

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



LA EMPRESA INDUSTRIAL MODERNA

Y LAS NECESIDADES HUMANAS

Dicotomía no resuelta y conflicto  
crucial en la función del Supervisor

TESIS QUE PRESENTA LA PASANTE GLORIA C.

GARCÍA LUNA PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

MÉXICO, 1977



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis padres

1562

## ÍNDICE

Sumario

Introducción

### CAPÍTULO I

- I.1. La Organización del Trabajo
  - I.1.1. Definiciones de Organización
- I.2. Reseña Histórica de las Relaciones del Trabajo
  - I.2.1. Antecedentes
  - I.2.2. Revolución Industrial
  - I.2.3. Teoría Clásica de la Organización
- I.3. Características Actuales de la Organización
  - I.3.1. Taylor y la Administración Científica
  - I.3.2. Diseño Administrativo Burocrático
  - I.3.3. La Cibernética
- I.4. Tendencias Humanizadoras
  - I.4.1. Elton Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas
  - I.4.2. La Escuela Estructuralista
  - I.4.3. Movimientos Actuales sobre la Humanización del Trabajo

### CAPÍTULO II

- 2.1. Concepto de Necesidad
  - 2.1.1. Concepto de Necesidad según Maslow. Crítica y Comparación con la Teoría Caracterológica de Erich Fromm
  - 2.1.2. Concepto de Necesidad según Erich Fromm
    - 2.1.2.1. Comparación del concepto de Necesidad de Erich Fromm con la teoría en que se basa el cuestionario "La Gráfica Gerencial" de Blake Mouton

### CAPÍTULO III

- 3.1. Liderazgo
  - 3.1.1. Liderazgo como Proceso Social
  - 3.1.2. Liderazgo como Proceso Administrativo

### CAPÍTULO IV

- 4.1. Protocolo de Investigación
  - 4.1.1. Planteamiento del Problema
  - 4.1.2. Justificación
  - 4.1.3. Hipótesis
  - 4.1.4. Escenario
    - 4.1.4.1. Descripción Organizativa
  - 4.1.5. Metodología
  - 4.1.6. Muestreo
  - 4.1.7. Tamaño de la Muestra
  - 4.1.8. Instrumento Técnico
  - 4.1.9. Aplicación del Instrumento

- 4.1.10. Procesamiento de la Información
- 4.1.10.1. Recolección y Tabulación de Datos
- 4.1.10.2. Análisis de Datos

CAPÍTULO V

RESULTADOS

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

APÉNDICE

BIBLIOGRAFÍA

SUMARIO

I A partir de la Revolución Industrial y con la mecanización de las empresas industriales, la división de intereses entre los dos factores de la producción se acentúa. Los intereses del capital tienden a incrementar las ganancias de la inversión en términos de plusvalía, esto es, a lograr los máximos en el excedente de la producción, una vez que queda cubierto el pago de salarios y la depreciación de las instalaciones. Por otra parte el factor que aporta la mano de obra adquiere fuerza como grupo opo- sitor a través de los sindicatos.

II Con la llamada Segunda Revolución Industrial o "revo- lución científica", acepción que hasta la fecha se discute y cuyo creador fue Frederick Taylor, el trabajo, que había empezado a me canizarse y a perder sus características artesanales anteriores, se fracciona y se burocratiza. En la unidad productiva se separan los aspectos de planeación de los de ejecución, y estos últimos se descomponen en sus elementos más simples. El trabajo pierde así su sentido para el que lo ejecuta y se enajena. Fue en las li- neas de ensamblaje de las fábricas automotrices de los Estados Unidos de América en donde este proceso de fragmentación del tra- bajo fue llevado a su máxima expresión.

III El obrero percibe que está siendo utilizado exclusi vamente con fines lucrativos, que ha perdido autoridad sobre lo

que hace al serle arrebatadas la oportunidad de decidir y de desarrollarse personalmente a través de su actividad.

Surge la oposición en movimientos sindicales, que culmina en paros casi a nivel nacional, y que en gran parte motivan la depresión económica de los Estados Unidos de América en los años veintes.

IV A raíz de esto surgen diferentes corrientes que tratan de humanizar las condiciones de trabajo y el trabajo mismo, devolviendo a éste el sentido que debe implicar para quien lo realiza.

V Actualmente destacan dos corrientes administrativas. Una de ellas, situada todavía dentro de la orientación tradicional, sirve a la organización y ha tratado de crear aparentes satisfactores que, bajo el nombre de relaciones humanas, no hace sino manipular los criterios para ajustar al trabajador a las condiciones ya diseñadas. Dentro de esta corriente se habla de motivar con base en compensaciones económicas, en estímulos, en reconocimiento, o se crean supuestas necesidades humanas que la organización satisface, pero que más bien sirven a su funcionamiento, tales como necesidad de "status", de competencia, de trabajo en equipo o de identificación.

VI La otra corriente trata de estudiar la condición humana y las necesidades que de ésta se derivan, para diseñar con base en éstas los modelos administrativos con los cuales se ha de trabajar.

Dentro de esta postura, que nosotros denominamos humanista,

porque reconoce al hombre como un fin en sí mismo, es el individuo y sus necesidades los que deben dar la pauta para crear los diseños y las condiciones dentro de las cuales debe funcionar, y no a la inversa.

VII Una programación del trabajo fundamentalmente "ingenieril" y "cientificista" no se justifica. La psicología industrial debe pugnar porque sean las condiciones del trabajo las que se adapten al hombre y no con miras de buscar alta eficiencia en aspectos de producción, tratar de adaptar al hombre a condiciones prediseñadas, aún a costa de su salud mental y física. Este campo de investigación y de práctica de la psicología, está aún virgen.



INTRODUCCIÓN

¿Es probable que dependa la producción misma, y aun la productividad, del tipo de organización del trabajo y de la dirección que se ejerza? Es ésta una cuestión que me inquieta desde largo tiempo atrás. Los estudios que se han hecho hasta hoy indican que existe correlación entre el tipo de supervisión y los resultados en la producción. Esta correlación e interdependencia han sido objeto de estudios dentro de la Psicología del Trabajo.

Haremos un breve análisis acerca de esta situación; una de las aproximaciones hizo hincapié en la búsqueda del "supervisor ideal". Identificar y describir sus características, constituyó la esencia del análisis. Posteriormente el liderazgo ha sido estudiado dentro de situaciones de relación ajenas al trabajo y con métodos de análisis diferentes.

Sin embargo, ambos enfoques tienen un punto en común, y es que tanto el supervisor ideal como el liderazgo, ya sea en las grandes industrias como en pequeños grupos, tratan de las relaciones entre los que sustentan el poder, los tomadores de decisiones y, los menos poderosos, los que son objeto de las decisiones. Pero no se ha tomado en cuenta la estructura social en que se encuentran imbuidos. Según Abraham Maslow, es la estructura social la que condiciona que este tipo de relación sea de equis forma en un determinado lugar. Esto es, que no son los individuos, ni sus características personales en sí, las que determinan el tipo de

liderazgo que se ejerce, sino que estas relaciones son el resultado de una estructura de organización que favorece el desarrollo de ciertos rasgos de los individuos, así como hace que otros desaparezcan.

Es la estructura del sistema laboral la que selecciona a los individuos idóneos para su funcionamiento; a aquéllos que comparten los rasgos que la misma estructura fomenta y elimina a aquéllos contrarios a su ideología, los elimina, o si permanecen en ella, los margina. Si se quiere hacer en realidad un estudio más a fondo de la función de la Supervisión, y del tipo de liderazgo, no entendido éste como el conjunto de rasgos que se poseen en forma individual y espontánea, o bien desarrollados a través de la capacitación, sino como un proceso colectivo relacionado con el funcionamiento del grupo y de su estructura.

En mi experiencia laboral he observado que el interés primordial de los supervisores, cualquiera que sea su antigüedad, reside en el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa contratante, y generalmente se encuentran en conflicto cuando quieren conciliar intereses entre las líneas jerárquicas superiores y sus subordinados; su postura en la práctica a menudo resulta conflictiva y contradictoria.

En este ensayo mi intención fue la de estudiar si es la estructura de la empresa la que determina los tipos de liderazgo

que en ella se ejercen; el papel que juega el supervisor cuando resultan antagónicos los intereses de la empresa y los intereses de los trabajadores; la conciencia que existe acerca de esta problemática, tanto en obreros como en supervisores, y los cambios deseables.

Apliqué el cuestionario llamado "Gráfica Gerencial" de Blake Mouton en diferentes Departamentos, tanto a obreros como a supervisores, modificando el criterio de calificación de acuerdo con la intención del estudio.

Los resultados fueron significativos.

Mi intención, al presentar al Honorable Jurado, esta contribución, es la de aportar un documento más que viene a mostrar que en la empresa el factor humano no puede ser planeado ni programado en su funcionamiento al igual que se diseña el funcionamiento de las máquinas, y por esta razón, se debe partir de un conocimiento de lo que son la condición y las necesidades humanas, en cuanto se refiera a diseños organizativos y administrativos de la empresa.

Dentro de los cánones clásicos administrativos, las formas de ejecución del trabajo se han venido diseñando desde un Departamento ajeno al taller mismo y con criterios "ingenieriles" y "cientificistas". Esto ha conducido a la enajenación del obrero frente a su trabajo, a conductas indiferentes y pasivas o a conflictos que se manifiestan en forma crítica en el punto de choque

de intereses antagónicos: el puesto de Supervisor.

Este ensayo no pretende establecer generalidades acerca del panorama industrial en México.

Es un estudio llevado a cabo en una sola empresa, con características particulares de acuerdo con su nivel de desarrollo económico y tecnológico, y de acuerdo asimismo con la rama industrial a la que pertenece.

## CAPÍTULO I

### LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

#### A DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

Si queremos comprender los problemas que plantea una organización industrial, en cuanto a estilos de liderazgo y las necesidades que satisface, empezaremos por conocer algo acerca de esta organización.

Pese a que siempre hemos vivido en el seno de organizaciones, es difícil hallar una definición sencilla de lo que es una organización.

En primer lugar, es importante reconocer que la organización nace como consecuencia del hecho de que el individuo, por sí, no tiene capacidad de cubrir todas sus necesidades con óptimo rendimiento, puesto que carece de la capacidad, la fuerza, el tiempo y los materiales para abastecerlas en su trabajo, mientras que cuando varias personas coordinan sus esfuerzos, resulta que, reunidas, sí pueden conseguir bastante más que ninguna de ellas en forma aislada.

El término "organización" tiene diversas acepciones en administración. Algunos teóricos, que enfocan la administración a la luz de las ciencias del comportamiento, consideran a ésta simplemente como relaciones humanas en la actividad de grupo, esto es,

equivalente a la estructura social. Aquí la organización comprende todas las relaciones, formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tienen ingerencia con el comportamiento de los empleados.

Otros utilizan el término "organización" como sinónimo de empresa, una institución aislada para alcanzar metas específicas.

Otros más, como es Wight Blake, definen a la organización social "como un sistema continuo de actividades humanas, diferenciadas y coordinadas, que utilizan, transforman y unifican un conjunto específico de recursos humanos, materiales, de formación de ideas, naturales y de capital, en la resolución total de un problema determinado, comprometido en la satisfacción de necesidades hu<sup>manas</sup> particulares y en interacción con otros sistemas de actividades humanas y recursos de su medio ambiente". (1)

Como el objeto de nuestro estudio nos remite a la organización industrial, definiremos ésta como una parte del proceso administrativo.

La Administración, siguiendo a Wight Blake, es "el cumplimiento de los objetivos deseados, mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución, por personas que operan en grupos organizados y por medio de las siguientes funciones: A Planificación; B Organización; C Integración; D Dirección; E Control." (2)

---

(1) (2) Wight Blake "Modern Organization Theory" Solon Wiley Inc. New York. 1959. (Pag. 37)

10

Dentro de este esquema administrativo, se considera a la organización como un proceso. Dondequiera que una estructura de actividades y de relaciones de autoridad esté formalizada, es evidente que deben ser considerados varios factores fundamentales.

En primer término, debido a que las actividades de la empresa se originan en ellos, la estructura debe reflejar objetivos y planes. En segundo término, la estructura debe reflejar la autoridad disponible para su administración, y ésta depende de la propiedad de los medios de producción, así como de la representación del gobierno y de los códigos y leyes, en una palabra, del marco jurídico que lo rige. En tercer lugar, la estructura organizativa debe reflejar el medio ambiente, es decir, debe estar diseñada para trabajar, para permitir la contribución de los miembros y para ayudar a las personas a alcanzar eficientemente los objetivos programados, en un futuro cambiante. En cuarto término, la organización debe estar manejada por personas contratadas o entrenadas, y por tanto las mismas deben ser tomadas en cuenta, pero como seres humanos con necesidades que les son inherentes y que deben satisfacer.

Existe una lógica fundamental para organizar. La aplicación del método lógico a este proceso implica las siguientes etapas:

- 1.- Establecimiento de los objetivos generales de la empresa.
- 2.- Formulación de objetivos derivados (políticas y planes).
- 3.- Determinación de las actividades necesarias para ejecutar dichas políticas y dichos planes.

- 4.- Remuneración y clasificación de estas actividades.
- 5.- Agrupación de estas actividades teniendo presente los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor manera de utilizarlos.
- 6.- Asignación a cada grupo, normalmente a través de un jefe, de la autoridad necesaria, para llevar a cabo las actividades.
- 7.- Unir a estos grupos tanto horizontal como verticalmente, mediante las relaciones de autoridad y los sistemas de información.

"La organización se ha contemplado recientemente como un proceso mediante el cual el ejecutivo trata de ordenar el caos, eliminar los conflictos entre las personas, los conflictos en relación con el trabajo o la responsabilidad y establece un medio ambiente adecuado para el trabajo en equipo. Implícitamente la organización debe reconocer también al factor humano, en el sentido de que los trabajos deben ser diseñados para ajustarse con las personas, considerando sus características de fuerza y debilidad y que las mismas deben ser motivadas". (1)

Esta es una definición que muy pocas veces se lleva a la práctica y que tiene un fin secundario que es el de apaciguar los problemas de relación que surgen en el lugar de trabajo entre los mismos trabajadores, entre el trabajador y su labor monótona, en que no se toman en cuenta las necesidades de los trabajadores para resolver los problemas. Sería necesario programar trabajos inte-



resantes en los que se pongan en juego las capacidades de los individuos y éstos se sientan satisfechos porque motivar al individuo para que realice tareas monótonas, es contraproducente ya que no se toma en cuenta al hombre como ser humano sino que lo importante es tomarlo como medio para producir más.

Incuestionablemente, algo de la preocupación acerca de los peligros restrictivos de la organización formal, se origina como consecuencia de la deficiente práctica de la organización, ya que en la mayoría de las empresas no se percatan de la importancia de tomar en cuenta a los talentos creativos y permitir el libre juego de gustos y capacidades de los trabajadores, aun en la más formal de las organizaciones.

"No existe nada inherentemente inflexible en la organización formal. Por el contrario, el ejecutivo que quiere organizar bien su estructura organizativa, debe proporcionar un medio ambiente flexible para la ejecución individual". (2)

(1) Harlod Kootz y Cyril O'Donell. "Curso de Administración Moderna". Editorial Trillas. México D. F. Pág. 238.

(2) Ibid. Pág. 242

## B REVISIÓN HISTÓRICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

### 1.- ANTECEDENTES

La historia representa una ayuda para explicar el presente y programar el futuro; así pues, para comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales en materia del trabajo, resulta importante hacer referencia al pasado.

En primer lugar, trataremos de esclarecer algunos conceptos: La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos elementos, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Éstos son de tres tipos, a saber:

1) Recursos materiales. Las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas.

2) Recursos de Capital. Básicamente dan la capacidad de adquisición de los demás recursos.

3) Recursos humanos y técnicos. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino además otros factores, que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son de suma importancia por el hecho de que con ellos se elaboran los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, o sea los recursos técnicos.

En esta revisión histórica, daremos énfasis a los recursos humanos.

El hombre ha estado en contacto con el trabajo desde que se inicia su propia existencia, ha transformado a la naturaleza y ésta lo ha transformado a él. Desde el momento en que él ha pasado por las diferentes etapas, ha adquirido rasgos que son necesarios para la realización de esas actividades proyectadas por él mismo.

### ÉPOCA PRIMITIVA

En la época primitiva sus actividades principales consistían en la recolección, la caza, la pesca, y posteriormente, en el cultivo de la tierra. El hombre se organizó para poder llevar a cabo estas actividades, las que resolverían su problema principal, a saber, la satisfacción de las necesidades primarias de alimentación, abrigo, techo. Principales características de la época: compañerismo, deseo de compartir, disposición de más tiempo libre para el disfrute del ocio.

### LA ESCLAVITUD

Representa ésta el sistema más simplista de las relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo, tiene enormes obligaciones y carece de derechos.

En la época de la esclavitud, si se disponía de numerosos esclavos, se ocupaba a éstos indistintamente para cualquier tipo de trabajo; si los esclavos escaseaban, se cuidaba mucho su utilización, sobre todo en labores peligrosas, puesto que su reposición resultaba muy difícil.

En dicha época se consideraba al esclavo como un ser de

-17-

condición inferior, carecía de libertad y podía ser vendido y comprado como objeto. El amo podía disponer de él así como forzarlo a trabajar en las más arduas labores tales como explotación de minas y canteras:

La alternativa del esclavo, si no quería enfrentarse a la autoridad omnipotente del dueño, y no estaba dispuesto a sufrir pasivamente ad eternum, era la huida.

Pese a la inhumanidad de la esclavitud, ésta ha sido uno de los modos de producción admitido, conocido y practicado por todas las sociedades antiguas, las que enrolaban al individuo en masas pasivas, disciplinadas y dóciles a la omnipotencia de un señor. Aquélla forma inhumana se "justificaba" en el hecho de que los esclavos son por naturaleza vigorosos, aunque incapaces de dirigir por sí mismos de modo razonable su existencia y su trabajo. Se observa que en la época de la esclavitud hasta los mismos esclavos aceptan su papel que se les ha atribuido para llevar a cabo la producción necesaria para la comunidad. Ven este sistema como algo incambiable, inmodificable y por lo tanto, como normal el "sufrir y aguantar", situación en la que se ven envueltos fatalmente, sin por supuesto analizar que se les estaba explotando por una minoría detentadora del poder.

Este tipo de organización fue consecuencia del desarrollo de los estados rurales artesanales de modelo privatista; se ca-

racterizaban por la institucionalización de la propiedad individual de la tierra, el incentivo a la libertad del comercio y la amplia generalización del apresamiento de prisioneros de guerra para convertirlos en esclavos pertenecientes a señores individuales.

El carácter mercantil esclavista del nuevo sistema económico produjo una radicalización de las formas de ordenamiento social, llevando al extremo las guerras de conquista y apresamiento de esclavos para proveer la mano de obra, así como la competencia interna por el enriquecimiento. Posteriormente se institucionaliza la usura; se crea la hipoteca sobre la tierra y con ella la esclavitud por deudas; se legaliza el régimen de herencia de bienes a través del testamento. Así el empresariado se torna hegemónico en todos los sectores, colocando los poderes del estado a su servicio.

Al canalizar en su sistema de producción a esclavos recabados de los pueblos sojuzgados, y concentrarlos en núcleos metropolitanos, deculturaron y aculturaron a dichas masas esclavas, aunque también alteraron la composición étnica de su propia gente, generando tensiones sociales que terminaron por no ser viables al propio sistema. Al difundir a través del comercio y de la guerra, sus técnicas productivas sobre amplios contextos externos, maduraron la civilización de otras etnias, suscitando ambiciones y saqueos de los que terminarían por ser víctimas.

En el desmoronamiento de los imperios mercantiles esclavis

tas tuvieron un papel detonador de gran importancia ciertas jefaturas pastoriles nómadas, parcialmente herederas de la revolución urbana, que en virtud de condiciones especiales -ecológicas y culturales- se hicieron productoras y consumidoras del instrumental metalúrgico, sin hacerse agricultores sedentarios. En esas condiciones, no perdieron sus cualidades guerreras, sino por el contrario las activaron hasta niveles extremos de audacia y combatividad. Estos pueblos extraimperiales, étnicamente unidos en torno a sus jefaturas, e irresistiblemente atraídos por las riquezas acumuladas por las poblaciones del centro, dieron el golpe de gracia a la vieja formación mercantil esclavista, exhausta de su civilización, incapaz de nuevas creencias integradoras, con sus conglomerados dependientes de esclavos y de campesinos libres rebelados contra las sujeciones despóticas a las que eran sometidos. Surge así el servilismo.

#### SERVIDUMBRE

Podríamos decir que el sistema de servidumbre es una variante de la esclavitud; en lugar del esclavo encontramos al siervo, que no es propiedad del amo pero que está fuertemente ligado a la tierra: si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios por parte del siervo, a cambio de la protección que recibe del señor feudal. Tenía una serie de derechos superiores a los del esclavo, podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de propiedad servil; sin embargo, carecía del derecho de libertad e independencia.

El siervo, pues, pertenecía a una categoría despreciada; sus características eran la sumisión, dependencia, se sentía agradecido con su dueño, y en consecuencia se sentía obligado a tenerle lealtad.

No existe ningún tipo de supervisión directa, aunque se forzaba al siervo a entregar determinada cantidad de producción para no endeudarse.

Una vez más contemplamos cómo al trabajador de tal época no le queda sino aceptar el papel que le ha tocado desempeñar en el sistema de producción respectivo, a fin de obtener las metas de esa sociedad, que proyectan el bienestar de una minoría a costa del sacrificio de la mayoría.

Asimismo se observa que, debido al exceso de producción agrícola y a la desocupación, surge otra clase de trabajadores, los artesanos, los que primeramente fueron siervos pero en cumpliendo un año de independencia personal sin ser reclamados por los dueños, eran considerados como libres.

En este tiempo hubo una jerarquización de clases: los descendientes de los bárbaros se transformaron en propietarios de los feudos, les siguen sus servidores más destacados, los vasallos, y el clero. Luego se encuentra la población urbana de pequeños mercaderes y artesanos, estos últimos segmentados en maestros, oficiales y aprendices, y por último los siervos.

Un grupo minoritario religioso, poseedor de una fe consoladora que no reconocía ni privilegios étnicos ni gradaciones so

ciales, sino que era capaz de hablar a los hombres de un destino más noble que la mera existencia, se hace heredero del mundo grecorromano feudalizado. La Iglesia Católica, así como los budistas, confucionistas e hinduístas, alcanzan predominio sobre diferentes contextos igualmente inmersos en el feudalismo

#### GREMIOS Y CORPORACIONES

Aparecen en la Edad Media. Durante tal etapa, la llamada "economía familiar" se convierte en economía de la ciudad, debido a la tendencia de las villas a bastarse por sí mismas. Aparecen así las llamadas corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión u oficio o especialidad, y que buscaban a través de la unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar un santo como patrono de la agrupación.

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en los talleres en donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

#### Características del sistema:

- a) Trabajo personal. A diferencia de la industria actual, el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.
- b) Sentido de realización. Casi siempre el trabajador elaboraba el producto en su totalidad de principio a fin.
- c) Predominio de la "ganancia lícita". Es decir, énfasis en este concepto sobre el lucro.



d) Jerarquización clara de puestos. Existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz.

e) Sistema de ascenso por méritos. Tras de un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes, por ejemplo, el llamado de la "obra maestra" para la obtención del grado de maestro.

f) Reglamentación de la producción. De hecho actuaban como todo monopolio, pues el consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender, compras, etc.

g) Salarios Éstos eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora o por jornada de trabajo.

Vemos que el artesano recibe ya un salario por el trabajo que ejecuta, se agrupan en gremios formados por aprendices y maestros; para pertenecer a un gremio, tenían que comprometerse a seguir ciertos reglamentos y estatutos establecidos por ellos mismos, y tenían la opción de llegar a maestros, cuando llegaban a dominar el oficio que realizaban. Puede decirse que esta etapa es una de las más satisfactorias para el hombre que trabaja, puesto que realiza tareas que le agradan bajo la supervisión de maestros que le enseñan y recibe una retribución por el trabajo realizado. Debido a la tendencia de hacer maestros a los más viejos, la lentitud en la rotación y en promociones dio lugar al que quizá fue el primer movimiento sindical "asociación de compañeros" en Francia, Alemania y España. El término de esta etapa lo marcó en Francia la Ley Chapelier en 1791, como consecuencia de la Revolución Francesa, que prohíbe expresamente este tipo de asociaciones.

## 1.2.2. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Para llegar a la revolución industrial fue necesario que la sociedad sufriera una serie de transformaciones tanto en el orden político como en el económico, social, cultural, técnico, etc. Estas transformaciones se dieron en un periodo de cientos de años.

La fuente más fecunda del capitalismo radica, sin duda, en los grandes descubrimientos marítimos que principiaron con las expediciones de los portugueses en el oceano Índico. Vino después el descubrimiento de América y su conquista, principalmente por España, que era, con Portugal, la mayor potencia marítima de los pueblos del Atlántico en el siglo XVI. La apertura del nuevo mundo contribuyó al desarrollo del capitalismo, porque los primeros exploradores y navegantes buscaban directamente en los países productores, algodón, especias y azúcar, aunque después se hicieron importantes otros productos que les eran desconocidos, como las maderas, el añil, el café y tabaco.

Asimismo, las ideas filosóficas del siglo XVIII contribuyeron a dar auge a esta revolución industrial, que como ya se dijo, había empezado a generarse cientos de años atrás. Así surge el liberalismo, que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, ideales que encuentran su culminación en la Revolución Francesa.

Estas ideas trascendieron al campo económico, y debido al auge y al gran desarrollo de la industria, provocado en parte

por los inventos (máquina de vapor, lanzadera, etc.), dan lugar al liberalismo económico que propugnaba por una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, y asignándole al Estado el papel de vigilante.

El liderazgo social pasa de la tradicional aristocracia rural a la élite urbano-plutocrática, cuya base es la fortuna recientemente adquirida, y estimulada por encarnizada competencia.

La revolución industrial surge más plenamente en Inglaterra, y después se extiende a Francia. Inglaterra se enriquece sobre todo por el comercio marítimo en grande. Paulatinamente el capitalismo comercial va dando fuerza al capitalismo financiero e industrial, que funcionan en forma concurrente; la última de ellas, o sea la forma industrial, ha eclipsado de tal modo a las otras dos, al menos en apariencia, que se ha acabado por considerarla como manifestación esencial del capitalismo, cuyas características principales son:

- 1.- La propiedad privada, el patrón es dueño de los medios de producción.
- 2.- El salario. El individuo recibe cierta cantidad de dinero por el trabajo que realiza (este generalmente es el mínimo suficiente para mantener con vida al obrero, y así pueda seguir desempeñando su papel dentro del proceso de producción).
- 3.- La ganancia, o sea la diferencia entre el valor total de las mercancías, y el valor de la fuerza de trabajo. El propietario de la fábrica paga a sus obreros sólo una parte del valor que ellos han producido (salarios) y se apropia como plusvalía

la diferencia.

El obrero asalariado tiene que alquilar su fuerza de trabajo para poder sobrevivir en condiciones ínfimas. Y generalmente se le contempla como haragán, flojo, indolente, y se piensa que es necesario presionarlo, reprimirlo y vigilarlo, para que trabaje intensamente (lo que ha dado origen a la existencia de supervisores y capataces, que hagan cumplir los objetivos del patrón de aumentar la producción, con la consiguiente generación de plusvalía y de riqueza).

Los empresarios se lanzan a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en mercancía como cualquier otra, sujeta a las leyes de oferta y demanda; las condiciones de trabajo son establecidas al libre arbitrio del patrón, dado que al trabajador, inmerso en este medio, no le queda más alternativa que la de aceptar dichas condiciones si quiere sobrevivir.

En resumen, podemos observar cómo la revolución industrial se caracterizó por el hecho de que el hombre aprendió a sustituir la energía viva, la propia y la de algunos animales, por la mecánica producida por el vapor, petróleo, electricidad y átomo. Acorde con este nuevo potencial industrial, se originó una organización industrial capitalista formada por un número de empresas que eran administradas por sus propietarios. Éstos en un principio tenían todas las funciones, tanto de administración, supervisión, así como la de jefes de personal, etc. Paulatinamente fueron delegando autoridad en los administradores, hasta que sur-

gió el supervisor, cuyas funciones eran las de vigilar que el trabajador cumpliera con las tareas asignadas. En un principio el supervisor podía contratar y despedir a los trabajadores, y era él mismo quien asignaba los sueldos. A medida que las empresas se fueron agrandando, y los problemas se hicieron más complejos, el supervisor tuvo funciones más concretas, como las de dar cuenta a sus superiores de la producción de los trabajadores a su cargo.

Este tipo de sociedad capitalista transforma a la humanidad trabajadora en "fuerza de trabajo", en "medio para obtener producción", en "instrumento para adquirir más capital". Todo esto no destruye al hombre directamente aunque sí en forma indirecta, puesto que se da tratamiento al obrero de tuerca de una máquina. La forma deshumanizada de utilizar a los obreros ha dado origen a muchas enfermedades de trabajo, emocionales y psíquicas, que lo van aniquilando.

### 1.2.3. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría de la división del trabajo, que Adam Smith indicó por primera vez en 1776\*, iba a convertirse cien años más tarde en la base de una teoría de la eficiencia de la organización. El enfoque clásico señalaba que la división del trabajo ha de ser -

---

\*Smith Adam, "La riqueza de las naciones" (Modern Library, New York Inc. 1917 (Pág.250)

equilibrada por una unidad de control. Los trabajos han de dividirse en sus componentes y ser controlados por una autoridad central, de acuerdo con un plan central de acción. Los esfuerzos de cada unidad de trabajo necesitan ser supervisados, así como los de las diversas tareas conducentes al producto final han de coordinarse; puesto que cada supervisor tiene un número limitado de subordinados que puede controlar efectivamente, es necesario asignar cierto número de supervisores de primera línea, y en seguida un supervisor de segunda línea para supervisar a los supervisores, y así hasta llegar a la autoridad máxima. El número de subordinados controlados por un superior determina "su ámbito de control". Así resulta una pirámide de control que llega hasta un ejecutivo supremo.

De este modo toda la empresa puede ser controlada desde un centro de autoridad, sin que ningún supervisor controle a más de 5 o 10 subordinados. El punto principal de este enfoque sigue siendo básicamente la organización formal, la conducta racional y asimismo la búsqueda del instrumento más adecuado para servir a una serie determinada de fines.

La organización industrial ha sido siempre deshumanizada desde su concepto tradicional. La labor era lo que más importaba, se contaba con un exceso de mano de obra y era deber del obrero adaptarse al empleo; de no ser así siempre había sustitutos. La jerarquía cargo-labor era vista como la dimensión principal, cuando no única de la organización, marcando un enfoque autoritario

que se caracterizaba por el estudio de las labores, tareas y trabajos que habían de realizarse y de la relación entre unos y otros, sin reconocer que las personas que ocupaban dichos empleos eran seres humanos.

Existía una tendencia antidemocrática, en la que las órdenes iban siempre de arriba abajo, las políticas y la orientación se generaban siempre en la cumbre, y la comunicación era siempre descendente, exceptuando la comunicación ascendente que era sólo para dar cuenta de los resultados.

Los superiores definían la misión del supervisor y lo dejaban después en libertad de elegir los procedimientos para alcanzar las metas que se le habían fijado; se le daba cierto concepto de libertad en lo que respecta a la ejecución de la misión confiada; el administrador podía contratar y despedir al personal, adquiriendo un aire de autoridad absoluta para tratar los problemas de personal y obreropatronales, sin intromisión de sindicatos de obreros, ni de leyes de seguridad social.

### 1.3 CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.3.1.- Taylor y la Administración Científica

Frederick W. Taylor, con razón, es llamado el fundador de la moderna administración científica, aun cuando las bases de sus principios de administración se encuentran en escritos anteriores.

Aunque los principios de Taylor estaban destinados a una amplia aplicación, su énfasis no recayó en la administración general, sino en el nivel del taller. A Taylor, fundamentalmente le interesó la eficiencia de los trabajadores y ejecutivos en la producción.

El trabajo de Taylor "The principles of Scientific Management" fue publicado en 1911.

En el desarrollo de su teoría, Taylor destacó que una nueva filosofía de administración estaba contenida en ella, filosofía bajo la cual la administración asumía mayor responsabilidad por la planificación, supervisión y reducción de las técnicas del trabajo, y del empleo de las maquinarias a reglas, leyes y fórmulas, con lo cual se ayudaría "enormemente" a los obreros, a que trabajaran a un costo más bajo para el patrón, obteniendo, para ellos mismos, mayor retribución.

Inicialmente la teoría de Taylor promovió el mejoramiento de las labores de los obreros a través de una sistematización del análisis de estas mismas labores, basado en el estudio de tiempos y movimientos y su sistematización para obtener un mejor uso de la mano de obra y de los materiales; buscó asimismo la coordinación de esfuerzos, los métodos de producción más adecuados, la división del trabajo y la especialización.

Taylor llegó a considerar los recursos humanos y de la máquina no como mutuamente adaptados, sino al hombre funcionando como parte de la máquina. Los alumnos de Taylor y los ingenieros humanos buscaban los límites físicos de la actuación humana en tér-



minos de peso, celeridad y fatiga; la fatiga se consideraba exclusivamente como un fenómeno muscular fisiológico. Se hicieron entonces esfuerzos para buscar que las tareas fuesen menos fatigosas y por tanto, permitieran al cuerpo desarrollar más trabajo con el mismo grado de fatiga, en una determinada unidad de tiempo.

En los fundamentos que Taylor cita para la Administración Científica, dice: "el principal objeto de una administración consiste en obtener a la vez la mayor suma de prosperidad para el patrón y para cada empleado".

De aquí surgió que el pago al trabajador se hiciera asociándolo en forma estrecha con la producción:

- 1.- La paga debe basarse en el mérito de la actuación, y no en criterio distinto, como la antigüedad.
- 2.- La unidad de tiempo para efectuar el pago debe ser tan pequeña como sea posible. Los salarios mensuales son indeseables, es mejor un salario por hora, pero la situación ideal es el salario por pieza de trabajo, donde la paga depende directamente de la cantidad de trabajo realizado. Tales ideas se crearon buscando siempre un alza en la productividad.

Simultáneamente a Taylor, y tomando de éste sus principios, Gilbreth aplicó los principios de la Administración Científica en la albañilería.

"El éxito de Gilbreth fue debido al empleo de cuatro elementos esenciales en la administración científica.

- 1.- El desarrollo de la ciencia con reglas rígidas para cada mo

vimiento de cada hombre, el perfeccionamiento y estandarización de todos los instrumentos y condiciones de trabajo.

2.- La selección cuidadosa de los trabajadores, su adiestramiento y la eliminación de aquéllos que se nieguen a hacer lo que se les indica.

3.- El pago por bonificaciones diarias por trabajar aprisa y por hacer lo que se les diga.

4.- La división de la responsabilidad entre trabajador y dirección." \*

Asimismo Carl G. Barth inventó una "regla de cálculo para el taller mecánico como parte del sistema Taylor de Administración". "Por medio de esta regla de cálculo, cualquier buen mecánico puede resolver algún problema intrincado en menos de medio minuto, tanto si es entendido en matemáticas como si no las entiende." \*\*

E. Horipson trabajó a base de "coeficientes personales" o sea la rapidez de percepción y reflejos, y descubrió que para inspeccionar bolas para cojinetes, era necesario un coeficiente personal bajo, así como resistencia a la fatiga y diligencia.\*\*\*

Así la Administración Científica trae como consecuencia una mayor efectividad en el proceso de producción del cual se deriva que toda nuestra organización económica descansa sobre el principio de producción y consumo en masa, que aunado a la obtención de sueldos más altos proporcionan al trabajador un nivel - alto de adquisición, pero este proceso, en lugar de tener un des-

\* Taylor Frederick "Principios de Administración Científica"

envolvimiento espiral, se cierra en un círculo por el hecho de que las necesidades creadas por la salida de nuevos artículos al mercado sobrepasa la capacidad de compra del trabajador creándose un desequilibrio, por la falta de concordancia entre lo que puede adquirir y lo que desea adquirir.

Factor muy importante del sistema de producción es que la finalidad de toda actividad económica es la ganancia. Pero el ingreso puede ser totalmente ajeno al esfuerzo personal. Los salarios graduales o "diferenciales" como los llamaba Taylor, no guardan proporción con el esfuerzo y trabajo del individuo. Así, el propietario del capital puede ganar sin trabajar, es decir, hacer utilidades con su capital y con el trabajo de los demás - sin realizar ninguna función productora.

Por otra parte, el trabajo humano pasa a ser simplemente uno de los componentes de la empresa moderna, con categoría de cosa, una actividad más dentro del engranaje de las piezas que constituyen la gran maquinaria.

La programación de las actividades en la industria bajo un régimen de administración científica debía tener como resultado según Taylor, una mayor prosperidad en todos los ámbitos, ya que el individuo estaría colocado en el lugar mejor adecuado a su capacidad y necesidades y con la oportunidad de percibir el salario máximo a su desempeño. Sin embargo, el mismo Taylor, al final de su vida, decía: "es horrendo para cualquiera vivir sin poder mirar de frente a un trabajador para no ver su hostilidad, y sintiendo en cada hombre que te rodea un enemigo sustancial".

Taylor fue un idealista; soñó con la "mayor prosperidad para todos", creyó en la unificación de intereses y en una futura armonía entre los hombres. Esperaba que su sistema fuera el paso definitivo para terminar con el individualismo egoísta, con la era de "el gran hombre" y el paso a la época de los grandes hechos, fruto de la humanidad en que cada uno aportaría lo mejor de sí mismo, conservando sin embargo su individualidad y supremacía, laborando en armonía perfecta y subordinándose al conjunto. Pero no tomó en cuenta que el obrero sentía gran insatisfacción al ser gobernado por las máquinas, al actuar como un autómatas y al hacer tareas sin sentido.

### 1.3.2.- Diseño administrativo burocrático

En el año de 1933 se estaban creando muchas organizaciones, según el modelo de Weber sobre "burocracia". De acuerdo con este concepto, los aspectos principales de la organización burocrática que hacen a una estructura altamente racional, son, según el propio Weber: 1.- "Una organización continua de funciones oficiales ligadas por reglas". Estas, afirma el autor, ahorran esfuerzos facilitando la necesidad de derivar una nueva solución para cada problema o caso; facilitan la estandarización y la igualdad en el tratamiento de muchos casos. Estas ventajas son imposibles si cada cliente es tratado como un caso único, como un individuo."

2.- "Una esfera específica de competencia". Esto implica: a) "Una esfera de obligaciones para realizar funciones que han sido señaladas como una parte de una división sistemática del trabajo; b) "Pro-

veer al titular de un cargo de la autoridad necesaria para desempeñar esta función; c) "Que los medios necesarios de compulsión estén claramente definidos y su uso sometido a condiciones definidas."

3.- "La organización de oficinas sigue el principio de la jerarquía, es decir: cada oficina inferior está bajo el control y supervisión de una superior". De esta manera, ninguna oficina queda sin control.

4.- "Las reglas que regulan la conducta de una oficina pueden ser reglas técnicas o normas. En ambos casos, si su aplicación ha de ser totalmente racional, es necesario un entrenamiento especializado."

5. "Es cuestión de principios que los miembros del equipo administrativo estén totalmente separados de la propiedad de los medios de producción o administración."

6.- A fin de fortalecer esta libertad, los recursos de la organización han de estar libres de cualquier control exterior y los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular. Han de poder ser dados y quitados según las necesidades de la organización.

7.- Los actos administrativos y las decisiones se formulan y se registran por escrito.

Existe además un continuo avance de la división especializada del trabajo; se separan primero las tareas de ejecución de las de planeación, y luego han de efectuarse los máximos esfuerzos por especializar cada uno de estos sectores. Weber señala también que "los oficinistas deben ser compensados con salarios y no recibir pagos de los clientes para asegurar que su orientación primaria sea hacia la organización, sus normas y representantes. Además, promoviendo sistemáticamente a los oficinistas, canalizando sus ambiciones, proporcionándoles carreras, y recompensando a los que sean leales".\*

La organización promueve la formulación detallada de normas que han de regir todos los aspectos de cada una de las funciones de la empresa.

Weber puntualiza este rasgo señalando que "los directivos desempeñan sus cargos según normas generales, susceptibles de aprendizaje; más o menos fijas y más o menos completas".

La tecnificación ha adoptado los métodos de selección de personal más eficiente, a cargo de la jerarquía especializada, quien selecciona "objetivamente" al personal. En la organización burocrática, se da gran importancia a:

- 1, la forma de la organización;
- 2, el concepto de jerarquía;
- 3, la especialización del trabajo;
- 4, las esferas específicas de competencia;
- 5, las normas de conducta establecida;
- 6, los registros.

A pesar de que el interés de Max Weber giraba principalmente en torno a la búsqueda de los centros de poder existentes en la sociedad, la forma por él postulada era aplicable tanto a la esfera pública como a la privada.

Weber buscaba racionalidad en el comportamiento humano y creía que la burocracia era el mejor medio para lograrla en el nivel institucional.

Weber, asimismo, quería una especie de separación entre política y administración, y hacía hincapié en la idea de la dirección profesional.

### 1.3. 3.- La Cibernética

En fechas recientes, la cibernética hace una aportación a la organización que guarda relación con una analogía biológica. El cerebro humano es un centro planificador y capacitado para tomar acuerdos que, por conducto del sistema nervioso, comunica las metas e instrucciones a las demás partes del cuerpo. Éstas, a su vez, comunican de vuelta sus resultados, lo que hace que el cerebro mande nuevos mensajes para que continúen, ajusten o interrumpan la acción inicial. Este control, por medio de la retroalimentación, es un proceso circular: comunicación y corrección ininterrumpida.

"De esta nueva revolución estamos siendo testigos y está caracterizada no sólo por el hecho de que reemplaza la energía viva por la mecánica, sino que está reemplazando el pensamiento humano por la programación para resolución de problemas de las máquinas. La cibernética y la automatización han hecho posible - construir máquinas que funcionen mucho más rápidamente y con ma-

por exactitud que el cerebro humano, para resolver importantes problemas técnicos y de organización. La cibernétización está creando la posibilidad de una nueva clase de organización económica y social. Un número relativamente reducido de gigantescas empresas ha venido a ser el centro de la máquina económica y parece ser que la dominará totalmente en un futuro no muy lejano. Estas empresas, aunque legalmente propiedad de cientos de miles de accionistas, son administradas independientemente de sus propietarios legales, por una burocracia que se perpetúa a sí misma. La alianza entre las empresas privadas y de gobierno es cada vez más estrecha al grado que nunca ambos miembros de esta alianza - han sido menos discernibles"\*

Esta exageración de los manejos fríos, esta administración, más que científica, deshumanizada, han llevado tanto a la clase obrera como a la gobernante con el poder de decisiones, a un grado de enajenación nunca antes igualado, nunca en la historia del hombre ha habido un grado tan acentuado de disociación entre lo que son las capacidades intelectuales y volitivas para el trabajo, y la actividad laboral real.

---

\* Fromm Erich, "La revolución de la esperanza". Fondo de Cultura Económica. México, 1970



1.4 Tendencias Humanizadoras

1.4.1.- Elton Mayo y la Escuela de las relaciones humanas

En el año de 1920 (aunque tal vez marcado arbitrariamente) se inicia la revolución ideológica en la teoría de la organización.

La escuela de las relaciones humanas surgió como reacción al enfoque clásico existente. Elton Mayo es reconocido generalmente como padre de esta escuela, e indirectamente John Dewey y Kurt Lewin.

Elton Mayo y sus colaboradores descubrieron en sus experimentos realizados en Harthowrne lo siguiente:

- 1, que la cantidad de trabajo desarrollada por un obrero, y por tanto el nivel de eficiencia y racionalidad de la organización, no viene determinada por su capacidad física, sino por su "capacidad" social;
- 2, que las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero.
- 3, que la más alta especialización no es de ninguna manera, la forma más eficiente de la división del trabajo;
- 4, que los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros de grupos.

La teoría de Mayo hace resaltar el papel de la comunicación, la participación y la jefatura y formula la siguiente hipótesis: el aumento de producción es, con base en esto, el resultado del cambio de la situación social de los trabajadores, de las modifi

caciones en el nivel de su satisfacción psicológica y de los nuevos lineamientos e interacción social que ello implicaba.

En otros experimentos de Harthowrne se encontró lo que a continuación se expresa:

- 1.- El nivel de producción se establece por normas sociales y no por capacidades fisiológicas.
- 2.- Las consideraciones no económicas y las sanciones afectan significativamente la conducta de los obreros y limitan en gran parte el efecto de los planes de incentivos económicos. (Confirmado posteriormente con algunas excepciones, en los experimentos de Melville Dalton).
- 3.- Con frecuencia los obreros no actúan o reaccionan como individuos sino como miembros de grupos. La administración no puede tratar a los obreros como si fueran átomos aislados; debe tratarlos como miembros de grupos de trabajo y sometidos a la influencia de éstos. (Este punto fue estudiado también por Lewin en sus experimentos sobre el cambio en los hábitos de comer).
- 4.- Se debe reconocer la importancia de la jefatura para establecer y exigir normas de grupos y diferenciar entre la jefatura formal y la informal. (El estudio del Bank Warring Room nos muestran que un capataz es probablemente mejor aceptado si él tiene un trato humano con sus subordinados).

"El enfoque de las relaciones humanas llegó a acentuar la importancia de la comunicación entre los rangos; de explicar a los participantes inferiores las razones por las que se tomaba un partido de acción; la importancia de la participación en la toma

de decisiones en que los rangos inferiores comparten las decisiones tomadas por los más elevados, en particular en asuntos que los afectan directamente; y las virtudes de la jefatura democrática que no solamente es altamente comunicativa, y alienta la participación, sino también es justa, no arbitraria, y se preocupa de los problemas de los obreros, no de los del trabajo". \*

"Hay muchos trabajos líricos en la literatura de las relaciones humanas que pintan al trabajador como ansioso de no faltar un día a la fábrica o de no dejar pasar algún tiempo con su amigo, e incluso igualmente ansiosa de no decepcionar a su capataz que es para él como un padre cálido y comprensivo."\*\*

#### 1.4.2.- La escuela estructuralista

Trata ésta de presentar a la organización como un sistema de variables interrelacionadas; define y aísla cada una de ellas para poder observarlas y medirlas de manera independiente.

La escuela estructuralista es una síntesis de la escuela clásica y de la de relaciones humanas. Reconoce el dilema de la organización; que las tensiones son inevitables, que éstas pueden reducirse aunque no eliminarse, y diferencia entre necesidades de la organización y necesidades personales, entre racionalidad e irracionalidad; entre disciplina y autonomía, entre relaciones formales e informales y entre rangos o jerarquías y divisiones.

También reconoce que la teoría clásica ha alcanzado un notable grado de perfeccionamiento en el análisis de la organización y adelantos experimentales y teóricos recientes han contribuido a una mejor comprensión del factor humano.

Contempla a la organización como una unidad social amplia y compleja, en la que interaccionan numerosos grupos sociales que comparten algunos intereses, así como tienen otros incompatibles.

Afirma Etzioni que "existen dos grupos principales dentro de una organización cuyos intereses frecuentemente entran en conflicto son la administración y los obreros. Esto ocurre así en gran parte porque el esfuerzo de la administración por hacer que trabaje, enajena básicamente al trabajador. Hay muchas maneras de hacer el trabajo más agradable, pero ninguna para hacerlo satisfactorio en un sentido absoluto." \*

El desarrollo de grupos sociales en el trabajo puede hacer más agradable la jornada del obrero, pero no puede hacer que su trabajo sea menos repetido o falto de amenidad. Similarmente la rotación facilita el problema de la monotonía, pero no cambia en nada su naturaleza básica, puesto que la rotación está eliminada por el posible campo de tareas alternables, todas semejantes en su naturaleza sombría, rutinaria y sin significación: "Presentando una pintura "feliz" nada realista, considerando a la fábrica como una familia más bien que como una lucha de poder entre grupos con valores e intereses conflictivos unos y compartidos otros, y entendiéndola como una fuente de satisfacción humana y no de enajenación, las relaciones humanas disimulan las realidades del trabajo." \*\*

---

\*Etzioni Amitai, Organizac. Modernas. Uthea Méx. 1972. Pág.75

\*\* Ibid, Pág. 77

La escuela estructuralista afirma que la ciencia social no es un vehículo que sirva a las necesidades del obrero ni de la organización.

El concepto de interacción es fundamental para definir el grupo social y el concepto de expectativas interpersonales. Es fundamental para definir la dinámica de la organización. Este análisis sugiere que el concepto de relaciones entre el personal sirve para ligar la estructura, las operaciones y las interrelaciones de los agentes.

Las relaciones que una organización mantiene con sus miembros y su medio físico y social, suponen problemas que no pueden dejarse de lado en la práctica; tampoco puede desecharse la influencia de los diversos sistemas normativos que intervienen en la valoración de la organización.

Tales relaciones toman en cuenta asimismo el ambiente que afecta a la organización: contacto con clientes, interacción entre organizaciones con el gobierno y con el sistema sindical, presiones de mercado, etétera; y así conciben a la organización, no sólo movida por fuerzas y necesidades internas, sino también sometida a presiones externas más amplias.

Afirma "que la explosión del conflicto permite que surjan genuinas diferencias de intereses y creencias, cuya confrontación puede llevar a una prueba de poder y a un ajuste del sistema de la organización a la situación real, y en último término a la paz de la organización. Si se disimula, el conflicto y concomitante enajenación la

accidentes, que en último término son perjudiciales tanto para los obreros como para la organización". \*

En general, con esta escuela, el análisis de la organización amplió su campo de interés en los siguientes aspectos:

- 1.- Los elementos tanto formales como informales de la organización y su articulación;
- 2.- El campo de los grupos informales y las relaciones entre estos grupos fuera y dentro de la organización;
- 3.- Las jerarquías inferiores y superiores;
- 4.- Las compensaciones sociales y materiales y los efectos de las unas sobre las otras;
- 5.- La interacción entre la organización y su medio;
- 6.- Organizaciones laborales y no laborales.

Esta perspectiva de más alcance y más equilibrada, no solamente alienta el desarrollo de un enfoque del análisis de la organización neutral ni pro administración ni pro obrero, y la expansión de su campo para incluir sólo tipo de organizaciones y todos los elementos de la organización, sino que enriquece el estudio de cada elemento en particular proporcionando un contexto dentro del cual colocarlo y puntos de referencia para juzgar su importancia para la organización.

---

\* Etzioni Amitai Organizaciones Modernas. UTHEA México 1972 Pág.

#### 1.4.3.- Movimientos actuales tendientes a la humanización del trabajo

Del criterio de que el trabajo no es una mercancía, se desprende que la naturaleza del trabajo humano y las condiciones en que se le efectúa, no deben estar determinadas por las solas fuerzas económicas, sino también reguladas por consideraciones de justicia social. Partiendo de esto, no hay sino un breve paso para llegar a la opinión de que el trabajo y las condiciones en que se efectúa, deben preservar la dignidad del hombre, dándole al mismo tiempo el poder necesario para influir en la naturaleza de su vida de trabajo y lograr que no vaya en detrimento de su vida de ciudadano y de persona.

En este proceso de humanización del trabajo, han actuado varias corrientes de ideas:

ambiente físico de trabajo, negociación salario-trabajo, protección de los trabajadores contra los riesgos de enfermedad y desempleo, protección de los trabajadores contra el ejercicio de una autoridad arbitraria, la protección y extensión de los derechos humanos en la sociedad, la necesidad que tienen los trabajadores de que su trabajo sea significativo y satisfactorio y de participar en la toma de decisiones que influyen en su situación de trabajo.

Cabe preguntarse, ¿qué hay de nuevo en el interés actual por la humanización del trabajo y por la calidad de la vida de trabajo?

Lo que hay de nuevo fundamentalmente es el requerimiento de que no siga aceptándose la tecnología sin ninguna discusión, sino que se modifiquen tanto la tecnología como la organización del trabajo, para que éste sea más significativo y para que los trabajadores participen plenamente en la toma de todas las decisiones que los afectan.

Son cada vez más los países industrializados donde aumenta el interés por la cuestión de la humanización del trabajo y de la calidad de la vida de trabajo; este interés está siendo manifiesto en los círculos de gestión empresarial y en el movimiento laboral. También se han interesado en el problema numerosos gobiernos. Los especialistas en ciencias sociales y los estudiosos de cuestiones de organización industrial y tecnología, lo están estudiando activamente, y las organizaciones internacionales han empezado a examinarlo; los hombres de ciencia que estudian objetivamente el trabajo humano y su organización, llevan ya largo tiempo haciendo hincapié en la posibilidad de conflicto entre la organización industrial moderna, y las necesidades del ser humano.



Parece que la alienación y la insatisfacción en el trabajo están aumentando día a día, y especialmente quizá entre los trabajadores mejor remunerados. La mejora de la remuneración contribuye muy poco a sofocar la revuelta contra un trabajo de insulsa monotonía que apenas brinda oportunidades a la iniciativa y a la aceptación de responsabilidades. Un trabajo que no satisface a quien lo realiza, puede hacer más agradable la vida extralaboral, si se superan la frustración y el desagrado acumulados durante el trabajo, pero la cada vez menos frecuente satisfacción por el trabajo bien hecho suele reflejarse en el mayor ausentismo y en la disminución de la productividad. (...) Este creciente sentimiento de frustración en el trabajo se acentúa por el contraste que hay entre unas actividades laborales en que el contenido humano disminuye día a día y una sociedad en que aumentan sin cesar las pretensiones y las aspiraciones humanas (...) La satisfacción por el propio trabajo y la humanización del trabajo pueden convertirse en uno de los asuntos sociales más urgentes de los años venideros (...) Actualmente se considera que todos los miembros de la sociedad tienen derecho a exigir de ella una vida diaria suficientemente atractiva. De aquí que haya que plantear de modo radicalmente nuevo el problema de dotar al trabajo de alienantes que satisfagan esta nueva reivindicación social. \*

(La búsqueda de formas "humanizadas" de organización del trabajo no ha resultado ser cosa sencilla, sino que ha planteado

---

\* Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo 1972: La técnica al servicio de la libertad. O.I.T., Ginebra, 1972. Págs. 43 y 44

numerosos problemas y ha suscitado amplias cuestiones vehemente mente discutidas, pero por regla general, los obreros que han tenido la experiencia de nuevas formas de organización del trabajo no desean volver al antiguo sistema. El cambio se considera, pues, como un progreso; se advierte lo que había de anacrónico en las antiguas prácticas y se las critica, mas no quiere decir esto que los cambios no hayan despertado recelos cuando se los anunció.

Las reacciones sindicales frente a estas realizaciones se sitúan en diversos niveles.

- 1, Pueden guardar relación, en primer término, con la forma en que han sido introducidos esos cambios;
- 2, Otras reacciones pueden ser provocadas por el hecho de que los cambios introducidos dejan sin resolver ciertos problemas.
- 3, Reacciones más profundas guardan relación con las políticas de restructuración en sí misma de los puestos. Ejemplo de esto son las reacciones del sindicato (International Association of Machinists and Aerospace Workers), cuyas declaraciones son en el sentido de que las verdaderas formas de 'enriquecer' los cargos son, por ejemplo, pedir y obtener salarios más altos, reducción de la semana de trabajo, jubilación más temprana, lucha contra el ruido y el calor, etc. Este enriquecimiento de los cargos, en el sentido que lo entienden los directores de empresa, es sobre todo un medio para aumentar la producción, lo mismo que los estudios de tiempos y movimientos con el cuestionario del sociólogo remplazando al cronómetro.

La reacción de la Confederación General del Trabajo (C.G.T., Francia) respecto a la humanización del trabajo, es bastante representativa de las actitudes que pueden adoptar algunos sindicatos de filiación marxista. Se aconseja a los trabajadores que ven con profundo escepticismo estas últimas invenciones de los patrones, que en el sistema capitalista constituyen exclusivamente formas más refinadas de explotación del personal y de integración en la empresa. Verdad es que se admite que una organización del trabajo que haga las tareas más variadas, más exigentes de responsabilidad, más calificadas, responde a una reivindicación sindical, pero se duda que esa reivindicación pueda ser verdaderamente satisfecha mientras siga vigente un sistema económico y social basado en la explotación de los trabajadores. Estas reacciones sindicales recuerdan oportunamente que en lo tocante a las condiciones de trabajo, deben tomarse medidas en todas las direcciones.

(El estudio científico de la humanización del trabajo y los intentos de mejorar la calidad de la vida de trabajo plantean una multitud de complejos problemas técnicos. Uno de los más importantes es el de la medición de la calidad de la vida de trabajo en sí misma. Además de lo difícil que resulta efectuar mediciones fiables, exactas y globales, entran en juego inevitablemente juicios de valor, en la importancia relativa atribuida a diversos indicadores de la calidad de la vida de trabajo.)

(Los elementos de la vida de trabajo que interesan al obrero son sus tareas, el ambiente físico y social en que se desenvuelve, el sistema administrativo de la empresa y la relación entre la vida de trabajo y la vida extralaboral. Las actitudes entre estos diversos elementos varían según los diferentes grupos de trabajadores, que se distinguen entre sí por factores demográficos, factores socioeconómicos, factores culturales, de personalidad y políticos, y además según las diferentes situaciones en que se encuentran los trabajadores.)

(Los estudios científicos de estos problemas se han basado en diversos enfoques conceptuales y modelos teóricos.) Será preciso formular una teoría coherente y general para poder dar cuenta de manera científicamente adecuada, de lo que de otro modo sería una asombrosa variedad de lo que sucede en este campo.

Lo que surge de las investigaciones hasta ahora efectuadas, ceñidas como lo están forzosamente, a situaciones prácticas en un estado de flujo y cambio continuos, es el hecho de qué procedimientos específicos son necesarios. Como uno de los factores que entran en juego es la propia necesidad del trabajador de interesarse personalmente y de disfrutar de cierto grado de autonomía, el trabajador y sus representantes deben participar en la planificación y en la práctica de la investigación desde el primer momento.

Si los efectos económicos de la humanización del trabajo son negativos, hay, no obstante, que sopesarlos con los benefi-

cios que para la humanidad derivan de ella. En este aspecto, es análoga la situación cuando se trata de otras mejoras del bienestar humano. En tal sentido, (la satisfacción en el trabajo puede considerarse como producto y no como costo.)

En otro plano distinto de aquél en que se expresan estas reacciones, puede haber una negación fundamental y global de la importancia del problema que se estudia.

Trataremos de presentar los argumentos que se aducen, analizarlos y determinar si tienen algún fundamento.

1.- Los obreros soportan tareas monótonas, fragmentarias y repetitivas, mucho más fácilmente que lo que imaginan los intelectuales.

El anterior argumento, así como las observaciones en que el mismo se funda, no son convincentes; aquí es muy significativo señalar que en la casi totalidad de los experimentos de restructuración de las tareas, los obreros que han participado no desean volver al antiguo sistema.\*

2.- La necesidad de realización, de participación, no existe en la mayoría de los obreros. También en lo que a esto concierne, se les atribuyen necesidades y valores que no les son propios.

Quienes esto afirman, en este terreno, pueden igualmente señalar los resultados de investigaciones empíricas y de entrevistas personales. Por otra parte, faltaría saber a qué tipo de

---

\* Wolfork E. "Is the Quality of Working life improving?"

participación se está haciendo referencia. Si se conviene en definir la participación como la posibilidad de ejercer influencia en el ambiente inmediato de trabajo, de tomar por sí mismo ciertas decisiones a propósito de lo que más de cerca les concierne, es probable que las reacciones sean más positivas que si se trata de una lejana e ineficaz participación en las decisiones de la dirección. Esta participación personal y concreta parece el mejor antídoto contra esa impotencia en la que puede verse un aspecto fundamental de la alienación. No excluye el recurso a la acción sindical, y en tal sentido puede decirse que un procedimiento eficaz de reclamación también es un factor importante de la calidad de la vida de trabajo.

3.- A fin de cuentas, los obreros están casi seguros de encontrar, en su empresa o en otra, empleos que les convengan y que son los adecuados a su personalidad.

Esto es lo que afirman quienes también sostienen que muchos obreros prefieren un trabajo que no exija mucho de ellos, que pueden tolerar la monotonía, que sus verdaderos intereses están al margen de su vida profesional, etc.

Esta argumentación supone por lo tanto, una especie de armonía preestablecida entre los tipos de obreros y los tipos de empleos. En la buena tradición de la economía liberal basta con que se deje funcionar naturalmente el mercado interno del empleo para que cada cual encuentre a fin de cuentas, el puesto que le conviene. Esta manera de ver las cosas parece demasiado optimista

y es desmentida por los hechos, especialmente por el despego y el ausentismo de los jóvenes que ocupan empleos industriales.

4.- Ni siquiera los trabajadores que desean un trabajo más satisfactorio están dispuestos a renunciar a las demandas tradicionales (como salarios más altos, mejores condiciones de trabajo y seguridad en el empleo), a cambio de satisfacción en el trabajo.

Esta afirmación, expresada con suma claridad en la frase "si deseas enriquecer el empleo aumenta el sueldo", señala la posibilidad de que los cambios que se introduzcan en la organización del trabajo para hacerlo más satisfactorio eleven los costos y tal vez resten capacidad a la empresa para proporcionar salarios más elevados o mejores condiciones de trabajo.

Se sostiene que, en estas circunstancias, los trabajadores que tengan que elegir entre la satisfacción en el trabajo y otras ventajas, elegirán en su mayor parte esas otras ventajas.

Aunque ésta es una cuestión sumamente importante, no elimina la posibilidad de que ciertos tipos de trabajadores puedan - agregar a su concepto de un buen empleo la exigencia de que no sólo esté bien pagado sino que además les proporcione alguna satisfacción. Naturalmente, el margen existente para esta exigencia adicional depende de la situación y del estado del mercado de trabajo. Algunos trabajadores pueden tener que renunciar a la satisfacción en el trabajo a cambio de salarios más altos o de seguridad en el empleo. Otros pueden elegir esto voluntariamente y otros renunciar a las ventajas económicas a cambio de empleos

que prefieren por otras razones.

Entre las perspectivas futuras de la humanización del trabajo, hay que considerar un factor importante referente a la medida en que los intentos de "humanizar" la organización del trabajo derivan de la necesidad de resolver problemas prácticos del funcionamiento de la organización productiva de la sociedad. En la medida en que los problemas prácticos son el móvil de los experimentos y de las innovaciones, cabe esperar que el interés por la humanización del trabajo siga existiendo e incluso aumente.

No cabe duda de que la cuestión entraña serios problemas que merecen el estudio más completo posible. Ya la experiencia ha hecho ver claramente que ninguno de los criterios diversos con que se ha enfocado la organización humanizadora del trabajo y el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo es una panacea eficaz, para todos los problemas humanos de trabajo. Cada uno de ellos suscita problemas de contraposición de valores y conflictos de intereses entre personas y grupos diferentes. No sirve de nada pasar por alto estos conductos que hay que sacar a la luz en esta etapa y someter a detallado examen y detallada discusión. Si esto no se hace, resultará imposible apreciar claramente los problemas involucrados en la humanización del trabajo y el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo, y hacer algún progreso significativo hacia la solución de los verdaderos problemas.



## CAPÍTULO II

## 2.1.- EL CONCEPTO DE NECESIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO Y DESDE EL PSICOLÓGICO Y SOCIAL

2.1.1 Se ha reconocido que la producción depende de las realizaciones que logre el obrero en su trabajo, y éstas están determinadas por el interés y las habilidades que él tenga. Es por eso que la empresa moderna y los sistemas de organización han estudiado las necesidades humanas.

Existe numerosa literatura acerca de estos estudios. La empresa en la actualidad ha tratado, primero, de estudiar la condición humana y posteriormente, de satisfacer las necesidades que supuestamente derivan de esta condición.

Se ha dado mucho auge a los programas de incentivos, de relaciones humanas, de participación. Los futuros administradores se preparan laboriosamente en el aprendizaje de las herramientas básicas y en las estrategias de las grandes empresas capitalistas; se adiestran en cómo manejar personal para obtener obediencia y en los secretos que permiten diseñar estructuras de organización que garanticen el control casi absoluto de los niveles subalternos y de la producción. Por otra parte, se ingenian para crear una serie de incentivos con los cuales adormecer las inconformidades o frustraciones que surgen en el trabajador insertado en estas formas de estructuras.

Por los índices estadísticos que señalan un aumento creciente de la sintomatología psicopatológica en la sociedad y dentro del mundo del trabajo, parece ser que en estos diseños administrativos cada vez más perfeccionados, el sufrimiento humano es inextirpable del proceso de producción.

Buscando siempre el beneficio de la empresa y el de la producción, no se cuestionan los preceptos administrativos; si existe sabotaje, desgano, tortuguismo, ausentismo o rotación, la causa de ello es siempre imputable al trabajador. El sistema en el que se le obliga a incrustarse es eficaz, puesto que "las metas de producción se logran y se superan", el mal radica en el elemento humano que lo hace funcionar.

Así se llega a la gran ofensiva psicológica lanzada para - modificar estructuras de personalidad, para arrancar formas de conducta, apagando cualquier intento de organización que enfoque no la producción sino el desarrollo armonioso de los hombres y de la sociedad.

Antes de estudiar lo que se ha venido entendiendo por necesidad humana desde el punto de vista administrativo, queremos definir el concepto de necesidad.

Para esto, acudimos a la definición que se encuentra en el Diccionario de Psicología:\*

Necesidad.- 1) sucesión inevitable de sucesos o de pensamien

---

\* Howard Warren C., "Diccionario de Psicología" F.C.E.México 1974

tos. 2) exigencia muy poderosa 3) cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar, o a hacer progresar sus modos de conducta habituales 4) experiencia provocada por la ausencia de ese factor o condición 5) actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia, y acompañada por un tono afectivo desagradable 6) estado de los tejidos que determina una conducta exploradora o aprehensora.

De las seis connotaciones que se citan, a nuestro criterio ninguna de ellas abarca en forma completa, el concepto de necesidad.

Las dos primeras acepciones, 1) sucesión inevitable de sucesos o de pensamientos; 2) exigencia muy poderosa, se refieren exclusivamente a la manifestación externa u observable de la necesidad. La tercera, 3) cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o bienestar, o a hacer progresar sus modos de conducta habituales, hace referencia a lo que sería el satisfactor de la necesidad y no a la necesidad misma.

La cuarta y quinta acepciones 4) experiencia provocada por la ausencia de ese factor o condición, y 5) actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia, y acompañada por un tono afectivo desagradable, nos parece que son las que más se acercan al concepto, pero hacen referencia más bien a la conciencia o vivencia que se puede tener al manifestarse la necesidad. La última acepción, estado de los tejidos que determina

una conducta exploradora o aprehensora, se refiere exclusivamente a necesidades biológicas en los organismos.

Tenemos el criterio que en los seis elementos de definición se está omitiendo el concepto de equilibrio. Haciendo extensivo el concepto de homeostasis en su connotación biológica, podemos hablar de un equilibrio emocional o afectivo, de un equilibrio psicológico. La necesidad emocional se presenta cuando se rompe este equilibrio por factores de cualquier tipo o por el proceso mismo de la vida, y se manifiesta como una urgencia por buscar los elementos o situaciones necesarias para recuperar el equilibrio roto.

Centrándonos en el concepto de necesidad humana, podemos decir que ésta se da en dos niveles, uno arcaico o fisiológico y que implica la urgencia de satisfacer necesidades biológicas, y un nivel más estructurado en el que se satisfacen necesidades psicológicas o emocionales.

Sobre el primer nivel de necesidades arcaicas no pensamos profundizar, puesto que no es el tema que fundamentalmente nos preocupa; sería suficiente con apuntar que diferentes autores están de acuerdo en considerarlas como prioritarias en las motivaciones de la conducta humana; es hasta que el individuo tiene satisfechas sus necesidades primarias, cuando busca factores o situaciones que le permitan satisfacer sus necesidades secundarias.

2.1.1. Concepto de Necesidad, según Maslow, Crítica y Comparación con la teoría caracterológica de Erich Fromm y Otros

Acerca de estas necesidades secundarias tomamos las ideas de Maslow, quien habla de cuatro necesidades que se presentan en el individuo, en orden de prioridades.

De acuerdo con Maslow, una vez que las necesidades fisiológicas se satisfacen, se presenta la necesidad de seguridad que puede manifestarse en forma consciente o subconsciente. Las necesidades conscientes de seguridad son bastante evidentes y muy comunes entre las personas. Todos sentimos el deseo de preservarnos de los azares de la vida: accidentes, guerras, enfermedades e inestabilidad económica; por lo mismo, a los individuos como a las organizaciones les interesa asegurarse, en alguna medida, de que esas catástrofes podrán evitarse en el futuro.

Gellerman opina que muchas organizaciones tienden a enfatizar el motivo de seguridad al ofrecer programas muy elaborados de prestaciones, tales como seguros de vida, de salud y de accidente, y planes de jubilación. Si tal insistencia en la seguridad puede hacer a la gente más dócil y predecible esto no significa que será más productiva. De hecho, si sus puestos requieren creatividad e iniciativa, un énfasis exagerado en la seguridad puede frustrar el comportamiento deseado.

Las organizaciones pueden influir en las necesidades de seguridad, ya sea positivamente en forma de planes de pensiones, programas de seguros o programas similares, o negativamente despertando en una persona el temor de que lo suspendan, lo degraden o no lo tomen en cuenta; en ambos casos, el efecto puede ser que el comportamiento se vuelva demasiado precavido o conservador.

La necesidad de seguridad puede ser consciente o subconsciente; una necesidad subconsciente se desarrolla muy temprano en la infancia. Gellerman dice que el mundo parece "seguro e incontrolable para las personas creadas en un hogar amante de la seguridad; estas personas sienten que no son suficientemente competentes para poder influir en su medio. La persona amante de la seguridad es con frecuencia agradable, no es competidora y no pone a la gente a la defensiva. Los <sup>de</sup> más esperan generalmente poco de ella y su trabajo es poco criticado. Esto, combinado con el hecho de que es agradable tenerla cerca, a menudo le permite obtener una posición segura e inofensiva en una organización. Pensamos en esta descripción de Gellerman sobre la persona insegura, muy semejante a la descripción que hace Fromm de la persona dependiente; describiéndola en sus rasgos positivos como capaz de aceptar, responsable, dedicada, modesta, adaptable, ajustada socialmente, idealista, sensitiva, cortés, optimista, confiada y tierna.

Dice también Gellerman que también se pueden desarrollar en el niño sentimientos de inseguridad debido a unos padres demasia-

do protectores; estos padres están tratando de proteger a sus hijos contra la angustia, el desengaño o el fracaso. . Y esta actitud da como resultado la integración por parte del niño, de una imagen deformada de la realidad; éste se entera poco de lo que puede esperar de las demás personas y de lo que ellos esperan de él, son personas optimistas, pero con escasa capacidad para soportar la tensión y la angustia.

Si analizamos las características de la condición familiar que lleva a un individuo a desarrollar una necesidad imperante de seguridad, vemos que son circunstancias patológicas, que desarrollan igualmente una personalidad patológica.

La necesidad de Abraham Maslow de seguridad, puede ser aceptada sólo como una manifestación de que el individuo no ha superado su emotividad infantil, si este motivo llega a dominar la mayor parte de sus actitudes, emociones y deseos, puede considerarse ya como una necesidad regresiva.

Afiliación. Abraham Maslow habla de la necesidad de afiliación en los siguientes términos: después de que se han satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad, las de afiliación se convierten en predominantes.

Puesto que el hombre es un animal social, a la mayoría de la gente le gusta tener relaciones y estar con los demás en situaciones en las que perciben que pertenecen a un núcleo y son aceptados en él; aunque esta es una necesidad común, generalmente es más fuerte para unas personas que para otras, y más fuerte en ciertas situaciones.

Stanley Schachter ha hecho estudios sobre el deseo de socializar como un fin en sí mismo; esto es, cuando la gente se relaciona entre sí porque encuentra placer en ello, independientemente de buscar recompensas de otro tipo. Schachter descubrió que no siempre era un buen compañerismo lo que motivaba la afiliación, en muchas ocasiones el individuo busca afiliación porque quiere confirmar sus creencias, o para hacer que su vida parezca un poco más bajo control. Como si en algún sentido se pudiera poner orden en la propia vida, al integrarse en un ambiente en el que los demás sostienen las mismas creencias. También pareció afirmarse el hecho de que las personas con conflicto, confusas o infelices, buscan la compañía de otras en iguales circunstancias.

Elton Mayo encontró lo que llamó los grupos informales, al margen de los grupos formales de las empresas. Estos grupos de cohesión espontánea estaban siempre movidos por experiencias similares y podrían llegar a tener igual o mayor peso que los grupos que se habían diseñado como grupos de trabajo.

Es frecuente que la administración mire con suspicacia a los grupos informales por el poder potencial que poseen; pueden, si se lo proponen, disminuir la productividad y afectar el curso del trabajo. Posteriormente se ha observado que de hecho, los grupos informales pueden constituir un magnífico haber para la gerencia si su organización interna es comprendida y utilizada.

La productividad de un grupo informal de trabajo parece -



dependen de cómo perciban los miembros del grupo sus propias metas en relación con las de la organización. Los grupos informales actúan en sentido negativo sólo cuando el trabajo es rutinario, tedioso y demasiado simplificado, cuando los trabajadores son estrechamente supervisados y controlados, cuando los trabajadores no pueden tolerar la falta de control sobre su medio y buscan al grupo para apoyar sus necesidades insatisfechas; la restricción del trabajo nace, no de una antipatía inherente hacia la administración, sino como un medio para preservar la identificación de los individuos dentro del grupo y la del grupo mismo; esta necesidad de afiliación parece coincidir con la necesidad de arraigo que señala Fromm, como una de las necesidades que derivan de la situación específicamente humana.

Todo adulto necesita ayuda, calor y protección, pero a un nivel cualitativa y cuantitativamente diferente a las necesidades del niño; en este sentido, sólo en casos graves de patología encontramos una postura regresiva en la necesidad de arraigo, consecuencia de una fijación no superada de la protección materna; son las personas eternamente dependientes que se sienten asustadas e inseguras cuando deben enfrentar la vida solos, y se muestran optimistas y activos cuando cuentan con la protección del grupo. "El hombre para nacer y progresar tiene que romper el cordón umbilical". En su manifestación positiva, el arraigo mueve a la búsqueda de los semejantes pero con la intención de afirmar la vida, la libertad y la igualdad; mientras el hombre busca el grupo en el sentido de protección y autoafirmación, se ve

imposibilitado de desarrollar su individualidad y su razón.

Maslow habla de una tercera necesidad: la de estima o reco  
nocimiento, que puede presentarse en numerosos modos o formas:  
señala como las más importantes los motivos de prestigio y po-  
der, como prestigio describe una especie de patrón acerca de los  
tipos de comportamiento que se espera que las otras personas to-  
men frente a uno, el grado de respeto o falta de éste, de forma  
lidad o de informalidad, de reserva o de franqueza. Parece que  
el prestigio influye en qué tan cómoda o convenientemente puede  
uno esperar vivir la vida.

Las personas buscan prestigio a lo largo de sus vidas de  
diferentes maneras. Muchos tienden a buscar los símbolos materia-  
les de la posición mientras que otros se esfuerzan por obtener  
un logro personal o una realización que impongan prestigio por  
sí solos. Las personas normalmente quieren tener una alta valora-  
ción de sí mismas, que esté firmemente basada en la realidad, y  
que se manifieste por el reconocimiento o por el respeto que les  
concedan los demás.

Esta necesidad de prestigio nos parece artificial y/o cir-  
cunstancial de la sociedad norteamericana y empieza a darse tam-  
bién en algunos sectores de la sociedad mexicana con su connota-  
ción mercantilista.

Si tratamos de encontrar el equivalente en la teoría de -  
Fromm, pudiéramos pensar en una postura narcisista en la que, -

a falta de una autoestima más auténtica, el individuo busca reforzamientos externos; es frecuente el caso de que esta necesidad de prestigio se vea satisfecha, muchas veces por el simple hecho de pertenecer a una organización de renombre; la gente se siente importante cuando trabaja en una organización poderosa; pensamos que esta necesidad se manifiesta exclusivamente cuando no hay una autoconciencia de valer en el individuo.

Habla también Maslow del motivo de poder y lo deriva casi exclusivamente de la teoría de Adler. Con poder Adler quería significar en esencia la capacidad de controlar y manejar la actividad de los demás para que concuerde con nuestros propios propósitos; descubrió que esta necesidad comienza a una edad temprana cuando un niño se da cuenta de que si llora influye sobre la conducta de sus padres.

Según Adler, esta capacidad para influir es agradable de por sí y el niño con frecuencia encuentra difícil ajustarse a la constante reducción de su poder. De hecho, el adulto tal vez pasa una parte considerable de su tiempo tratando de recobrar el poder que tenía cuando niño.

Para Adler la necesidad de poder es vital y está fuertemente influido por su desvalidez.

En el adulto la importancia de esta necesidad es un motivo patente, especialmente frente a la insuficiencia, para ganarse el respeto y reconocimiento de los demás; en relación con esto, introdujo Adler los conceptos de "complejo de inferioridad" y "de compensación".

Adler descubrió que si un niño no tropieza con demasiada tensión, al madurar su necesidad de poder se transforma gradualmente en un deseo de perfeccionar sus relaciones sociales, de ser capaz de tener relaciones con los otros, sin temor ni sospecha, en una atmósfera abierta y franca.

Es decir, con frecuencia las personas dejan de considerar al poder como un recurso de seguridad, cuando la gente maneja el medio en que se encuentra y se preocupa más por las relaciones, desarrollando respeto y confianza por los demás. Esta transformación se retarda en los individuos que tuvieron una infancia llena de tensiones y no aprendieron a confiar en sí mismos ni en los demás. Vemos entonces que el motivo de poder, cuando se manifiesta, tiene también raíces neuróticas. Fromm habla de una orientación necrofílica en la cual una de sus manifestaciones es la necesidad de controlar, influir y determinar el curso de la vida; sólo a través del orden y el dominio sobre la vida misma se obtiene seguridad, aunque dominar y controlar la vida mate en ella su esencia misma; la mutabilidad, características de este rasgo son el culto a la fuerza, el sadismo y el deseo de transformar lo orgánico en inorgánico; mediante el orden y el dominio se trata de estabilizar el movimiento continuo en el proceso del vivir.

De todas las necesidades de que habla Maslow, la autorrealización es la que los sociólogos y los científicos del comportamiento conocen menos; algunos autores creen relacionados con ella, a la competencia y el logro.

Competencia, según Robert White, es uno de los móviles de

la acción de un ser humano es el deseo de ser competente. La competencia implica un control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales. Las personas con este motivo no desean esperar pasivamente que las cosas sucedan; quieren ser capaces de manejar su medio y hacer o impedir que las cosas sucedan.

El motivo de competencia puede identificarse en los niños pequeños al pasar de la etapa primitiva de querer tocar y manipular todo, a la etapa posterior de querer, no sólo tocar, sino también desarmar las cosas y volverlas a armar.

Este sentimiento de competencia está relacionado íntimamente al concepto de expectativa del que hablamos antes. Que el sentido de competencia sea fuerte o sea débil depende de sus éxitos y fracasos en el pasado. Si sus éxitos eclipsan sus fracasos, su sentido de competencia tenderá a ser fuerte. Sin embargo, si predominan los fracasos, su visión será más negativa y su esperanza de satisfacer diversas necesidades disminuirá. Como la expectativa tiende a influir sobre los motivos, las personas con sentimientos débiles de competencia raramente serán motivadas para buscar nuevos desafíos o para correr riesgos. Estas personas preferirán dejar que su medio las controle en vez de tratar de modificarlo.

Según White, la competencia como motivo revela en los adultos un deseo de perfeccionamiento en el trabajo y de mejoramiento profesional. El trabajo de un individuo en un campo de actividad en que puede competir con sus cualidades y su capacidad contra su medio es un combate desafiante pero no abrumador. En los

puestos en que es posible un combate semejante, la competencia como motivo de un individuo puede expresarse libremente y pueden obtenerse recompensas personales de importancia, pero en los puestos rutinarios y estrechamente supervisados, este combate es a menudo imposible. Tales situaciones hacen que el trabajador dependa del sistema y por lo tanto, frustran a personas con fuertes necesidades de competencia.

Esta necesidad de competencia puede equipararse con algunos rasgos de la orientación acumulativa de Fromm, cuyas características son: "poseer, ser metódico, compulsivo y obtener cosas", y se valoran de acuerdo con lo que tienen: "cuánto tengo, cuánto valgo".\*

Vemos entonces que la competencia está íntimamente vinculada con la estructura de la organización en la que "el individuo está dedicado a la máxima producción y al máximo consumo de materiales".\*\*

Este tipo de competencia no tiene por objeto obtener la autosatisfacción del individuo sino que se encuentra enajenado por tener más y más cosas inútiles que el mismo sistema va creando para poder mantener su ritmo de producción-consumo.

---

\*. Fromm Erich.- "La Revolución de la Esperanza".- Fondo de Cultura Económica. México 1970. Pág. 43

\*\* Ibidem.- Pág. 43

"La deshumanización en nombre de la eficiencia es un acontecimiento demasiado común hoy. Todo está dirigido a fijar actitudes "adecuadas" en los empleados, a estandarizar el servicio y a incrementar la eficiencia. El principio de la aceleración continua y sin límite rige no sólo a la producción industrial, también el sistema educativo utiliza tal criterio, tanto más estudiantes se gradúen tanto mejor, y lo mismo ocurre en los deportes, cada nueva marca es vista como un avance. Hasta la actitud hacia el estado del tiempo parece estar determinada por el mismo principio; así, un día se destaca por ser "el día más caluroso de la década", o el más frío, según el caso. Lo importante es la cantidad, no la cualidad".\*

Durante algunos años los estudiosos del comportamiento han observado que algunas personas tienen una intensa necesidad de obtener logros. David McClelland dice que la necesidad de logro es un motivo humano separado, que puede ser distinguido de otras necesidades. Una de las características es que las personas escogen metas moderadamente difíciles pero potencialmente alcanzables.

La persona motivada por esta necesidad de logro parece interesarse más por el logro personal, al decir de Fromm, que por las recompensas del éxito, aunque no rechaza éstas, no son tan esenciales para él como el logro en sí. Obtiene un placer mayor

---

\*Fromm Erich "La Revolución de la Esperanza" F.C.E.Méx.1970,

superando o resolviendo un problema difícil que el que obtiene con cualquier dinero o elogio que reciba; no le interesan los comentarios acerca de sus características personales, como qué tan operativas o útiles son; no desean información a propósito del esfuerzo realizado, ni desean conocer la puntuación.\*

McClelland por su parte dice que los hombres motivados por el logro tienden a obtener más aumentos y son ascendidos más rápidamente porque constantemente tratan de idear mejores maneras para hacer las cosas. Las compañías que tienen numerosos hombres así, crecen más rápidamente y tienen más utilidades; pero una vez que tienen una posición en donde su éxito no depende de su propio trabajo sino también de las actividades de los demás, tal vez sean menos eficaces; dado que son sumamente laboriosos y que trabajan a toda su capacidad, esperan de ordinario que los demás hagan lo mismo. Como resultado, a veces carecen de las cualidades humanas y de la paciencia necesarias para ser eficaces administradores de personas. Esta competencia generada por el logro, a la larga destruye a las organizaciones y a los individuos.

Parece que esta motivación de logro se asemeja algo a las características del hombre productivo del que habla Fromm, en la

---

\* Fromm Erich "La Revolución de la Esperanza". F.C.E. México 1970



que el hombre se encuentra en una situación de trabajo, en la que dedica su tiempo y su energía a algo que tiene sentido para él, en la que, por fin, él sabe que lo que hace influye sobre lo que está haciendo Y QUE SE SIENTE UNIDO A SUS SEMEJANTES, ANTES QUE SEPARADO DE ELLOS.

Esta característica no se encuentra en la necesidad de logro descrita por McClelland; al contrario, parece que se trata de una persona egocéntrica que sólo le interesa "la puntuación", "la información del esfuerzo realizado".

Fromm nos habla acerca de la necesidad de certidumbre y dice que la duda acosa al hombre cuando tiene que decidir, y le causa una dolorosa tensión e incluso puede comprometer seriamente su capacidad para tomar decisiones rápidas. El hombre tiene en consecuencia una viva necesidad de certidumbre, necesita creer que no existen dudas acerca de lo correcto del método que utiliza.

La certidumbre estuvo garantizada durante muchos siglos por el concepto de dios, ya que no sólo creó el mundo, sino que anunció también los principios de acción sobre los que no había ninguna duda. Con el advenimiento del enfoque científico y la corrosión de la certidumbre religiosa, el hombre se vio impelido a buscar una nueva certidumbre. La ciencia pareció en un principio ser capaz de brindar la nueva base, pero poco a poco el hombre orientado por la ciencia dejó de ser racional e independiente.

La necesidad de estar en lo cierto, se presenta en el terreno del pensamiento, del sentimiento, de la apreciación estética. Con la expansión de los medios de comunicación, "el individuo aprende muy pronto cuáles son los pensamientos adecuados, cuál es la conducta correcta, cuáles son los sentimientos normales, etc." \*

### 2.1.2 Concepto de Necesidad según Erich Fromm

Revisando distintos autores y sus conceptos sobre necesidad, y tratando de tomar a título de ejemplo las ideas de Maslow y fundamentar una discusión, hemos querido hacer una revisión entre este autor y las ideas de Erich Fromm. Nosotros pensamos que están mejor fundamentadas las ideas de este último, quien en su teoría no excluye la posibilidad de que se manifiesten diferentes formas de necesidad, pero sin llegar a considerar que se trata de necesidades diferentes en su base, sino simplemente manifestaciones diversas de la misma necesidad enraizada en un complejo o estructura caracterológica distinta.

Erich Fromm habla de cuatro necesidades básicas y en cada una de ellas de una forma madura, evolucionada o productiva de manifestarse, y una forma neurótica o regresiva de expresión.

La vida del hombre está determinada por la alternativa inevitable entre el retroceso o el progreso de la existencia animal y la llegada a la existencia humana.

---

\* Fromm Erich. "La Revolución de la Esperanza" F.C.E. México

Todo intento de retroceso es doloroso y conduce al sufrimiento y a la enfermedad mental o "locura"; por otra parte, cada paso adelante es doloroso y temible hasta que se llega a un cierto punto de evolución en el que el miedo y la duda tienen proporciones menores.

El hombre no puede vivir estáticamente porque sus contradicciones internas lo impulsan a buscar un equilibrio, una armonía nueva, que sustituya a la perdida armonía animal con la naturaleza. Después de haber satisfecho sus necesidades animales, el hombre es impulsado por sus necesidades humanas. Todos los hombres tienden a satisfacer estas necesidades. Las soluciones pueden ser buenas, adecuadas o propias a la salud mental; o malas, destructivas y perjudiciales. El decidir cuál es la buena y cuál es la mala, tiene que hacerse sobre la base del conocimiento de la naturaleza humana y de las leyes que rigen su desarrollo.

Necesidad de relaciones interpersonales.- Todo individuo tiene la necesidad de relacionarse con sus semejantes mediante la creación de ligas afectivas. La no relación implica la insania mental o locura, pero también una relación neurótica puede implicar diferentes grados de enfermedad mental. Para preservar la salud mental, estas ligas afectivas tienen que ser ligas de madurez. Una relación madura implica intimidad afectiva, en la cual se respeta la libertad y la independencia de ambas personas

sin sacrificio de alguna de las dos partes. Formas de relación sumisas, dependientes, dominantes o explotadoras, son formas inmaduras o infantiles de relación interpersonal y se dan en algunos individuos independientemente de la edad cronológica que en años pueda tener la persona que las vive.

Puede existir la no relación que se da en la persona narcisista en la que no hay más realidad que sus propios sentimientos, pensamientos y necesidades. El aislamiento en su forma externa de perturbación que se da en la esquizofrenia, representa el polo opuesto de la relación a través del amor de los semejantes. La condición para cualquier tipo de vida equilibrada es alguna forma de relación con el mundo, pero entre las diversas formas de relación, sólo la productiva, el amor, lleva a la condición de permitir conservar la propia libertad e integridad mientras se encuentre al mismo tiempo unido al prójimo.

Necesidad de trascendencia.— Otro aspecto de la situación humana estrechamente relacionada con la necesidad de relación es la necesidad de trascender al estado de criatura pasiva frente al mundo para asumir el papel de hacedor o creador de sus circunstancias. En el acto de la creación el hombre se trasciende a sí mismo como criatura, se eleva por encima de la pasividad y la accidentabilidad de su existencia hasta la esfera de la iniciativa y de la libertad.

El hombre satisface su necesidad de trascendencia a través del arte, la religión, la producción material o el amor mismo,

en donde crear presupone actividad, amor a lo que se crea.

La creatividad sería entonces la realización individual, la realización positiva a esta urgencia. En su manifestación patológica, la forma de trascender es destruir; si no puedo crear la vida y las circunstancias, puedo destruirlas; la destructividad es una potencialidad enraizada en la existencia misma del hombre, pero es secundaria cuando se le considera sólo como alternativa de la creatividad.

Creación y destrucción, amor y odio, no son dos posibilidades independientes, sino dos soluciones posibles que se dan como respuesta a la necesidad de trascendencia. La satisfacción de esta necesidad a través de la creación conduce a la felicidad, y la destructividad al sufrimiento, más que para nadie para el destructor mismo.

Necesidad de arraigo. El sentirse arraigado dentro de un núcleo de sociedad, con nexos de aprobación y estima, es básico para el equilibrio emocional. En este sentido, el grado de madurez se alcanza a medida que el individuo se arraiga en un núcleo social más extenso.

Desde la infancia el núcleo social de arraigo lo constituye la sociedad y la religión; más tarde, el partido político y el grupo profesional. Esta situación paulatinamente va implicando un paso de superación sobre la de arraigo familiar, pero para lograr una madurez emocional más amplia, el individuo debe sentirse enraizado, no sólo ya en instituciones de este tipo, sino en

su situación humana misma, y debe ser capaz de identificar y sentir afinidad ante cualquier ser humano; e independientemente de sus vínculos consanguíneos, con su nacionalidad, su religión y su profesión.

La personas que no se ha librado de sus lazos hacia los núcleos primarios de relación, no ha nacido del todo como ser humano. A la liga hacia el progenitor femenino se le denomina en literatura psicoanalítica, incestuosa; asimismo se habla de ligas incestuosas, aunque en grado secundario, cuando se dan ataduras del individuo hacia sus orígenes, que lo imposibilitan a desarrollar su individualidad y su razón; en dichos casos la capacidad de amor y de razón está tullida; no se siente a sí mismo ni a sus prójimos en su realidad humana. Sólo cuando el hombre llega a desarrollar su razón y su amor a límites universales, se llega a la solidaridad humana y a la justicia, con el sentimiento de fraternidad universal se llega a alcanzarlas, y únicamente en el sentimiento de fraternidad se encuentran formas nuevas y humanas de arraigo, que permiten al hombre su propia realización y ser consecuente con la de los demás.

Necesidad de identidad. Junto con la de arraigo al grupo, se da la necesidad de identidad o diferenciación. El sentimiento de identidad del hombre se desarrolla en el proceso de salir de los vínculos primarios que lo ligan y lo confunden en sus orígenes.

El niño que aún se siente identificado con la madre, todavía no sabe decir yo, ni lo necesita; es hasta después de conce

bir al mundo exterior como cosa separada e independiente de sí mismo, cuando adquiere conciencia de su ser diferente.

En el desenvolvimiento de la especie humana, el grado en que el hombre tiene conciencia de sí mismo como ser independiente se da en la medida en que haya sido capaz de salir del clan y en que haya desarrollado el proceso de individuación. Al desprenderse del yo materno el yo individual, pero la realización completa de la individuación no se logra sino hasta después de haber superado numerosas necesidades de identificación que van sustituyendo a la identificación materna. Así la nación, la religión, la clase social o la ocupación, sirven para propiciar sentimientos de identidad más amplios, pero todavía referidos a un clan. "Soy estudiante", "soy mexicano", son fórmulas que ayudan al individuo a tener una identidad pero que todavía lo enraízan a núcleos limitados, son identidades preindividualistas y todavía regresivas en cuanto surgen de una identidad gregaria en una vinculación con una muchedumbre.

El problema de identidad no es como generalmente se cree un mero problema filosófico. La necesidad de experimentar un sentimiento de identidad nace de la condición misma de la existencia humana, y es fuente de los impulsos más intensos. Llegar a la esencia de la verdadera individualidad es haber superado la identidad ilusoria, que representa el sentirse integrado a grupos primarios. La realización de individualidad niega entonces la conformidad gregaria y ésta puede presentarse como un satisfactor neurótico al logro de la verdadera individuación.

Debe llegarse a un conocimiento, por tanto, del ser humano, para que con ese basamento se construyan las situaciones que puedan favorecer, en un momento dado, el desarrollo y la realización individual, así como desmitificar la imagen o el concepto que se tienen respecto al hombre y a sus necesidades, que no es sino vectorial, temporal y de circunstancias.

He aquí el por qué se ha hecho la comparación de los dos autores en el presente capítulo. Los conceptos de Maslow, son producto circunstancias de un momento social determinado, en tanto que los de Erich Fromm tratan de una búsqueda de la esencia última universal.

#### 2.1.2.1.

Debido a que hicimos utilización del cuestionario "La Gráfica Gerencial" de Blake y Mouton, y aun cuando no se eligió este criterio para calificar, consideramos necesario hacer una comparación entre la descripción de los estilos de liderazgo que hace este autor, con la teoría de las necesidades inherentes al hombre de Erich Fromm. Esto para poder tener un punto de comparación entre lo que este cuestionario pretendía investigar y el marco teórico dentro del cual desarrollamos nuestro estudio.

Blake y Mouton. Consideran que en una organización pueden existir cinco estilos de liderazgo, los cuales pueden ser ejercidos por las personas que tienen autoridad. Estos estilos están ratificados por ciertas características, que dependen de la



importancia que se le dé a cualquiera de los dos siguientes factores: a), producción; b), relaciones humanas.

De la combinación de estas variables surgen cinco estilos principales, a saber:

1 - 1 Que no se les da importancia, ni a la producción ni a las relaciones humanas;

9 - 1 Se le da mayor importancia a la producción, y muy escasa o casi nula al personal trabajador;

1 - 9 Se muestra un mínimo interés por la producción, y un máximo interés por la gente;

9 - 9 Se demuestra alta preocupación por la producción y gran interés por la gente;

5 - 5 Es una posición intermedia, en la que el factor humano es tan importante como la producción (aunque a ninguno se le da la importancia requerida).

Representa el estilo 1 - 1 para Blake y Mouton, tanto un mínimo interés hacia la producción, como hacia las personas (se trata del supervisor indiferente). Éste ejerce una mínima influencia en sus contactos con otras personas; por lo que se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Este tipo de personas son expertos en transferir la culpa a otras personas aunque muy eventualmente inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Este tipo de supervisor está presente cuando hay beneficios, pero se encuentra ausente cuando se trata de contribuir o bien de asumir responsabilidades.

Desde el punto de vista de la satisfacción de necesidades,

inherentemente humanas, de Erich Fromm. Este estilo de supervisor es adoptado por personas que se encuentran completamente enajenadas dentro de la organización industrial. Existen tedio y aburrimiento tales, que a estas personas únicamente les interesa percibir el sueldo para cubrir sus necesidades básicas, con un interés nulo por alcanzar los objetivos de la empresa o de tomar en cuenta como personas a sus subordinados.

El estilo 1 - 9 representa un mínimo de interés por la producción y un máximo interés por la gente. En este estilo el ritmo de trabajo es bastante confortante. A la gente se le anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas, y por lealtad y aceptación. El supervisor representa un hermano mayor, más que un padre fuerte. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, y existe amistad y armonía entre sus miembros, aunque con detrimento de la producción. El supervisor evita a toda costa negar algo a sus "subordinados".

Este tipo de liderazgo, según la teoría de Fromm, trata de satisfacer las necesidades de relación, pero de una manera errónea, ya que como mencionamos al describir ésta en el capítulo anterior, este estilo favorece las relaciones neuróticas, sumisas y dependientes e inmaduras. Ya que con este tipo de relación no se conserva la libertad e integridad del individuo, sino que éste es como un parásito de la organización de la que espera que sus necesidades neuróticas le sean satisfechas, sin que él tenga nada que poner de su parte.

El estilo 9-1 significa, para Blake y Mouton, una máxima preocupación por la producción y mínima por la gente. Bajo este estilo, la persona es mirada como instrumento de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los requerimientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de "producir o morir". Se persigue que los empleados se amolden a las características de los puestos y no son tomados en cuenta a menos que demuestren que son buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en el cual unos ejercen autoridad y otros obedecen. Las relaciones de la gente están limitadas a asuntos meramente de trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los compañeros o el supervisor, la meta es ganar.

En este tipo de liderazgo vemos que según la teoría de las necesidades inherentemente humanas, no se trata de satisfacer ninguna, por lo contrario, se trata de ver al obrero como un objeto, como una pieza más de la maquinaria. Y el autoritarismo está presente. Es por eso que las personas que tienen rasgos autoritarios de personalidad, llegan a ser supervisores o jefes y así se adaptan a la organización que es la que exige esos rasgos, ya que con ellos se pueden lograr los objetivos de producción.

El estilo 9 - 9 representa una alta preocupación por la producción, acompañada por un alto interés por la gente. Una necesidad básica de algunas personas es satisfecha por este estilo: la de estar involucradas y comprometidas en la realización de un -

trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas es puesta en práctica. El estilo 9-9 integra las necesidades del individuo con las de la organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir mejor a los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y a la sociedad en general.

Para Fromm, el hombre maduro normal y sano es el productivo o sea la persona que tiene la capacidad de transformar la naturaleza empleando la razón y la imaginación, sus fuerzas y potencialidades congénitas. Con el concepto de productividad no nos referimos a la actividad que necesariamente produce resultados prácticos, sino a una actitud hacia el mundo en el proceso de vivir.

El tipo de empresa en el que trabajan los obreros de la sociedad moderna es generalmente automatizada o altamente mecanizada, y aun cuando el supervisor sea de un estilo 9-9 que le da importancia a las relaciones humanas y a la producción, el obrero no puede poner en juego sus potencialidades, ya que el trabajo se encuentra fragmentado y el obrero sólo puede realizar una parte pe- queñísima del proceso de producción, y sería necesaria una comple- ta transformación de la organización empresarial, para que cada obrero pudiera realizarse mediante el trabajo. Vemos que esto, en las condiciones actuales de la sociedad, parece ser una utopía.

El estilo 5-5 representa una posición intermedia; el fac- tor humano es tan importante como el de producción. Se presume que

se logrará colaboración si se explica algo sobre el objetivo de su tarea; sin embargo, esta comunicación sólo se realiza para que la gente sepa algo de lo que está haciendo para aminorar las resistencias, no porque se considere verdaderamente cierto que los trabajadores tienen algo que aportar. El énfasis está en dar a la gente "sentido" de participación, no en dejarla participar realmente en las decisiones.

En este estilo, es evidente la manipulación de que son objeto los obreros, ya que son utilizados para lograr los objetivos de la producción de una manera velada. Es la técnica que han empleado numerosas "escuelas de relaciones humanas".

De lo anterior deducimos que aun cuando existe material para estudiar a la empresa en diferentes aspectos de su organización, y que a nuestro juicio el cuestionario "la Gráfica Gerencial" es un buen instrumento, el hecho de que los resultados sean interpretados hacia una orientación que pretende ser un tanto humanista, se encuentra salpicado de toda la ideología actual tipo "capitalista" en la que se pretende utilizar al individuo como medio para la producción.

Creemos que sería más interesante si tratamos de darle a las respuestas encontradas en el cuestionario, una interpretación de acuerdo con las necesidades inherentemente humanas que se satisfacen en la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Liderazgo

Debido a que estamos estudiando el papel de supervisor dentro de la empresa, se hace necesario que hagamos una breve revisión de lo que es el Liderazgo, ya que pensamos que los supervisores ejercen ciertas capacidades liderescas.

Revisaremos el liderazgo como proceso social, y posteriormente pasaremos a la Supervisión como proceso administrativo (en opinión nuestra, esto nos acercará al objetivo de la presente tesis en una forma muy clara).

#### 3.1.1.- Liderazgo como proceso social

P. Pigors fue uno de los primeros autores que consideró al liderazgo como un proceso o función.

Dicho autor lo define como "un proceso de estímulo mutuo que, mediante el juego mutuo de importantes diferencias individuales, controla la energía humana para la consecución de una causa común.

"Se puede llamar líder a cualquier persona durante el tiempo en que su voluntad, sus sentimientos y su intuición controlan a los demás en pro de la causa que ella representa." \*

El liderazgo, en términos amplios, es una relación entre el

---

\* P. Pigors, "Leadership or domination". Houghton Muffin, 1935. Boston

líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido: a causa del mismo, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría de otro modo. Como relación de poder, el liderazgo puede ser conocido por el líder y el seguidor, o desconocido para ambos; puede ocurrir en una coyuntura de la vida de ambos, o sólo en la vida del seguidor, mucho después de la muerte del líder; puede afectar sólo una solución momentánea, o puede dominar la vida del seguidor. Un modelo adecuado para el análisis del liderazgo nos debe permitir comprender todos aquellos puntos trascendentales de la historia en los que algún individuo parece ser el centro de los acontecimientos, lo mismo que las influencias triviales, casuales y cotidianas de la vida diaria; tanto al genio honrado a distancia como un héroe, como al líder que vive en la casa de al lado.

¿Cómo podemos clasificar estos fenómenos vagos del liderazgo, con el fin de lograr una perspectiva que, al mismo tiempo, sea adecuada empíricamente y analíticamente sugestiva, y con las dimensiones según las cuales podamos simplificar en tipos todo lo que está comprendido, y entonces estudiarlo en forma sistemática?

Primeramente para comprender al liderazgo, debemos prestar atención: I.- a los rasgos y motivos del líder como hombre; II.- a las imágenes que tienen de él los individuos seleccionados, y sus motivos para seguirlo; III.- a los roles que desempeña como líder, sus características salientes, y cómo reacciona ante ellas el mis

mo líder; y IV.- a los contextos estructurales en los cuales están envueltos sus roles, al igual que los de los seguidores. Para poder agrupar las variaciones posibles, debemos analizar cada uno de -- estos aspectos del liderazgo, y debemos relacionarlos sistemática- mente, con el fin de comprender sus vinculaciones lógicamente po- sibles en diversos tipos de liderazgo.

#### I El líder, sus rasgos y motivos.

Es más útil, desde luego, estudiar los roles sociales de - los líderes en diversos contextos antes que los rasgos individua- les de éste aislado socialmente.

El líder no es una entidad incorpórea dotada de caracterís- ticas originales, lo es solamente desde el punto de vista funcio- nal con el grupo. No es líder porque sea inteligente, hábil u ori- ginal, sino porque su inteligencia, su habilidad o su originali- dad tienen carácter de medios para los miembros del grupo.\*

---

\* Es importante hacer una diferenciación entre líder, poder y autoridad. Definiremos lo que estos dos últimos términos sig-

nifican, desde el punto de vista administrativo.

Poder. "El concepto de poder es usado para describir cier- to tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder represen- ta la posibilidad de aplicar la fuerza, no su aplicación real. El poder representa la posibilidad de aplicar sanciones; no su aplica- ción real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. El poder, por consiguiente, no es fuer- za ni autoridad, pero en cierto sentido constituye su síntesis".

Autoridad. "En la organización formal el poder se transfor- ma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones, relativas dentro de la organización, y este derecho es al que comúnmente llamamos autoridad (el poder en estos



casos está unido a las posiciones relativas no a las personas, y completamente institucionalizadas como autoridad." \*

---

Los rasgos que los estudiosos del liderazgo han delimitado hasta ahora, son tan formales que son inútiles y no reveladores, o si son específicos, varían tanto como los grupos dirigidos por los líderes. Algunos rasgos han sido considerados sólo desde el punto de vista orgánico y otros han sido adquiridos socialmente. Lo primero es un problema de reduccionismo estéril y lo segundo una sociología inadecuada, a menos que la indagación de los rasgos de liderazgo esté unida íntimamente con descripciones de los roles de los líderes en diferentes grupos, y en particular con la forma en que estos roles seleccionan, refuerzan y forman los rasgos de los líderes.

Esto no significa que no haya rasgos de personalidad, y aun tipos de personalidad, asociados históricamente con diferentes roles de liderazgo. Lo que significa es que estos rasgos y tipos de liderazgo sólo pueden ser generalizados fuera de sus contextos cuando las exigencias personales de un rol de líder son similares a las de los otros. Cuando esto es así, entonces los rasgos y capacidades individuales pueden tener un valor positivo.

Se ha visto que a medida que cambian las funciones y las relaciones de las instituciones, también lo hacen los roles de sus líderes, y convierten en más o menos transferibles, de un contexto institucional a otro, el carácter individual y los rasgos de perso

---

\*Arias Galicia Fernando.- Administración de los Recursos Humanos.

nalidad.

Con los motivos de los líderes ocurre lo mismo que con otros rasgos: varían según el tipo de roles; en realidad, a veces sólo pueden comprenderse los motivos como parte del rol mismo. Las gratificaciones que proporcionan los roles -prestigio, autoridad, ingresos, o la realización del ideal del super yo- se convierten en los motivos de los hombres para desempeñar sus roles. De este modo, los motivos para el liderazgo varían, por un lado, al igual que la motivación humana, y por el otro, según las variaciones en el contexto de roles de líder.

Los motivos para el liderazgo se pueden dar en términos de:

- 1.- Los objetivos del líder, propuestos subjetivamente, y en consecuencia, en términos de su vocabulario manifiesto de valores y metas personales. A su vez esto se puede imputar a: a.- Necesidades o aspiraciones síquicas encubiertas (compensación, desplazamiento);<sup>o</sup>a 3.- fuerzas y oportunidades, requisitos y contradicciones sociales objetivos.

Vamos a estudiar los rasgos y motivos de los líderes en muy estrecha vinculación con sus roles, relacionados en forma muy estrecha con sus contextos histórico sociales. Un aspecto de gran importancia en este contexto lo constituyen los seguidores más o menos inmediatos del líder y las imágenes que ellos tienen de él.

## II Imágenes del líder y motivos del seguidor

Dado que no puede haber líder sin seguidor, para poder trasladarse de un contexto a otro, el líder, independientemente de sus

rasgos y motivos, tiene que ser capaz de atraer las lealtades de las personas que están en el nuevo contexto. A menudo las relaciones entre líder y seguidor se han explicado pragmáticamente en términos de las necesidades del seguidor.

El problema del liderazgo tal como lo plantea Max Weber en términos de autoridad, es el problema del por qué sigue el seguidor.

Weber responde a esta pregunta en términos de tres tipos de legitimación carismática, tradicional y legal.

Carismática (carisma, término proveniente del griego, literalmente significa don divino).- "Debido a que el seguidor atribuye al líder cualidades personales extraordinarias.

Tradicional.- "Debido a que se siente que siempre se siguió al líder y con razón."

Legal.- "Debido a que se siente que el líder ha alcanzado su posición de acuerdo con las reglas legales que el seguidor acepta."

Esta clasificación es muy útil; pero como modelo general es, por necesidad, muy formal y deja intactos muchos aspectos o dimensiones del liderazgo, a los cuales nos gustaría prestar una atención sistemática.

Las imágenes de los líderes instituidos, especialmente aquellas que son importantes para saber por qué se les sigue, varían según el orden institucional. En realidad, como parte de los aspectos simbólicos de una institución, estas imágenes justifican -

los roles del líder, y a menudo el rol de su ocupante.

Por ejemplo, si es un líder legítimo, gobierna, como en Arabia Saudita o en un partido totalitario moderno, en virtud de las dotes carismáticas que pretende tener y que se le atribuyen como individuo presumiblemente extraordinario; como en la familia patriarcal o en la aldea campesina, en virtud de su riqueza, reputación familiar habitual o sabiduría real o supuesta del "gran anciano". Estas imágenes, que apoyan la autoridad del líder entre los miembros de la institución, son los motivos formales para ser obedecido. Y son sus pretensiones formales de liderazgo que, cuando él las internaliza, se convierten en variaciones individuales, en sus motivos como líder.

La posición del líder frente al exterior tiene otro aspecto: el líder puede enorgullecerse de los logros de los miembros de su grupo. Por ejemplo, los extraños atribuyen al padre de una familia los éxitos de sus hijos. Él es el responsable por lo que ocurra en la unidad que dirige, y se le honra o censura por el éxito o el fracaso de sus miembros. De este modo, a veces la deferencia que reciben los líderes en sus roles como tales es muy elaborada, debido a que a través de ellos se honra a sus grupos.

A menudo esta deferencia se refiere al rol y no a la persona que lo desempeña. Puede ocurrir que la persona no sea muy apreciada por su estilo de desempeñar el rol, pero sin embargo que su rol tenga mucho prestigio, como depositario del prestigio acumulativo de todo el grupo que dirige.

Debemos distinguir entre el prestigio unido a los roles y la estima personal en los hombres que desempeñan los roles. Por supuesto, las imágenes de los líderes no siempre se ajustan adecuadamente a la significación objetiva del líder. Existen imágenes infladas, líderes pequeños con imágenes grandes; e imágenes desinfladas, grandes líderes con imágenes pequeñas (Mozart, Shakespeare, Colón).

Como lo ha indicado Wilhelm Lange, "la grandeza es más a menudo un atributo de la imagen de un hombre sostenida por diversos públicos que necesitan rendir culto a lo majestuoso, a lo fascinante, a lo energético y misterioso, que un atributo de un hombre o de la evaluación objetiva de las consecuencias históricas de su rol y de sus obras".

III Los roles que desempeña el líder, sus características salientes y cómo reacciona ante ellas el líder

Independientemente de quien la posee, y por qué otros la siguen, la autoridad parece tener tres funciones principales, a las cuales prestaremos especial atención: I.- Existe la apariencia, las representaciones de poder (en nombre de quien se dan las órdenes "en nombre del pueblo"); II.- Existe la legitimación de poder; III.- Existe la toma de decisiones.

El hombre que no legitima, manifiesta, ni detenta el poder, no es líder.

Por definición, todas las instituciones con alguna permanen

cia implican la existencia de líderes, dado que dichas instituciones son constelaciones de roles clasificados por autoridad, de tal modo que los miembros esperan que la empresa que ocupa el rol de jefe garantice externa e internamente toda la constelación de roles.

Hay tantos tipos de líderes como tipos de instituciones que dirigen.

La descripción de líder instituido se basa en el supuesto de que este liderazgo está determinado por el rol. Normalmente, es el contexto institucional al cual se dirige, el que lo selecciona y lo forma como hombre, el que establece más o menos el rol que desempeña y en el que proporciona imágenes suyas que justifican su autoridad, y motivan a los hombres a seguirlos y a él a dirigir.

Richard Schmidt no acepta llamar a estos jefes institucionales líderes y se refiere a ellos como "agentes de la autoridad" y a sus seguidores como "subordinados".

El jefe institucional no satisface la imagen del "líder" debido a que pensamos que los líderes no sólo crean sus roles, sino además las instituciones en las cuales se van a desempeñar.

Los roles del líder de numerosas instituciones ya están prescritos, determinados por las reglas de reclutamiento y la conducta del cargo; pero en muchos contextos instituidos, el rol del líder está menos establecido, más abierto a las elaboraciones de los diversos líderes.

Contextos estructurales en los cuales están envueltos los roles del líder al igual que el de los seguidores

Preguntar si el liderazgo es una función de los rasgos del líder o de los motivos e imágenes del seguidor, es útil para conocer que se trata de una función dinámica, y ayuda a concebir, como ya hemos hecho, los rasgos del líder y los motivos del seguidor como parte del rol que desempeña el líder.

Es importante saber si es el líder quien determina el rol que desempeña, o el rol el que determina al líder.

La respuesta podría ser que diferentes líderes se relacionan en forma muy diversa con los roles que desempeñan. Y los roles pueden ser muy rígidos o muy flexibles en cuanto a la libertad que dan al líder; además los líderes reclutados por esos roles varían ampliamente en cuanto a la forma personal en que los desempeñan. En términos de estos dos factores -la flexibilidad del rol y la reacción del líder frente a ella- hay, sin duda, un amplio campo de posibilidades. En un extremo está el líder determinado por el rol: el rol es rígido y la persona reclutada lo desempeña, exactamente como se le exige, como en la imagen del burócrata puntilloso. En el otro extremo está el líder que determina su rol: el rol es flexible y el hombre lo desempeña en un estilo muy personal, se excede de lo que se espera de él, sacando el mejor partido de las oportunidades. De lo anterior se concluye que el líder puede crear o no el rol que desempeña o asumir meramente un rol ya existente dentro de ciertos límites esperados. Si combinamos estas dos características, tendremos tres tipos posibles de líderes:

- a), jefe institucional rutinario;
- b), jefe institucional innovador;
- c), el precursor.

a).- El líder rutinario ni crea su rol ni su contexto institucional, sino que meramente entra en una organización preexistente que contiene el rol directivo que desempeña. El rol que debe desempeñar ya existe, y el líder llega a él para desempeñarlo dentro de los límites generalmente esperados. Tales líderes se reclutan por lo general, en forma hereditaria o formal, y no necesitan crear lealtades para su liderazgo, dado que éstas ya existen en el contexto del rol que debe ser desempeñado. Por supuesto el líder puede desempeñar el rol en forma rígida, tal como está establecido. O puede, aunque siempre permaneciendo dentro de las expectativas generales, estilizar en forma personal su desempeño. Pero, en general, el problema principal de este liderazgo es el problema de la pauta del reclutamiento.

b).- El líder innovador, dentro del contexto institucional existente, crea un nuevo rol y luego lo desempeña. En este caso, el líder elabora un rol hasta el punto de que no se le reconoce más. Puede acrecentarlo por medio de la elaboración de nuevos aspectos de él, o fundiendo dos o más roles existentes. En cualquier caso monopoliza funciones del liderazgo dentro del contexto en el que actúa. Puede separar un rol existente en dos, y sólo desempeñar uno de ellos, delegando o renunciando al otro. Los mecanismos de su creación y las razones para su creación son innumerables. El líder pue-



de estar resolviendo nuevas formas de satisfacer expectativas o necesidades sentidas por el grupo en el contexto, o puede crear un nuevo rol, y al hacerlo crear nuevas necesidades, junto con nuevos medios para satisfacerlas. Este tipo de líder puede reclutarse formal o informalmente, y debe crear y transferir las lealtades del seguidor hacia el nuevo rol que ha creado para él mismo.

c).- El líder precursor crea un rol, pero no hay oportunidades institucionales para que él lo desempeñe. Por lo general tales líderes son autoelegidos, y el desempeño de sus roles como líderes que toman las decisiones es imaginario. Se están preparando, por medio del pre-desempeño, para el día en que existan los contextos apropiados.

Generalmente se juzga a estos líderes como locos, o al menos inadaptados a su tiempo. Pero esta preparación interna es, a menudo, parte del liderazgo de tipo profético. Si tienen éxito como líderes, representan ciertos valores o modelos que deben ser imitados y con los cuales la gente se debe identificar, primero en pequeños círculos internos, posteriormente en círculos más amplios y finalmente en movimientos y partidos.

Tales líderes son por supuesto autorreclutados, y deben crear lealtades entre los que podrían seguirlos.

En la industria existe más bien un control administrativo y no un liderazgo. La función se da en forma impuesta y no por el reconocimiento espontáneo de autoridad. El líder real existe sólo en los grupos informales.

### 3.1.2 Liderazgo como proceso administrativo

Dentro de la organización industrial, los supervisores ejercen el rol de líderes institucionales. Analizaremos brevemente cuáles son sus funciones dentro de ésta.

- Empezaremos por definir qué es un supervisor.

La palabra supervisión proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de ahí que un supervisor es comúnmente descrito como aquél que vigila a los trabajadores.

Duhalt Krauss indica que "supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos la máxima eficiencia con satisfacción mutua." \*

Literalmente significa "visión de un punto por arriba del normal".

"Supervisor es todo jefe intermedio, que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica." \*\*

Todo supervisor tiene un doble carácter de jefe y subordinado.

---

\* Duhalt Krauss "Técnicas de Comunicación Administrativa". (Manual para Jefes y Supervisores. UNAM. México 1971 (Pág.II)

\*\* Ibidem. (Y Jefe: posición relativa que puede ejercer autoridad sólo a través de la organización formal -esto es, independientemente de los atributos personales o de las realizaciones pasadas- y este derecho es en virtud del puesto que ocupa.)

Generalmente las personas que tienen el trabajo de supervisor han empezado como empleados o realizado alguna actividad para la que tienen habilidad, con el tiempo algunas de estas personas desempeñan una buena labor y son promovidos. Es así como el supervisor es un "trabajador" que se ha transformado en parte "dentro" de la organización administrativa y es responsable y copartícipe del cumplimiento de las políticas y de los planes de la misma compañía, de ser efectivo o de guardar una apariencia de eficiencia, de mantener la disciplina y de afirmar el prestigio del puesto del supervisor.

Es obvio que parte del conflicto del supervisor se origina en los dos aspectos de su puesto. A menudo es impulsado simultáneamente en direcciones opuestas por la naturaleza dual de su posición.

El supervisor pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa; el de la dirección, de la que es representante inmediato; y el de supervisores, del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades de trabajo se extienden a cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva, al menos, seis papeles diferentes:

- a), guía e instructor de sus empleados;
- b), ejecutor de ideas; de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c), miembro del grupo de trabajo de los supervisores de su propio nivel.

e).- Mediador ante los niveles superiores en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.

f), Y el papel que les adjudica la Ley del Trabajo en su Art. II, "los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores."

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias opuestas unas a otras, y debe servir de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él. Como se ve las actividades de un obrero que ha ascendido a supervisor han sufrido un gran cambio. Y sus habilidades para el trabajo y su conocimiento en éste no son suficientes para enfrentarse y resolver los nuevos problemas que el cargo de supervisor le plantea. Tropieza con problemas de relaciones humanas y de manejo de personal que no solucionan la destreza manual o los principios científicos o profesionales en los que pudiera haberse preparado.

En tanto que el trabajo del supervisor era en un tiempo ochenta por ciento de funciones técnicas, ahora el mismo porcentaje de su tarea consiste en congeniar con la gente y manejarla, el área de las relaciones humanas está bastante alejada de la materia para la que fue concebida originalmente. A un supervisor actualmente se le exige tener buen criterio para juzgar las situa-

ciones tanto como a la gente. Asimismo debe tener el valor de abordar tareas desagradables y tomar decisiones, así como realizar actos que pueden no ser populares. Debe adaptar su comportamiento a circunstancias variadas y a personalidades diferentes. En la actualidad tiene que relacionarse con:

- a) su jefe, el hombre con quien formalmente se reporta en la organización de línea;
- b), con especialistas, personal de control de producción o ingenieros en eficiencia y seguridad;
- c), con jefes de otros departamentos;
- d), con sus subordinados o subcapataces;
- e), con los delegados sindicales del taller.

En la estructura moderna, posiblemente no haya relación más conflictiva que la del supervisor, por la ductilidad de valores que debe conciliar ante su superior inmediato y ante sus subordinados.

Es en la relación entre un subordinado y su superior inmediato donde finalmente resaltan la mayoría de las fallas de coordinación y comunicación entre varias partes de la estructura industrial.

La sujeción personal a los juicios y decisiones de sus superiores hace insegura la situación del supervisor. Todo lo que hace procura valorizarlo en términos de la reacción de su superior. Todo lo que hacen sus subordinados y trabajadores procura valorizarlo inmediatamente en términos de las críticas que pueda atraer de las jerarquías mayores.

El entrenamiento de los supervisores se ha convertido en algo sumamente común; las organizaciones tienen el deseo y la esperanza de que sus problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad a través de mejores supervisores. Ahora se acepta más la idea de que la capacidad del supervisor puede desarrollarse y mejorarse por medio del entrenamiento.

Revisando algunos programas de capacitación a supervisores hemos encontrado que incluyen contenidos prioritarios.

Aun cuando se ha tratado de capacitar a los supervisores en la administración de los recursos humanos, los cursos más comunes son de capacitación en planeación, dirección, control o sea preparación técnica y administrativa. Los cursos más comunes son:

a) Inducción de motivación.- El supervisor debe ser capaz de conocer a sus trabajadores y ayudarlos a satisfacer sus necesidades (Maslow, Herzberg, McClelland). Asimismo las características de la personalidad y emocionales de sus trabajadores. Así el obrero hará lo que él quiere, cuando él lo quiera y que le cause satisfacción. Se debe interesar al trabajador como persona y tener en cuenta sus necesidades más relevantes (desafío, progreso, desarrollo, conocimiento, creatividad, realización, participación, etc.).

b).- Capacitación.- Como una fase previa entre el diagrama de necesidades y elaboración de programas, se debe dar al obrero:

- confianza;
- oportunidad para que aprenda a través de sus errores;
- oportunidad de aprendizaje. Así se eliminarán los controles rígidos, ya que si el empleado está preparado e interesado en sus labores, necesitará menor supervisión, se disminuirán los costos de

maquinaria y se aumentará la productividad.

c) Adiestramiento de la sensibilidad

El adiestramiento de la sensibilidad es un enfoque de adiestramiento en relaciones humanas que tiene por objeto que las personas sientan y se comporten en forma diferente respecto del manejo cotidiano de los problemas humanos.

Se parte de la premisa de que la gente no se percibe a sí misma ni a los otros en forma realista, de que no comprende sus propios sentimientos y prejuicios y de que se muestra insensible a las maneras en que la gente se vincula entre sí.

La "sensibilidad social" se define como la capacidad de percibir correctamente lo que piensan y sienten los demás.

El adiestramiento de la sensibilidad procura desarrollar tanto la "sensibilidad social" como la "flexibilidad conductual", capacidad de comportarse adecuadamente a la luz de la comprensión.

Este método de adiestramiento trata de engendrar cambios de actitud y de conducta. Esos cambios no se efectúan en un sentido determinado señalado por el adiestrador; por lo contrario, se alienta al alumno para alcanzar una mejor visión de sí mismo y a experimentar con conductas nuevas y quizá más adecuadas, desde el punto de vista personal.

d) Participación en la toma de decisiones

La toma de decisiones implica una elección o selección consciente de una alternativa de conducta entre dos o más alternativas de conducta.

de las alternativas de conducta pertinentes, definir las y finalmente evaluarlas como una base para la elección.

El proceso de la toma de decisiones comprende tres etapas. Primero, una persona debe tener conocimiento de todas las alternativas posibles de conducta que sean pertinentes para la decisión final. Segundo, debe definir cada una de esas alternativas, una definición que implica determinar todas las posibles consecuencias relacionadas con cada alternativa en consideración. Tercero, el individuo debe efectuar una elección entre las alternativas, esto es, tomar una decisión.

En las empresas, los subordinados pueden participar en las dos primeras etapas del proceso administrativo, suministrando información a su administrador y analizar con él tanto las alternativas pertinentes como las consecuencias concomitantes de alternativas específicas. Al hacerlo están participando en el proceso administrativo de la toma de decisiones.

Este es el tipo de participación que la mayoría de los autores que se ocupan de las relaciones humanas en las empresas, tienen en cuenta cuando se valen de este concepto.

Numerosas ventajas pueden emanar del empleo de las diferentes técnicas y cursos a SUPERVISORES. Las principales figuran a continuación:

- 1.- Una mayor producción total y la mejora de la calidad del producto (incluyendo un menor desperdicio o desgaste a consecuencia de un esfuerzo y una tensión mayores por parte de los subordinados).



- 2.- Una disminución en los cambios de personal, ausentismos y retardos.
- 3.- Una disminución en el número de quejas, así como relaciones administrador subordinado y administrador sindicato, más pacíficas.
- 4.- Una mayor disposición para aceptar el cambio.
- 5.- Mayor tranquilidad en el manejo de los subordinados.
- 6.- Elevar el nivel de motivación de los empleados.
- 7.- Fomentar el trabajo en equipo y la moral;
- 8.- promover la formación individual de los empleados.

El objetivo de estos cursos radica en que los supervisores tengan un mayor conocimiento, comprensión y control de la conducta humana.

Al respecto McMair expresa lo siguiente: "La destreza en relaciones humanas tiene una fría connotación de aprovechamiento, pericia técnica, efecto calculado"; asimismo, Erich Fromm dice que "ha surgido un nuevo campo de la psicología basado en el deseo de comprender y manipular al empleado y recibe el nombre de relaciones humanas... Lo que Taylor hizo para la racionalización del trabajo físico lo hacen los psicólogos en el aspecto mental y emocional del trabajador. Se le convierte en una cosa, se le trata y se le maneja como una cosa, y las así llamadas "relaciones humanas" son las más inhumanas porque se trata de relaciones 'deificadas y enajenadas'".\*

---

\*Fromm Erich, Man is not a thing. The Saturday Review. Marzo 1957  
(la bastardilla le pertenece)

Hemos percibido a lo largo de esta revisión bibliográfica cómo las condiciones de trabajo han sido inhumanas, se ha utilizado al obrero y al hombre en general para obtener los fines de la sociedad. Los trabajadores se han "adaptado" para el logro de dichos fines. Es así como existen supervisores que después de haber vivido el papel de explotados se prestan posteriormente por conveniencia propia para exigir y controlar a sus antiguos compañeros de trabajo, con el fin de lograr las metas de la organización. El supervisor aparentemente está en un papel jerárquico diferente al de los obreros que controla, pero se encuentra bajo el mismo sistema que le presiona y obliga a cumplir no con los objetivos propios y hacer un trabajo humano y satisfactorio, sino únicamente obtener mayor producción. Así es como todos y cada uno de los participantes del trabajo en una empresa entran al mismo juego y pierden de vista lo fundamental que es el hombre mismo, su realización y el desarrollo de sus potencialidades.

Los dueños de los medios de producción en este sistema enajenado han adoptado técnicas científicas, humanistas, psicologistas con el fin de adaptar al hombre a su trabajo, hacerle sentir contento con ese trabajo monótono que realiza, o darle una serie de incentivos en el fin de obtener la "producción requerida".

El obrero ha permanecido bajo esta situación durante largo tiempo y a simple vista vemos cómo los obreros han alcanzado un grado de "adaptación" y cómo se someten al trabajo rutinario fragmentado, obedeciendo como autómatas a señales de las máquinas o a

las órdenes impersonales de los supervisores.

Tenemos la hipótesis de que los obreros y supervisores que más se adaptan a este sistema de trabajo son pasivos, receptivos, sumisos, puntuales, dependientes, que tienen un único interés que es el sobrevivir medianamente y satisfacer sus necesidades primarias. Estas personas no presentan síntomas claros de enfermedad física, pero toda su frustración e impotencia se canaliza a través de otros síntomas menos palpables pero también perturbadores como tristeza, ansiedad, angustia, alcoholismo, drogadicción, propensión a accidentes. El ser humano ante estas circunstancias, se ha adaptado o se ha rebelado (de modo indirecto).

Los seres humanos en general, independientemente del puesto que desempeñen (obrero o supervisor) tienen necesidades que deben satisfacer; en caso de no hacerlo, habrá repercusiones sobre su salud mental. Como mencionamos anteriormente, la satisfacción de las necesidades básicas no basta; hay necesidades que surgen de las condiciones específicas de la existencia humana, que son básicamente para los hombres de todas las épocas y cuya satisfacción está íntimamente enlazada a la forma de organización de su sociedad.

## CAPITULO IV

## 4.1. Protocolo de Investigación

4.1.1. Planteamiento del problema

El obrero actual está sometido a un sistema enajenante de trabajo; su labor ha sido fragmentada de tal modo que solamente debe ejecutar, en ocasiones, un solo movimiento o conjunto de movimientos, que debe repetir durante ocho horas de jornada. El trabajador únicamente hace una parte del producto y la mayor parte de las veces no sabe para qué sirve lo que está haciendo, y no tiene la oportunidad de ver el producto terminado para el cual ha contribuido, además de no usufructuarlo. Es más, ni siquiera sabe cuál es el proceso por el cual debe pasar la materia prima, ya que él sólo se concreta a hacer lo que se le tiene señalado.

Se ha utilizado al hombre como "medio" para obtener más producción y no se le toma en cuenta como ser humano con necesidades propias que debe satisfacer para que pueda alcanzar su desarrollo potencial, y que son inherentes a todo ser humano, con independencia de la sociedad en que vivan o del sistema que rijan dicha sociedad.

En las últimas décadas, se ha hecho énfasis para

satisfacer las necesidades de los trabajadores, pero éstas han sido creadas por la sociedad tales como "poseer cosas innecesarias", "ser muy importante", "estar a la moda", "consumir determinados productos", etc., y que al satisfacerse, contribuyen al logro de las metas de dicha sociedad "producir para consumir". Se enajena al individuo en el logro de esas metas y se le hace creer que son "sus necesidades".

El motivo por el cual hicimos el estudio en esta empresa, fue que, según la opinión del gerente general, ésta presenta mayores problemas de inconformidad, respecto a otras empresas de la misma rama, como son los de demandas de aumento de salarios, y también los problemas sindicales y de relaciones interpersonales.

El objetivo de este ensayo es el investigar si las necesidades de trascendencia y de relaciones interpersonales que plantea Erich Fromm como inherentes a todo individuo, son satisfechas en esta empresa. Analizar el papel del supervisor, y determinar si los obreros y supervisores desean participar en la toma de decisiones.

#### 4.1.2. Justificación

Es indispensable, antes de tomar cualquier decisión para solucionar determinados problemas, hacer un estudio del lugar de trabajo, y evitar así el tomar soluciones que han dado otros países a problemas aparentemente similares puesto que el medio social, económico y

político de las empresas, es diferente no sólo tratándose de otros países, sino aún en empresas de un mismo país o región.

#### 4.1.3. HIPÓTESIS I

Los obreros de esta empresa encuentran insatisfecha su necesidad de trascendencia (Fromm la define como la creatividad y satisfacción en las tareas que el hombre realiza; presupone la existencia de iniciativa, libertad y actividad) en el ejercicio de su trabajo. (Esta hipótesis se evidenciará en el cuestionario "Gráfica Gerencial" en los incisos b), d) y e) del Aspecto de Creatividad, tomando en cuenta el inciso que tenga la mayor media y la menor desviación estándar en cada uno de los Departamentos, así como el puntaje  $\bar{t}$  con un nivel de significancia de .05.

#### HIPÓTESIS II

Los obreros no encuentran satisfechas sus necesidades de relación interpersonal (que Fromm definió como la relación afectiva en la que se respeta la libertad e independencia de las personas involucradas) dentro de la empresa. (Esta hipótesis se evidenciará en el aspecto de comunicación del cuestionario con los incisos c) y d), tomando las diferencias en puntaje  $\bar{t}$  entre las medias aritméticas de obreros y supervisores, la mayor media y la menor desviación estándar y con un índice de significancia del 5%).

#### HIPÓTESIS III

El supervisor de línea se encuentra representando los intereses de los empresarios y es a través de él que se hacen efectivas

normas y reglas diseñadas ex-profeso para el logro de los objetivos de la empresa (obtener más producción, y por tanto, mayores ganancias). (Esta hipótesis se evidenciará en el aspecto de obtención de resultados, inciso b), y asimismo en el aspecto de administración, incisos c) y d) del cuestionario, con un índice de significancia de .05 a través de la t de student).

HIPÓTESIS IV

Existen diferencias entre la percepción que tiene el supervisor acerca de la manera de evaluar y criticar el trabajo del obrero, y la percepción que tiene el sector obrero de dicha crítica y contro. (Esta hipótesis se corroborará con el aspecto de control, inciso d), con un índice de significancia de .05 a través de la t de student).

HIPÓTESIS V

Existen diferencias en lo que respecta al deseo de participación de los obreros y de los supervisores en lo referente a la toma de decisiones en el aspecto de planeación. (Esta hipótesis se evidenciará en el aspecto de planeación, inciso d), con un índice de significancia de .05 a través de la t de student.

HIPÓTESIS VI

Existen diferencias en lo que respecta al deseo de participación de los obreros y de los supervisores en lo referente a la toma de decisiones en el aspecto de comunicación. (Esta hipótesis se evidenciará en el aspecto de comunicación del cuestionario inciso e) - con un índice de significancia de .05 a través de la t de student).

#### 4.1.4. Escenario

Las personas escogidas para investigación son: obreros y su pervisores que laboran en una empresa industrial textil, conside rada como mediana por su importancia económica (monto económico de su producción anual, su grado de tecnificación).

Dicha empresa se encuentra ubicada en una pequeña comunidad del Estado de Hidalgo, en la cual la fábrica es el modus vivendi de la mayor parte de sus habitantes. Los pobladores de ese lugar únicamente tienen como fuente de trabajo esa empresa, y los suel dos que allí se pagan son los más altos de la región, circunstan cia por la cual casi todos desean obtener una plaza en la misma.

Tanto la fábrica como la vida general de la población, se hayan estrechamente vinculadas. Los obreros, terminando su turno laboral, pasan parte de su tiempo libre en actividades relacionadas con la empresa o el sindicato y éste tiene gran influencia sobre los trabajadores.

El gerente de esta fábrica es el propietario. Asimismo diri ge también otras fábricas similares establecidas en distintas partes de la república, de las cuales también es el dueño. Según su opinión, ésta es una de las empresas que presenta mayores pro blemas (inconformidad, problemas sindicales, demandas de aumentos de salario, etc.). Esta fue la razón por la que se realizó el estudio que nos ocupa.\*



#### 4.1.4.1 Descripción organizativa

La información que se transcribe fue obtenida en parte en forma verbal, sobre todo en lo que respecta al organigrama (ya que esta empresa no posee uno elaborado). Tratamos de reconstruir uno con la información que nos fue proporcionada (ver apéndice, página 167).

Objetivo de la Organización.- El principal objetivo de la empresa es el de obtener los pedidos que le hacen diferentes compañías o empresas de servicios. Los pedidos pueden constar de un solo tipo de producto o de varios.

La producción de esta empresa consiste en la elaboración de telas de algodón de diferentes texturas; entre otras, se fabrican toallas, mantas, franelas, panas y mezclillas.

La elaboración de estos materiales implica un complicado proceso de producción, que da origen a diferentes operaciones.

Consta la empresa de las siguientes Gerencias:

- 1.- Gerencia General;
- 2.- Gerencia Administrativa;
- 3.- Gerencia de Producción, que se subdivide en los siguientes Departamentos:
  - a), Departamento de Hilado
  - b), Departamento de Tejido

c.- Departamento de Procesado, que se subdivide en las siguientes

Secciones:

Blanqueado, Tintorería, Estampado.

d.- Departamento de Acabado, que se subdivide en dos Secciones:

Acabado de Tela, Acabado de Toallas.

e).- Departamento de Control de Calidad, que se subdivide en dos

Secciones:

de materia prima, y de producto terminado. Las operaciones correspondientes a la Gerencia de Producción son realizadas por 304 obreros, que se encuentran distribuidos en 3 turnos:

Turno	Horario	Nº de obreros
Natutino	6 a 14 hs.	150
Vespertino	14 a 22 hs.	90
Nocturno	22 a 6 hs.	64
	Total	304

La división del trabajo se ha planificado de modo que cada obrero tiene señaladas las actividades que pueden variar de acuerdo con los movimientos que requiere el producto que tenga prioridad en determinado momento.

A continuación se detallan las posiciones que existen en cada Departamento, así como el número de obreros que existen en cada uno de ellos (no fue posible la obtención de datos por turno).

El Departamento de Hilado cuenta con 58 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Posiciones	Nº de obreros
Batientes	4
Cardas	3
Estiradores	2
Veloces	4

Trociles	20
Varios	9
Torzales	2
Coneras Nuevas	10
Coneras Metálicas	3
Dobladoras	1
	<hr/>
Total	58

Estos obreros realizan las actividades que corresponden a su puesto de trabajo. No se hacen descripciones de puesto, ya que la empresa nos proporcionó una Ley Federal del Trabajo para que de ahí se obtuviera la información. (Ver Apéndice, Pág. )

En el Departamento de Tejido hay 94 obreros, que se encuentran en las posiciones siguientes:

Posiciones	Nº de obreros
Conilleros	5
Oficial de máquina de gallos	3
Tejedores	15
Personas Auxiliares	32
Tejedores Toallas	14
Personas Auxiliares	<u>25</u>
Total	94

DEPARTAMENTO DE PROCESADO.- Este se encuentra subdividido en 3

Secciones:

Sección de Blanqueo:

En esta Sección laboran 10 personas, con las siguientes posiciones:

Posiciones	Nº de obreros
Almacén Crudo	2
Blanqueo	<u>8</u>
Total	10

La SECCIÓN DE TINTORERÍA cuenta con 57 operarios, distribuidos así:

Posiciones	N° de obreros
Afelpado	14
Pana	10
Tintorería	9
Teñido de Hilo	3
Secadora de Toallas	4
Planchado	16
Caldera	1
Total	<u>57</u>

SECCIÓN DE ESTAMPADO.- Dicha Sección cuenta con 18 trabajadores:

Actividades	N° de obreros
Estampado a mano	7
Estampado a máquina	<u>11</u>
Total	18

El Departamento de ACABADO tiene dos Secciones:  
Secciones de Acabado de Telas, y Sección de Acabado de Toallas.

Las actividades que realizan son: cortar, etiquetar, doblar, marcar, enumerar. Y son, en total, 34 obreros, repartidos en las dos Secciones:

	N° de obreros
Sección de Acabado de Telas	21
Sección de Acabado de Toallas	<u>13</u>
Total	34

(No hubo posibilidad de obtener el número de obreros que corresponden a cada una de estas actividades.)

El Departamento de Mantenimiento consta de 33 mecánicos, que se encargan de que la maquinaria en general se encuentre en perfectas condiciones, así como de reparar las descomposturas que ocurran.\* (Este dato se obtuvo por haberse aplicado algunos cuestionarios en este Departamento).

\* Para mayor precisión acerca de las actividades que se realizan en cada posición, ver APÉNDICE, Pág. ( 178-81 ).

#### 4.1.5. METODOLOGÍA

- VISITA A LA FÁBRICA Con el fin de observar tanto el material humano como el proceso de producción; además, las actividades que se realizan en cada uno de los Departamentos y Secciones, así como la maquinaria e instalaciones fabriles.
- Entrevistas con el Gerente General de la fábrica, con el propósito de: 1, plantearle la posibilidad de realizar un estudio en su empresa; 2, hablar sobre los problemas que él percibe en esa empresa, 3, discutir el proyecto de investigación.
- Entrevista con el Gerente Administrativo y con el Gerente de Producción, con objeto de plantear el proyecto de investigación y hacer la planeación de los días y horas convenientes para la aplicación de cuestionarios.
- Entrevista con los representantes sindicales de los trabajadores, con objeto de plantearles nuestros motivos para efectuar la investigación, así como para mostrarles el proyecto y los cuestionarios que serían aplicados.
- Plática con los obreros en presencia de los representantes sindicales, para plantear el motivo del estudio en su empresa, aclarar dudas y dejar sentado que dicho estudio no sería motivo de represalias puesto que deberá ser voluntario y anónimo, así como que tampoco proporcionaría remuneración económica.
- Se escoge la muestra representativa de los obreros y supervisores.
- Aplicación del cuestionario.

#### 4.1.6. MUESTREO

El método que se siguió para escoger la muestra que poseyera las características del universo, inicialmente fue el muestreo de cuota no probabilístico, que consiste en determinar los grupos más importantes de la población investigada. El criterio fue que los grupos más importantes era el grupo de obreros y el grupo de supervisores ya que en esos niveles se presentaban los problemas, no tomamos en cuenta al personal administrativo ni gerencial.

A continuación presentamos el total de obreros y supervisores que laboran en esta empresa:

	N° de personas
A) Grupo de obreros	304
B) Grupo de Supervisores	19

Tanto obreros como supervisores, se encuentran distribuidos en tres turnos: matutino, vespertino y nocturno.

Turno	N° de obreros	N° de Supervisores
matutino	150	11
vespertino	90	4
nocturno	<u>64</u>	<u>4</u>
Total	304	19

#### 4.1.7. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra fue determinado por los obreros, ya que fueron ellos los que se avocaron a participar espontáneamente en el estudio. La participación fue voluntaria y anónima.

Debido a que en la empresa las relaciones obreropatronales en la entidad en que se encuentra la fábrica, son conflictivas, así como las relaciones sindicales y patronales, tuvimos que adecuarnos a las facilidades que se nos proporcionaron; existe, por tanto, una gran desconfianza entre los tres sectores de la fábrica. Sin embargo, los obreros parecen, aunque con cierto recelo, confiar más en el Sindicato. En principio, los trabajadores se rehusaron a recibir cualquier tipo de información que no proviniera de sus delegados sindicales. Se pidió la ayuda de éstos y de los empresarios, para poder trabajar, eliminando, en cierta medida, desconfianzas y recelos que un estudio ocasiona. Los obreros preguntaban si se les iba a perjudicar si decían la "situación real de la fábrica", o si "criticaban abiertamente a sus supervisores o los métodos de trabajo utilizados".

El monto de la muestra y su distribución por departamentos se señalan en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO	OBROS	SUPERVISORES
Tejido	6	1
Acabado	8	1
Taller	7	1
Tintorería	10	1
	<hr/> 31	<hr/> 4

Todos los integrantes de la muestra laboraban en el turno matutino.

#### 4.1.8. Instrumento Técnico

Se escogió el cuestionario "Gráfica Gerencial" de Robert R.

Blake y Jane S. Mouton" (Ver Apéndice, Pág. <sup>173</sup> 177) en el que se enfocan ciertos factores de la producción: a) la producción o el propósito; b), la gente o el propósito; c), la supervisión o existencia de una jerarquía.

Blake y Mouton afirman que en toda organización existen estos tres factores. La gráfica proporciona una idea de cómo estos tres factores se interrelacionan en diferentes circunstancias. En algunos casos la preocupación de los supervisores es la producción; en otros casos, llega a ser el bienestar de los trabajadores. Por lo que se refiere a los supervisores, cuando éstos toman decisiones, realizan conjeturas, explícitas o implícitas, acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr los objetivos organizacionales; la gráfica gerencial ilustra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente." Ambos factores están expresados en una escala de 1 a 9 en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la máxima.

Este cuestionario fue útil para nuestra investigación ya que precisamente inquiriere sobre la producción, el factor humano en los aspectos de trascendencia y relaciones interpersonales así como de la supervisión, que son los elementos centrales en los que se basa este ensayo. Además, abarca una serie de áreas que nos dan una idea global de cómo se encuentra la fábrica en los siguientes aspectos:



- 1.- Obtención de resultados;
- 2.- Consideración de gastos y utilidades de organización.
- 3.- Administración y Supervisión.
- 4.- Planeación.
- 5.- Control.
- 6.- Coordinación.
- 7.- Evaluación crítica.
- 8.- Comunicaciones.
- 9.- Manejo y solución de conflictos. Y
- 10.- Creatividad.

Además, dicho cuestionario ha sido aplicado en México por varias empresas en las que se desarrollan cursos especializados en desarrollo organizacional, así como en tesis universitarias en el área de la psicología industrial.\*

Una vez obtenidos los datos de acuerdo con los autores en cuestión, se nos hará más descriptiva y a la vez más dinámica, una interpretación desde el punto de vista de las "necesidades inherentemente humanas" que propone Erich Fromm.

- 
- \* Carretero Polo Ma. del Rocío.- "La Cultura y el Desarrollo Organizacional del Grid". Tesis Licenciado en Psicología. UNAM México, 1971
  - \* Sánchez Bedolla Graciela.- "Desarrollo Organizacional y Estrategias de Cambio." Tesis Doctor en Psicología. UNAM México, 1973
  - \* "Diagnóstico de la Cultura en la Organización desde el punto de vista de estilos de liderazgo". Tesis Licenciado en Psicología. UNAM. México, 1973

#### 4.1.9. Aplicación del Cuestionario

Como para participar en este estudio se requería la cooperación voluntaria del trabajador, reitero que fue preciso hablar previamente con el Sindicato para que éste, a su vez, hablara a los trabajadores dándoles la garantía de que no habría represalias por las respuestas o críticas que hicieran.

Se garantizó el anonimato de los cuestionarios; no se tomó el nombre de los trabajadores sino únicamente el del Departamento al que pertenecían. El objeto fue que todos los obreros que quisieran participar, con esas garantías, lo hicieran sin temores.

Se trabajó con el turno matutino. Se dieron pláticas a los diferentes Departamentos para informarles acerca del estudio, así como para pedir su colaboración. En las reuniones estaba siempre presente uno de los representantes sindicales.

Se citó a los obreros, fijándoles horarios distintos por Departamentos; se les explicó el contenido del cuestionario y la forma de contestarlo.

El monto de la muestra y su distribución por departamentos se señalan en el cuadro siguiente:

Departamentos	Cuestionarios Aplicados	Cuestionarios de obreros Elim.	Cuestionarios Tabulados
Tejido	7	2	5
Acabado	9	1	8
Taller	8	2	6
Tintorería	11	1	10
Totales	35	6	29

Dado que algunos obreros no entendieron los cuestionarios, hubo necesidad de eliminar seis de ellos.

#### 4.1.10 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.1.10.1 . RECOLECCIÓN DE DATOS.- El primer procedimiento estadístico consistió en obtener las frecuencias, o sea el número de casos que contestaba una respuesta con idéntica calificación.

4.1.10.2.- ANÁLISIS DE DATOS:- Lo que nos interesó principalmente, fue sacar una media de tendencia central que nos informara en términos generales, cómo se encontraba distribuida la población con respecto a la imagen que se tiene de la organización industrial en la que laboran. Posteriormente, obtuvimos la desviación estándar para obtener las dispersiones de opinión que se encontraban en cada uno de los grupos.

Una vez obtenidos esos resultados, se determinaron las respuestas que resultaban representativas del grupo, de acuerdo con la menor desviación y el mayor promedio (esto en lo que respecta a los datos de los cuestionarios contestados por los obreros).

En los cuestionarios que llenaron los supervisores, no hubo necesidad de hacer operaciones estadísticas, porque tomamos la calificación mayor que se daba a cada aspecto del cuestionario (estos datos los utilizamos para hacer un análisis diferencial en cada uno de los Departamentos en los que laboraban dichos Supervisores).

Posteriormente, obtuvimos la t de student para determinar si las diferencias entre el grupo de obreros y el grupo de supervisores eran significativas al .05%.

Así también se obtuvieron puntajes t en cada uno de los aspectos del cuestionario para determinar cuál de ellos era más representativo.

El desarrollo de las fórmulas, así como los ejemplos de procedimiento que se llevaron a cabo, se encuentran en el Apéndice Pág.( 168-170 ) .

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Resultados por cada Departamento

##### DEPARTAMENTO DE TEJIDO

#### 5.1.1. Presentación en cuadros de las medias aritméticas

obtenidas en cada una de las respuestas contestadas por los obreros en el cuestionario

##### 5.1.1.1. Cuadros con las respuestas reales

##### 5.1.1.2. Cuadros con las respuestas consideradas como ideales

#### 5.1.2. Selección de respuestas con menor desviación y mayor promedio Cuadro en que se transcriben

literalmente, media obtenida y su desviación estándar

##### 5.1.2.1. Transcripción de respuestas que los obreros consideran como reales, media aritmética y su desviación estándar

##### 5.1.2.2. Transcripción de respuestas que los obreros consideran como ideales, media aritmética y su desviación estándar

#### 5.1.3. Transcripción de respuestas de los supervisores Puntaje de 5

##### 5.1.3.1. Transcripción de las respuestas que los supervisores consideran como reales

5.1.3.2. Transcripción de las respuestas que los supervi-  
sores consideran como ideales

5.1.4. RESULTADOS

5.1.4.1. respuestas que los obreros  
consideran como reales

5.1.4.2. respuestas que los obreros  
consideran como ideales

5.1.4.3. respuestas que el supervisor  
considera como reales

5.1.4.4. respuestas que el supervisor  
considera como ideales

DEPARTAMENTO DE TINTORERÍA

5.2.1. Presentación en cuadros de las medias aritméticas  
obtenidas en cada una de las respuestas de los  
obreros en el cuestionario

5.2.1.1. Cuadros con las respuestas reales 9

5.2.1.2. Cuadros con las respuestas consideradas como  
ideales

5.2.2. Selección de respuestas con menor desviación y ma-  
yor promedio cuadro en que se transcriben literal-  
mente, media obtenida y su desviación estándar

5.2.2.1. Transcripción de respuestas que los obreros consi-  
deran como reales, media aritmética y su desviación  
estándar

5.2.2.2. Transcripción de respuestas que los obreros consi-

deran como ideales, media aritmética y su desviación estándar

5.2.3.1. Transcripción de las respuestas que los supervisores consideran como reales

5.2.3.2. Transcripción de las respuestas que los supervisores consideran como ideales

5.2.4 resultados

5.2.4.1. respuestas que los obreros consideran como reales

5.2.4.2. respuestas que los obreros consideran como ideales

5.2.4.3. respuestas que el supervisor considera como reales

5.2.4.4. respuestas que el supervisor considera como ideales

#### DEPARTAMENTO DE ACABADO

5.3.1. Presentación en cuadros de las medias aritméticas obtenidas en cada una de las respuestas de los obreros en el cuestionario

5.3.1.1. Cuadros con las respuestas reales

5.3.1.2. Cuadros de las respuestas consideradas como ideales

5.3.2. Selección de respuestas con menor desviación y mayor promedio. Cuadro en que se transcriben literamente, media obtenida y su desviación estándar

- 5.3.2.1. Transcripción de respuestas que los obreros consideran como reales, media aritmética y su desviación estándar
- 5.3.2.2. Transcripción de respuestas que los obreros consideran como ideales, media aritmética, y su desviación estándar
- 5.3.3.1. Transcripción de las respuestas que los supervisores consideran como reales
- 5.3.3.2. Transcripción de las respuestas que los supervisores consideran como ideales
- 5.3.4. Resultados
  - 5.3.4.1. respuestas que los obreros consideran como reales
  - 5.3.4.2. respuestas que los obreros consideran como ideales
  - 5.3.4.3. respuestas que el supervisor considera como reales
  - 5.3.4.4. respuestas que el supervisor interpreta como ideales

DEPARTAMENTO DE TALLER

- 5.4.1. Presentación en cuadros de las medias aritméticas obtenidas en cada una de las respuestas de los obreros en el cuestionario
  - 5.4.1.1. Cuadros con las respuestas reales
  - 5.4.1.2. Cuadros con las respuestas consideradas ideales



- 5.4.2. Selección de respuestas con menor desviación y mayor promedio. Cuadro en que se transcriben literalmente, media obtenida y su desviación estándar
- 5.4.2.1. Transcripción de respuestas que los obreros consideran como reales, media aritmética y su desviación estándar
- 5.4.2.2. Transcripción de respuestas que los obreros consideran como ideales, media aritmética y su desviación estándar
- 5.4.3.1. Transcripción de respuestas que los supervisores consideran como reales
- 5.4.3.2. Transcripción de las respuestas que el supervisor considera como ideales
- 5.4.4. resultados
- 5.4.4.1. respuestas de los obreros consideradas como reales
- 5.4.4.2. respuestas de los obreros consideradas como ideales
- 5.4.4.3. respuestas del supervisor que considera como reales
- 5.4.4.4. respuestas del supervisor que considera como ideales

S.I.I

SITUACION REAL.

5.I.I.I

MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

AREAS.	ALTERNATIVAS.				
	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	<u>3.250</u>	2.750	3.250	3.250	2.500
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION.	4.250	2.000	2.500	<u>3.250</u>	3.000
ADMINISTRACION SUPERVISION.	2.750	<u>3.000</u>	2.500	2.750	4.000
PLANEACION.	2.000	3.250	3.000	3.250	<u>3.500</u>
CONTROL.	<u>3.500</u>	2.500	2.750	3.500	2.750
COORDINACION.	<u>3.500</u>	4.250	2.750	2.750	2.000
EVALUACION Y CRITICA.	3.000	3.000	1.750	2.750	<u>3.750</u>
COMUNICACIONES.	1.750	<u>3.750</u>	2.750	3.250	3.500
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	2.250	2.000	<u>4.750</u>	2.750	3.250
CREATIVIDAD.	2.000	3.500	<u>4.250</u>	2.250	3.000
	28.000	30.000	30.250	29.750	<u>31.250</u>

5.I.I.2

## SITUACION IDEAL

MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN  
CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTOS.

ALTERNATIVAS:

<u>AREAS</u>	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	2.500	3.000	<u>3.750</u>	2.750	3.000
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION.	4.250	1.000	<u>3.750</u>	3.750	2.250
ADMINISTRACION Y SUPERVISION.	2.500	2.750	2.750	<u>3.250</u>	3.750
PLANEACION.	<u>4.750</u>	2.500	1.500	3.000	3.250
CONTROL.	3.500	1.500	<u>4.750</u>	2.500	2.750
COORDINACION.	<u>3.500</u>	3.250	3.000	4.210	1.000
EVALUACION Y CRITICA.	<u>4.250</u>	2.250	2.250	2.750	3.500
COMUNICACIONES.	<u>3.750</u>	3.000	2.750	2.000	3.500
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	2.750	2.500	3.250	<u>3.500</u>	3.000
CREATIVIDAD.	2.750	1.250	<u>4.250</u>	3.250	2.000
	<u>34.500</u>	23.000	32.000	30.960	28.000

RESPUESTAS QUE LOS OBREROS CONSIDERAN COMO REALES.

5.I.2  
5.I.2.I

OBTENCION DE RESULTADOS.

La acción en la solución de los principales problemas, se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

$\bar{X}$  = 3.250  
S = 1.089

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

La preocupación por el buen trato del personal prevalece sobre la consideración de las ganancias de la em presa.

$\bar{X}$  = 3.250  
S = .829

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Las decisiones en el área de personal se hacen sin pensar en el futuro y tomando en cuenta únicamente el factor económico. Existe suficiente personal pa ra realizar el trabajo, pero con cierta presión.

$\bar{X}$  = 3.000  
S = 1.000

PLANEACION

No existe planeación del trabajo; la acción se basa en la urgente necesidad de resolver determinado pro blema, según se presenten las cosas.

$\bar{X}$  = 3.500  
S = 1.180

CONTROL

para lograr que el trabajo se realice, se utilizan las alabanzas y casi nunca la crítica del trabajo que se ejecuta.

$\bar{X}$  = 3.500  
S = .500

COORDINACION

Las relaciones de trabajo entre el personal se llevan a cabo dándole una gran importancia a las relaciones entre los individuos y la Compañía.

$\bar{X}$  = 3.250  
S = 1.299

EVALUACION Y CRITICA

Nunca se realiza una apreciación del trabajo ejecutado; no se hacen críticas de ninguna especie.

$\bar{X}$  = 3.750  
S = .829

COMUNICACIONES

La comunicación con el personal es básicamente la necesaria para que desempeñe su trabajo; alguna información proviene de los subordinados y ocasionalmente existen juntas para discutir los problemas.

$\bar{X}$  = 3.750  
S = 1.089

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.

Las discusiones de los problemas se hacen en tal forma, que la mayor parte de la gente acepta las soluciones; cuando el personal trata de sostenerse en sus convicciones, no puede y prefiere retirarse y dejar las cosas como están.

$\bar{X}$  = 4.750  
S = .433

CREATIVIDAD

Solamente se aceptan las ideas y sugerencias que concuer dan con las políticas y normas vigentes.

$\bar{X}$  = 4.250  
S = .829

ta: Respuestas que obtuvieron la mayor media arit. y/o la menor desv. standard

## RESPUESTAS QUE LOS OBREROS CONSIDERAN COMO IDEALES.

5.I.2.2

OBTENCION DE  
RESULTADOS.

El planteamiento de los principales problemas se hace rechazando aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con las costumbres y prácticas establecidas en la Compañía; se rechaza aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con la tradición de la empresa.

 $\bar{X} = 3.750$   
 $S = 1.319$ 
CONSIDERACION DE  
GASTOS Y UTILIDADES  
DE ORGANIZACION

Se mantiene un buen equilibrio entre la importancia que se le otorga al personal y la que se le concede a las utilidades.

 $\bar{X} = 3.750$   
 $S = .376$ 
ADMINISTRACION  
Y SUPERVISION

Se considera que el personal tiene derecho a la seguridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en la Institución al personal que no es eficiente y productivo, con el objeto de elevar la moral en el trabajo.

 $\bar{X} = 3.250$   
 $S = 1.479$ 

PLANEACION

Los planes se basan en el estudio y consideración racional de los problemas y de las situaciones; los objetivos y los programas de trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones; se da importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación.

 $\bar{X} = 4.750$   
 $S = .433$ 

CONTROL

Los puntos débiles y fuertes del personal son analizados por sus superiores, sobre todo para prevenir que se aparten de las normas de trabajo.

 $\bar{X} = 4.750$   
 $S = .433$ 

COORDINACION

Las relaciones de trabajo entre el personal se llevan a cabo dándole una gran importancia a las relaciones entre los individuos y la Compañía.

 $\bar{X} = 3.500$   
 $S = .886$ 
EVALUACION  
Y CRITICA.

Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefe y subordinados. Cuando un trabajo se concluye, se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia.

 $\bar{X} = 4.250$   
 $S = .829$ 

COMUNICACIONES

El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndosele expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo.

 $\bar{X} = 3.750$   
 $S = 1.515$ 
MANEJO Y SOLUCION  
DE CONFLICTOS

El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.

 $\bar{X} = 3.500$   
 $S = .500$ 

CREATIVIDAD

Solamente se aceptan las ideas y sugerencias que concuerdan con las políticas y normas vigentes.

 $\bar{X} = 4.250$   
 $S = .829$

5.1.3.1

5.1.3.2

RETENCION DE RESULTADOS.

La reacción hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y producción en el trabajo.

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

El personal está conciente de que su actuación afecta las utilidades de la Compañía y a través de este conocimiento se le motiva para reducir los costos y elevar las utilidades.

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Existe suficiente personal para realizar el trabajo en forma aceptable pero sin presión alguna.

PLANEACION

Los planes se basan en el estudio y consideración racional de los problemas y de las situaciones; los objetivos y los programas de trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones; se dá importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación.

CONTROL

El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un exámen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.

COORDINACION

Las relaciones de trabajo entre el personal se llevan a cabo dándole una gran importancia a las relaciones entre los individuos y la Compañía.

EVALUACION Y CRITICA

Con frecuencia se anima y felicita al personal por el trabajo realizado. Se sabe evaluar el trabajo que se desarrolla.

COMUNICACIONES

El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndosele expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo.

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

Los conflictos se enfrentan abiertamente y sinceramente, examinando sus causas y tratando de resolverlos razonablemente.

CREATIVIDAD

Las aportaciones del personal son bien recompensadas y alentadas.

Nota: Respuestas que fueron calificadas con la mayor puntuación (5)

5.1.4.

RESULTADOS

5.1.4.1.

respuestas que los obreros

consideran como reales

DEPARTAMENTO DE TEJIDO

Los obreros de este Departamento juzgan que la empresa está interesada en reducir costos y elevar utilidades.

No existe planeación en el trabajo; los problemas se resuelven al tiempo que se van presentando.

No hay críticas sinceras del trabajo; únicamente se utilizan las alabanzas y el buen trato.

Existen canales o vías formales de comunicación (lo cual se contradice con la opinión del supervisor, quien expresa que la comunicación fluye y es en todos sentidos).

Las ideas aportadas por los obreros sólo son aceptadas cuando están de acuerdo con las políticas de la compañía.

5.1.4.2.

respuestas que los obreros

consideran como ideales

Los obreros están de acuerdo en que lo ideal es participar para alcanzar los objetivos de la empresa.

Desearían participar directamente en el estudio y solución de problemas que les afecten directamente.

Desean que haya críticas sinceras acerca de su trabajo y que se estimulen los aciertos (esto con el fin de ayudarlos a no apartarse de las normas establecidas en el trabajo).

No les gusta trabajar bajo presión.

Desean una comunicación amplia y entre todos los niveles.

Los obreros de este Departamento están conscientes de que su trabajo influye para alcanzar los objetivos de la empresa (obtención de mayores utilidades) y están de acuerdo en ello, pero desean tener una participación completa en los planes que se tratan, así como en la toma de decisiones y en la evaluación de su trabajo. Cuando esto se aparta de los objetivos de la empresa, prefieren retirarse los obreros para no tener problemas.

#### 5.1.4.3. Respuestas que el Supervisor considera como reales

El Supervisor otorga gran importancia a la producción y a la obtención de utilidades. Para ello, trata de mantener "buenas relaciones" con los obreros, prodigando estímulos y felicitaciones.

Facilita que los obreros participen en la planeación y organización del trabajo, así como en la resolución de problemas, problemas que son enfrentados de una manera abierta.

Los obreros tienen una buena comunicación con el supervisor y saben el por qué, el para qué y el cómo se realiza el trabajo. No existe presión para realizarlo.

#### 5.1.4.4. Respuestas que el Supervisor considera como Ideales

El Supervisor afirma que ésta es la situación que prevalece en su Departamento, y no desearía que se modificara.

Deducimos que, dadas las contradicciones que existen entre las respuestas de los obreros y las del Supervisor, y puesto que no se repiten en ningún otro Departamento ni Supervisor, la situación presentada por éste no es real. Creemos que el Supervisor trató de dar la mejor imagen de sí mismo y de la empresa.



5.2.I

5.2.I.I

SITUACION REAL.

MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASIGNADAS EN CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

ALTERNATIVAS.

<u>AREAS</u>	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	2.777	2.777	2.777	3.444	3.222
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION.	2.555	4.333	2.111	2.111	3.888
ADMINISTRACION Y SUPERVISION.	2.333	3.777	1.666	2.888	3.333
PLANEACION.	1.800	3.800	3.600	2.200	3.600
CONTROL	2.888	3.222	1.777	2.333	4.222
COORDINACION.	2.222	3.111	2.111	3.444	4.111
EVALUACION Y CRITICA.	2.666	2.333	2.666	3.111	4.222
COMUNICACIONES.	2.000	3.666	3.000	2.222	4.111
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	2.555	4.777	3.777	2.111	1.777
CREATIVIDAD.	2.777	2.888	4.111	1.888	3.333
	24.573	34.684	27.596	25.752	35.819

## SITUACION IDEAL.

5.2.1.2

MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN  
CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

ALTERNATIVAS

A H E A S	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	2.666	3.555	2.666	<u>3.111</u>	2.000
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION.	2.333	<u>3.555</u>	2.111	3.000	3.555
ADMINISTRACION Y SUPERVISION.	1.888	3.111	2.555	<u>4.555</u>	2.777
PLANEACION.	2.888	2.444	2.111	<u>4.111</u>	3.444
CONTROL.	4.222	2.000	<u>3.333</u>	3.222	2.222
COORDINACION.	2.777	3.111	2.333	<u>3.777</u>	3.000
EVALUACION Y CRITICA.	2.222	<u>3.444</u>	3.555	3.222	2.555
COMUNICACIONES.	4.555	1.555	<u>3.888</u>	1.888	2.111
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	2.111	2.333	3.666	<u>4.111</u>	2.777
CREATIVIDAD.	3.444	2.222	2.333	<u>4.111</u>	2.555
	29.106	29.330	28.551	35.441	26.996

- RESPUESTAS QUE EL SUPERVISOR CONSIDERA COMO REALES.

5.2.2.  
5.2.2.1

OBTENCION DE RESULTADOS.

Los problemas sólo se resuelven cuando ya es imposible seguirlos posponiendo y cuando ya se perdió la esperanza de que el tiempo los solucione.

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere únicamente las utilidades de la Compañía.

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Las decisiones en el área de personal se hacen sin pensar en el futuro y tomando en cuenta únicamente el factor económico. Existe suficiente personal para realizar el trabajo, pero con cierta presión.

PLANEACION

No existe planeación del trabajo; la acción se basa en la urgente necesidad de resolver determinado problema, según se presenten las cosas.

CONTROL

La gente trabaja por sí sola; el control sólo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.

COORDINACION

Casi no existe coordinación entre las diversas unidades; cada área de trabajo funciona en forma aislada.

EVALUACION Y CRITICA

Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefe y subordinados. Cuando un trabajo se concluye, se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia.

COMUNICACIONES

La comunicación informal (pláticas, rumores, chismes, etc.) es un importante recurso de información; existen reuniones informales muy cordiales entre el personal; en las conversaciones en el trabajo se tratan asuntos ajenos al mismo (deportes, fiestas, películas, etc.)

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

Las discusiones de los problemas se hacen en tal forma, que la mayor parte de la gente acepta las soluciones; cuando el personal trata de sostenerse en sus convicciones, no puede y prefiere retirarse y dejar las cosas como están.

CREATIVIDAD

Sólomente se aceptan las ideas y sugerencias que concuerdan con las políticas y normas vigentes.

Nota: Respuestas que fueron calificadas con la mayor puntuación (5).

## RESPUESTAS QUE LOS OBREROS CONSIDERAN COMO IDEALES.

5.2.2.2

OBTENCION DE RESULTADOS	La reacción hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y producción en el trabajo.	$\bar{X}=3.111$ $S=1.142$
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION	El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere únicamente las utilidades de la Compañía.	$\bar{X}=3.555$ $S=1.257$
ADMINISTRACION Y SUPERVISION	Se considera que el personal tiene derecho a la seguridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en la Institución al personal que no es eficiente y productivo, con el objeto de elevar la moral en el trabajo.	$\bar{X}=4.555$ $S=.488$
PLANEACION	Los planes se realizan tratando de que el trabajo sea desempeñado sin ocasionar fricciones entre las personas; se otorgan responsabilidades en forma tal que el personal no se sienta presionado.	$\bar{X}=4.111$ $S=.448$
CONTROL	Los puntos débiles y fuertes del personal son analizados por sus superiores, sobre todo para prevenir que se aparten de las normas de trabajo.	$\bar{X}=3.333$ $S=.942$
COORDINACION	Es fácil percibir en el ambiente el esfuerzo constante que existe por reducir al mínimo los conflictos con el personal y por lograr una máxima armonía.	$\bar{X}=3.777$ $S=.720$
EVALUACION Y CRITICA	Cuando un trabajo se termina, se hace la evaluación llevando a cabo su revisión y haciendo notar cualquier falla o error cometido.	$\bar{X}=3.444$ $S=1.422$
COMUNICACIONES	Ya que la comunicación existente es solamente la de rutina y la mínima necesaria, ésta no es lo suficientemente profunda y amplia; la gente puede expresar sus opiniones, pero si no son escuchadas o no tomadas en cuenta, no tratan de convencer a sus superiores.	$\bar{X}=3.888$ $S=.314$
MÁNEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS	El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.	$\bar{X}=4.111$ $S=.993$
CREATIVIDAD	Cualquier idea o sugerencia es escuchada y tomada en cuenta, por lo que se percibe una actitud de aceptación.	$\bar{X}=4.444$ $S=.957$

5.2.3.I

OBTENCION DE RESULTADOS

La reaccion hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y produccion en el trabajo.

$\bar{X} = 3.444$   
 $S = 1.344$

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere unicamente las utilidades de la Compañia.

$\bar{X} = 4.333$   
 $S = .888$

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Generalmente se permite hacer el minimo trabajo requerido.

$\bar{X} = 3.333$   
 $S = .816$

PLANEACION

Los planes se aprueban en los altos niveles y no se toma en cuenta a los afectados para que proporcionen sus opiniones y sugerencias.

$\bar{X} = 3.777$   
 $S = .920$

CONTROL

La gente trabaja por si sola; el control solo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.

$\bar{X} = 4.222$   
 $S = 1.286$

COORDINACION

Casi no existe coordinacion entre las diversas unidades; cada area de trabajo funciona en forma aislada.

$\bar{X} = 4.111$   
 $S = 1.286$

EVALUACION Y CRITICA

Nunca se realiza una apreciacion del trabajo ejecutado; no se hacen criticas de ninguna especie.

$\bar{X} = 4.222$   
 $S = .874$

COMUNICACIONES

Al personal se le comunica solo lo indispensable; en muy pocas ocasiones se comentan los asuntos de trabajo o de otro tipo.

$\bar{X} = 4.111$   
 $S = .877$

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

La autoridad y jerarquia se utiliza para determinar los conflictos entre los diferentes puntos de vista; los desacuerdos generalmente quedan sin resolverse y se van acumulando.

$\bar{X} = 4.777$   
 $S = .628$

CREATIVIDAD

Esta prohibido presentar ideas nuevas, opiniones o sugerencias.

$\bar{X} = 3.333$   
 $S = 1.054$

Respuestas que obtuvieron la mayor media arit. y/o la menor desv. standard

5.2.3.2

OBTENCION DE  
RESULTADOS

La reacción hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y producción en el trabajo.

CONSIDERACION DE  
GASTOS Y UTILIDADES  
DE ORGANIZACION

El personal está consciente de que su actuación afecta las utilidades de la Compañía y a través de este conocimiento se le motiva para reducir los costos y elevar las utilidades.

ADMINISTRACION  
Y SUPERVISION

Existe suficiente personal para realizar el trabajo en forma aceptable pero sin presión alguna.

## PLANEACION

Los planes se basan en el estudio y consideración racional de los problemas y de las situaciones; los objetivos y los programas de trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones; se da importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación.

## CONTROL

El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un examen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.

## COORDINACION

Es fácil percibir en el ambiente el esfuerzo constante que existe por reducir al mínimo los conflictos con el personal y por lograr una máxima armonía.

EVALUACION  
Y CRITICA

Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefe y subordinados. Cuando un trabajo se concluye, se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia.

## COMUNICACIONES

El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndosele expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo.

MANEJO Y SOLUCION  
DE CONFLICTOS

Las discusiones de los problemas se hacen en tal forma, que la mayor parte de la gente acepta las soluciones; cuando el personal trata de sostenerse en sus convicciones, no puede y prefiere retirarse y dejar las cosas como están.

## CREATIVIDAD

Cualquier idea o sugerencia es escuchada y tomada en cuenta, por lo que se percibe una actitud de aceptación.

Nota: Respuestas que fueron calificadas con la mayor puntuación (5)

5.2.4.

RESULTADOS

5.2.4.1.

Respuestas que los obrerosconsideran como reales

## DEPARTAMENTO DE TINTORERÍA

Los obreros opinan que se utilizan las relaciones humanas para incrementar la producción y las utilidades de la empresa.

Que no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la solución de problemas; la autoridad es quien determina la solución de los conflictos, que a veces no se llegan a resolver.

Que no se critica el trabajo de ninguna manera; la gente trabaja por sí sola y se permite hacer el mínimo requerido.

Que no existe comunicación ni horizontal ni vertical; tampoco dentro del Departamento ni con otros Departamentos.

En Tintorería, parece que únicamente existe el interés en obtener mayores utilidades para la empresa. Se reprime al obrero en creatividad, desarrollo personal y comunicación.

5.2.4.2.

Respuestas que los obrerosconsideran como ideales

Los obreros están de acuerdo en que haya más beneficios para la empresa, siempre y cuando las relaciones humanas sean más satisfactorias, que se reduzcan los problemas y que haya armonía.

Opinan asimismo que los obreros sin eficiencia deben seguir trabajando, puesto que en cierta forma ya han adquirido derechos.

Piensan que podrían participar en la evaluación de su trabajo.

y también creen conveniente que se les señalen los errores, aunque se percibe que no son capaces de defender sus puntos de vista, ya que al primer índice de rechazo retiran sus demandas.

En este Departamento existe una gran necesidad de ser aceptados por parte de las figuras de autoridad, a quienes tienen cierto temor. Quieren quedar bien con ellas estando de acuerdo en que haya más beneficios para la empresa y a cambio, de sean relaciones armoniosas de amistad.

5.2.4.3. respuestas que el Supervisor considera como reales

El Supervisor dice que no existe planeación en la producción y generalmente los problemas se resuelven a medida que se van presentando.

Únicamente se consideran los esfuerzos, cuando van encaminados a beneficiar económicamente a la empresa.

Opina asimismo que utiliza una crítica sincera para evaluar el trabajo de sus subordinados; señala los errores y trata de reducirlos al máximo por medio de capacitación (esto no concuerda con la opinión de los obreros, quienes manifiestan que en ocasiones las relaciones humanas se utilizan para la obtención de mayores utilidades para la empresa). Generalmente la gente trabaja sola y el control es ejercido excepcionalmente.

No existe comunicación; únicamente se aceptan ideas y sugerencias que concuerden con las políticas de la empresa. Las decisiones son tomadas por los altos niveles y generalmente



las aceptan los obreros.

5.2.4.4. Respuestas que el Supervisor  
considera como ideales

El Supervisor desearía que hubiera una completa armonía entre los intereses de los obreros y los de la empresa. (Esto le evitaría conflictos tanto con la Gerencia como con sus subordinados).

Piensa que debería haber una plena participación del obrero en la planeación, evaluación y ejecución del trabajo. Pero si existieran problemas, las cosas deberán dejarse como están.

Podemos observar el gran conflicto en el que se encuentra el supervisor: por una parte desea la participación plena de los trabajadores, y por la otra teme los conflictos que puedan suscitarse, por lo que prefiere que las cosas permanezcan en el mismo estado.

5.3.4. RESULTADOS

5.3.4.1. Respuestas que los obreros  
consideran como reales

DEPARTAMENTO DE ACABADO

Expresan los obreros que a la compañía únicamente le interesan los factores económicos y las utilidades (sobre esto último a los obreros no se les da información). No se toman en cuenta sus opiniones para la resolución de los problemas, y los planes son aprobados en los altos niveles. Se rechazan

REAL  
5.3.1.  
5.3.1.1  
DEPTO. DE ACABADO

SITUACION REAL.

MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN  
CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

AREAS	ALTERNATIVAS.				
	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	3.714	<u>3.857</u>	2,571	2.428	2.428
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION.	1.857	3.714	2.285	2.714	<u>4.142</u>
ADMINISTRACION Y SUPERVISION.	3.714	3.285	<u>4.000</u>	2.857	1.142
PLANEACION.	1.714	<u>4.428</u>	2.857	2.571	3.488
CONTROL.	4.285	3.724	2.724	2.000	<u>3.714</u>
COORDINACION.	2.571	<u>3.714</u>	3.571	2.571	2.571
EVALUACION Y CRITICA.	3.142	<u>3.285</u>	3.142	2.285	3.142
COMUNICACIONES	1.571	<u>3.714</u>	2.857	2.714	4.142
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	2.285	2.142	3.857	<u>3.857</u>	2.857
CREATIVIDAD.	2.000	<u>3.285</u>	3.142	3.000	3.000
	26.853	351.38	30.996	26.997	30.626

5.3.1.2 SITUACION IDEAL.  
 MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN  
 CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

## ALTERNATIVAS

AREAS	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	2,571	<u>3.285</u>	3.142	4.142	1.857
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE PLANEACION.	<u>3.400</u>	1.428	3.571	3.285	3.285
CONTROL.	1.714	3.428	<u>3.428</u>	3.285	4.000
COORDINACION.	<u>4.00</u>	1.000	3.857	3.428	2.714
EVALUACION Y CRITICA.	2.571	3.714	3.285	<u>3.714</u>	1.714
COMUNICACIONES	2.571	2.142	3.000	<u>4.857</u>	2.428
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	<u>4.857</u>	2.571	3.285	1.714	2.000
CREATIVIDAD.	<u>4.000</u>	2.000	1.571	3.142	3.428
	<u>4.428</u>	2.142	2.857	3.142	1.428

34.254    23.995    29.170    34.851    20.140

5.3.2  
5.3.2.I

OBTENCION DE RESULTADOS	El planteamiento de los problemas se hace tomando en cuenta sus efectos económicos con un mínimo de interés en sus impactos en el personal.	$\bar{X}=3.857$ $S=1.078$
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION	Casi no hay conocimiento de los problemas de gastos y ganancias en la Compañía; el personal no recibe información sobre este respecto.	$\bar{X}=4.142$ $S=1.371$
ADMINISTRACION Y SUPERVISION	Existe suficiente personal para realizar el trabajo en forma aceptable pero sin presión alguna.	$\bar{X}=4.000$ $S=1.069$
PLANEACION	Los planes se aprueban en los altos niveles y no se toma en cuenta a los afectados para que proporcionen sus opiniones y sugerencias.	$\bar{X}=4.428$ $S=.903$
CONTROL	La gente trabaja por sí sola; el control sólo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.	$\bar{X}=3.714$ $S=.880$
COORDINACION	Los diferentes departamentos son independientes entre sí; la coordinación entre el personal y la organización, se realiza por los canales formales de comunicación.	$\bar{X}=3.714$ $S=.880$
EVALUACION Y CRITICA	Cuando un trabajo se termina, se hace la evaluación llevando a cabo su revisión y haciendo notar cualquier falla o error cometido.	$\bar{X}=3.225$ $S=1.665$
COMUNICACIONES	La comunicación con el personal es básicamente la necesaria para que desempeñe su trabajo; alguna información proviene de los subordinados y ocasionalmente existen juntas para discutir los problemas.	$\bar{X}=3.714$ $S=.699$
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS	El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.	$\bar{X}=3.857$ $S=.823$
CREATIVIDAD	Se rehúsan casi todas las ideas nuevas, opiniones o sugerencias.	$\bar{X}=3.285$ $S=1.030$

5.3.2.2

ATENCIÓN DE RESULTADOS	El planteamiento de los problemas se hace tomando en cuenta sus efectos económicos con un mínimo de interés en sus impactos en el personal.	$\bar{X} = 3.285$ $S = .880$
CONSIDERACIÓN DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACIÓN	El personal está conciente de que su actuación afecta las utilidades de la Compañía y a través de este conocimiento se le motiva para reducir los costos y elevar las utilidades.	$\bar{X} = 3.428$ $S = .903$
ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN	Existe suficiente personal para realizar el trabajo en forma aceptable pero sin presión alguna.	$\bar{X} = 3.428$ $S = 1.049$
PLANEACIÓN	Los planes se basan en el estudio y consideración racional de los problemas y de las situaciones; los objetivos y los programas de trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones; se dá importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación.	$\bar{X} = 4.142$ $S = .989$
CONTROL	El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un examen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.	$\bar{X} = 4.000$ $S = .531$
COORDINACIÓN	Es fácil percibir en el ambiente el esfuerzo constante que existe por reducir al mínimo los conflictos con el personal y por lograr una máxima armonía.	$\bar{X} = 3.714$ $S = .699$
EVALUACIÓN Y CRÍTICA	Con frecuencia se anima y felicita al personal por el trabajo realizado. Se sabe evaluar el trabajo que se desarrolla.	$\bar{X} = 4.857$ $S = .349$
COMUNICACIONES	El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndosele expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo.	$\bar{X} = 4.857$ $S = .349$
MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.	Los conflictos se enfrentan abiertamente y sinceramente, examinando sus causas y tratando de solucionarlos razonablemente.	$\bar{X} = 4.000$ $S = .414$
CREATIVIDAD	Las aportaciones del personal son bien recompensadas y alentadas.	$\bar{X} = 4.428$ $S = .728$

\*Respuestas que obtuvieron la mayor media arit. y/o la mayor desv. estándar

5.3.3

5.3.3.1

OBTENCION DE RESULTADOS.

Los problemas sólo se resuelven cuando ya es imposible seguirlos posponiendo y cuando ya se perdió la esperanza de que el tiempo las solucione.

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

Se mantiene un buen equilibrio entre la importancia que se le otorga al personal y la que se le concede a las utilidades.

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Se considera que el personal tiene derecho a la seguridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en la Institución al personal que no es eficiente y productivo, con el objeto de elevar la moral en el trabajo.

PLANEACION

Los planes se aprueban en los altos niveles y no se toma en cuenta a los afectados para que proporcionen sus opiniones y sugerencias.

CONTROL

La gente trabaja por sí sola; el control sólo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.

COORDINACION

Las soluciones en los asuntos de trabajo se basan principalmente en los antecedentes, costumbres y en la personalidad de los individuos, más que en la naturaleza del trabajo que se va a realizar.

EVALUACION Y CRITICA

Las revisiones y los reportes se hacen para medir el progreso en el trabajo; la comunicación informal (extraoficial), a veces funciona, pero no llega a ser un verdadero y profundo análisis de las situaciones existentes.

COMUNICACIONES

La comunicación informal (pláticas, rumores, chismes, etc.) es un importante recurso de información; existen reuniones informales muy cordiales entre el personal; en las conversaciones en el trabajo se tratan asuntos ajenos al mismo (deportes, fiestas, películas, etc.)

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.

Las discusiones de los problemas se hacen en tal forma, que la mayor parte de la gente acepta las soluciones; cuando el personal trata de sostenerse en sus convicciones, no puede y prefiere retirarse y dejar las cosas como están.

CREATIVIDAD

Está prohibido presentar ideas nuevas, opiniones o sugerencias.

Nota: Respuestas que fueron calificadas con la mayor puntuación (5)

5.3.3.2

OBTENCION DE RESULTADOS

La acción en la solución de los principales problemas, se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

Los problemas sólo se resuelven cuando ya es imposible seguirlos posponiendo y cuando ya se perdió la esperanza de que el tiempo los solucione.

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Generalmente se permite hacer el mínimo trabajo requerido.

PLANEACION

Los planes se hacen a corto plazo y se basan principalmente en la actividad pasada; el futuro casi no es tomado en cuenta.

CONTROL

Los puntos débiles y fuertes del personal son analizados por sus superiores, sobre todo para prevenir que se aparten de las normas de trabajo.

COORDINACION

Las relaciones de trabajo entre el personal se llevan a cabo dándole una gran importancia a las relaciones entre los individuos y la Compañía.

EVALUACION Y CRITICA

Las revisiones y los reportes se hacen para medir el progreso en el trabajo; la comunicación informal (extraoficial), a veces funciona, pero no llega a ser un verdadero y profundo análisis de las situaciones existentes.

COMUNICACIONES

La comunicación con el personal es básicamente la necesaria para que desempeñe su trabajo; alguna información proviene de los subordinados y ocasionalmente existen juntas para discutir los problemas.

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.

CREATIVIDAD

Se rehúsan casi todas las ideas nuevas, opiniones o sugerencias.

Nota: Respuestas que fueron calificadas con la mayor puntuación (5)

las nuevas ideas de ellos, y aquéllos que llegan a presentar alguna, no tratan de defenderla. La gente trabaja por sí sola, no existe presión para realizar el trabajo. Se busca que los obreros no exalten sus ánimos y trabajen en armonía. No existe comunicación interdepartamental.

5.3.4.2.

Respuestas que los obreros

consideran como ideales

Los obreros creen que lo más importante es el que la empresa tenga utilidades.

Desean participar en la elaboración y planeación de proyectos de trabajo y dar nuevas aportaciones e ideas. Les gusta estar informados constantemente de dichos planes y proyectos de trabajo.

Prefieren enfrentar y abordar abiertamente conflictos, y que los problemas urgentes se vayan resolviendo.

No desean comunicación con los otros departamentos.

Les disgusta trabajar bajo presión, prefieren que el control se ejerza examinando el por qué, cómo y para qué en la ejecución del trabajo, y que haya estímulos. Otorgan gran importancia al hecho de que se conserve la armonía.

Existe en los obreros gran necesidad de ser tomados en cuenta en todos los aspectos de la planeación, organización y participación, dentro de los problemas de la empresa.

5.3.4.3.

Respuestas que el Supervisor

considera como reales

El Supervisor afirma que no existe planeación para la solu



ción de problemas, ya que éstos se van resolviendo sobre la marcha. Se retiene al trabajador que no es eficiente para evitar conflictos sindicales. No se toma en cuenta la opinión de los obreros en la elaboración de planes de trabajo. La gente trabaja generalmente por sí sola; el control se ejerce por medio de reportes e informes. No se toman en cuenta las ideas nuevas si no concuerdan con las políticas empresariales. Se da gran importancia a las relaciones informales. Se percibe que existe pésima planeación, y a la misma no se le otorga el más mínimo estímulo.

#### 5.3.4.4.

#### Respuestas que el Supervisor considera como ideales

El supervisor piensa que lo más importante es cumplir con los objetivos de la empresa, y que lo mejor es exigir el mínimo requerido de trabajo así como resolver problemas sobre la marcha. El control debe hacerse a base de informes y reportes, sin analizar las situaciones, pero tomando en cuenta los factores positivos y negativos de los empleados para que éstos no se aparten de las normas. No debe permitirse la franca comunicación, únicamente la indispensable para el desempeño del trabajo.

Se debe tratar de no exaltar los ánimos y de conservar amistad y armonía. Este supervisor, se puede ver, concede escasa importancia a la organización del trabajo, lo deja todo para el último momento, exige a sus empleados lo menos posible (sólo cubrir apariencias) y rechaza todo tipo de nuevas ideas. Sin embargo, trata de que las cosas no empeoren, por lo que busca conservar amistad y armonía entre los obreros, esto también para obtener su apoyo.

5.4.I

5.4.I.I

SITUACION REAL.

MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

AREAS	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	2.600	3.800	<u>3.400</u>	2.00	2.600
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION	2.200	<u>4.200</u>	2.400	2.400	3.800
ADMINISTRACION Y SUPERVISION.	3.400	<u>4.600</u>	2.800	2.200	2.00
PLANEACION.	1.800	3.800	<u>3.600</u>	2.200	3.600
CONTROL	2.000	3.400	2.000	<u>3.400</u>	4.400
COORDINACION.	1.400	3.000	<u>4.400</u>	2.800	3.600
EVALUACION Y CRITICA.	1.400	3.600	3.400	3.000	<u>3.600</u>
COMUNICACIONES.	1.000	2.800	<u>4.800</u>	3.000	3.400
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	2.600	<u>5.000</u>	3.200	2.400	1.800
CREATIVIDAD.	2.200	3.600	<u>3.600</u>	2.800	2.800
	20.600	37.800	33.600	26.200	31.600

5.4.1.2

SITUACION IDEAL.  
 MEDIAS ARITMETICAS DE LAS CALIFICACIONES ASENTADAS EN  
 CADA UNA DE LAS CINCO ALTERNATIVAS PROPUESTAS.

AREAS	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	E
OBTENCION DE RESULTADOS.	2.600	2.000	4.200	<u>4.400</u>	1.600
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION.	2.600	1.600	3.00	<u>4.000</u>	3.800
ADMINISTRACION Y SUPERVISION	2.400	2.200	4.000	<u>4.400</u>	3.000
PLANEACION.	3.250	2.400	2.600	<u>3.800</u>	2.600
CONTROL.	<u>5.000</u>	3.800	2.600	1.800	2.000
COORDINACION.	3.200	2.600	2.800	<u>3.800</u>	1.800
EVALUACION Y CRITICA.	4.200	3.200	1.400	<u>4.200</u>	2.000
COMUNICACIONES	<u>5.000</u>	3.800	3.200	1.000	2.000
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.	3.000	1.400	3.000	<u>3.400</u>	4.200
CREATIVIDAD.	<u>4.600</u>	2.200	2.400	3.600	2.200
	<u>35.850</u>	25.200	29.200	34.400	25.200

RESPUESTAS QUE LOS OBREROS CONSIDERAN COMO REALES.

151

5.4.2			
5.4.2.I			
OBTENCION DE RESULTADOS	El planteamiento de los principales problemas se hace rechazando aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con las costumbres y prácticas establecidas en la Compañía; se rechaza aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con la tradición de la empresa.	$\bar{X} = 3.400$ $S = 1.200$	
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION	El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere únicamente las utilidades de la Compañía.	$\bar{X} = 4.200$ $S = .748$	
ADMINISTRACION Y SUPERVISION	Las decisiones en el área de personal se hacen sin pensar en el futuro y tomando en cuenta únicamente el factor económico. Existe suficiente personal para realizar el trabajo, pero con cierta presión.	$\bar{X} = 4.600$ $S = .489$	
PLANEACION	Los planes se hacen a corto plazo, y se basan principalmente en la actividad pasada; el futuro casi no es tomado en cuenta.	$\bar{X} = 3.600$ $S = 1.056$	
CONTROL	Para lograr que el trabajo se realice, se utilizan las alabanzas y casi nunca la crítica del trabajo que se ejecuta.	$\bar{X} = 3.400$ $S = .489$	
COORDINACION	Las soluciones en los asuntos de trabajo se basan principalmente en los antecedentes, costumbres y en la personalidad de los individuos, más que en la naturaleza del trabajo que se va a realizar.	$\bar{X} = 4.400$ $S = .800$	
EVALUACION Y CRITICA	Cuando un trabajo se termina, se hace la evaluación llevando a cabo su revisión y haciendo notar cualquier falla o error cometido.	$\bar{X} = 3.600$ $S = 1.356$	
COMUNICACIONES	Ya que la comunicación existente es solamente la de rutina y la mínima necesaria, ésta no es lo suficientemente profunda y amplia; la gente puede expresar sus opiniones, pero si no son escuchadas o no tomadas en cuenta, no tratan de convencer a sus superiores.	$\bar{X} = 4.800$ $S = .669$	
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS	La autoridad y jerarquía es utilizada para determinar los conflictos entre los diferentes puntos de vista; los desacuerdos generalmente quedan sin resolverse y se van acumulando.	$\bar{X} = 5.000$ $S = .000$	
CREATIVIDAD	Solamente se aceptan las ideas y sugerencias que concuerdan con las políticas y normas vigentes.	$\bar{X} = 3.600$ $S = .800$	

ta: Respuestas que obtuvieron la mayor media arit. y/o la menor desv. standard

5.4.2.2

OBTENCION DE RESULTADOS	La reacción hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y producción en el trabajo.	$\bar{X} = 4.400$ $S = .800$
CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION	La preocupación por el buen trato del personal prevalece sobre la consideración de las ganancias de la empresa.	$\bar{X} = 4.000$ $S = .814$
ADMINISTRACION Y SUPERVISION	Se considera que el personal tiene derecho a la seguridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en la Institución al personal que no es eficiente y productivo, con el objeto de elevar la moral en el trabajo.	$\bar{X} = 4.400$ $S = .619$
PLANEACION	Los planes se realizan tratando de que el trabajo sea desempeñado sin ocasionar fricciones entre las personas; se otorgan responsabilidades en forma tal que el personal no se sienta presionado.	$\bar{X} = 3.800$ $S = 1.084$
CONTROL	El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un examen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.	$\bar{X} = 5.000$ $S = .000$
COORDINACION	Es fácil percibir en el ambiente el esfuerzo constante que existe por reducir al mínimo los conflictos con el personal y por lograr una máxima armonía.	$\bar{X} = 3.800$ $S = 1.084$
EVALUACION Y CRITICA	Con frecuencia se anima y felicita al personal por el trabajo realizado. Se sabe evaluar el trabajo que se desarrolla.	$\bar{X} = 4.200$ $S = .839$
COMUNICACIONES	La comunicación con el personal es básicamente la necesaria para que desempeñe su trabajo; alguna información proviene de los subordinados y ocasionalmente existen juntas para discutir los problemas.	$\bar{X} = 5.000$ $S = .000$
MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS	El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.	$\bar{X} = 3.400$ $S = .800$
CREATIVIDAD	Las aportaciones del personal son bien recompensadas y alentadas.	$\bar{X} = 4.600$ $S = .800$

Las respuestas que obtuvieron la mayor media arit. y/o la menor desv. standard

5.4.3

5.4.3.I

OBTENCION DE  
RESULTADOS

Los problemas sólo se resuelven cuando ya es imposible seguirlos posponiendo y cuando ya se perdió la esperanza de que el tiempo los solucione.

CONSIDERACION DE  
GASTOS Y UTILIDADES  
DE ORGANIZACION.

El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere únicamente las utilidades de la Compañía.

ADMINISTRACION  
Y SUPERVISION

Se considera que el personal tiene derecho a la seguridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en la Institución al personal que no es eficiente y productivo, con el objeto de elevar la moral en el trabajo.

PLANEACION

No existe planeación del trabajo; la acción se basa en la urgente necesidad de resolver determinado problema, según se presenten las cosas.

CONTROL

La gente trabaja por sí sola; el control sólo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.

COORDINACION

Los diferentes departamentos son independientes entre sí; la coordinación entre el personal y la organización, se realiza por los canales formales de comunicación.

EVALUACION  
Y CRITICA

Nunca se realiza una apreciación del trabajo ejecutado; no se hacen críticas de ninguna especie.

COMUNICACIONES

La comunicación informal (pláticas, rumores, chismes, etc.) es un importante recurso de información; existen reuniones informales muy cordiales entre el personal; en las conversaciones en el trabajo se tratan asuntos ajenos al mismo (deportes, fiestas, películas, etc.)

HANEJO Y SOLUCION  
DE CONFLICTOS

Los conflictos se enfrentan abiertos y sinceramente, examinando sus causas y tratando de resolverlos razonablemente.

CREATIVIDAD

Está prohibido presentar ideas nuevas, opiniones o sugerencias.

5.4.3.2

OBTENCION DE RESULTADOS

La acción en la solución de los principales problemas; se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

El personal está conciente de que su actuación afecta las utilidades de la Compañía y a través de este conocimiento se le motiva para reducir los costos y elevar las utilidades.

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

Existe suficiente personal para realizar el trabajo en forma aceptable pero sin presión alguna.

PLANEACION

Los planes se basan en el estudio y consideración racional de los problemas y de las situaciones; los objetivos y los programas de trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones; se da importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación.

CONTROL

El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un examen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.

COORDINACION

Los diferentes departamentos son independientes entre sí; la coordinación entre el personal y la organización, se realiza por los canales formales de comunicación.

EVALUACION Y CRITICA

Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefe y subordinados. Cuando un trabajo se concluye, se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia.

COMUNICACIONES

El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndole expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo.

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS.

El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.

CREATIVIDAD

Cualquier idea o sugerencia es escuchada y tomada en cuenta, por lo que se percibe una actitud de aceptación.

Nota: Respuestas que fueron calificadas con la mayor puntuación (5)

## 5.4.4. RESULTADOS

5.4.4.1. Respuestas que los obreros consideran como reales, y que obtuvieron mayor promedio o menor desviación

Los trabajadores piensan que no existe interés por parte de la empresa hacia ellos, sino que únicamente se le otorga importancia a los intereses económicos de la empresa.

El trabajo se realiza bajo cierta presión, con el fin de obtener más producción. No obstante, existen deficiencias en la planeación, ya que sólo las actividades están programadas a corto plazo.

Si es necesario se utilizan las alabanzas para evaluar el trabajo (manipulando así al obrero), pero generalmente sólo se señalan los errores. Existe escasa comunicación entre supervisores y subordinados y sólo se emplea para determinar conflictos. La comunicación en el nivel de mando también es deficiente por lo que no se resuelven adecuadamente los conflictos surgidos. En este taller el sistema administrativo empleado es el tradicional en el que lo importante es obtener mayor producción, sin dar importancia al factor humano y sólo se le toma en cuenta para explotarlo ("se le ve como una pieza más de la máquina").

5.4.4.2. Respuestas que los obreros consideran como ideales

Los obreros desearían que se le otorgara mayor importancia a las relaciones humanas que a la producción. Que se utilizaran estímulos positivos para evaluar el trabajo. Que se informara



al personal de los planes y que se permitiera la libre expresión, recompensando las aportaciones. Sin embargo, no parecen muy firmes en esto, ya que limitan la comunicación en una sola dirección descendente de jefe a subordinado. Quieren que no existan presiones en el trabajo.

Existe en este Departamento una gran necesidad, por parte de los obreros, de ser tomados en cuenta como seres humanos.

Desean un tipo de organización democrática, en la que se permita la libre expresión, pero esto como una concesión y no como un derecho. No piden una comunicación en todos sentidos, sino sólo la del jefe, que es quien en un determinado momento, permitirá este tipo de intervenciones. Parece que no se quieren desligar de este concreto tipo de autoridad, que si bien mantiene relaciones humanas aceptables, ejerce sobre ellos un control, o autoridad paternalista.

#### 5.4.4.3.

#### Respuestas que el Supervisor

#### considera como reales

Éste opina que no existe planeación en el trabajo. Acepta el hecho de que los problemas se resuelven "hasta que ya es casi imposible no resolverlos".

Afirma que se da mayor importancia a las utilidades de la empresa que a las condiciones de trabajo.

No se controla a la gente, los trabajadores laboran solos y no se les hace ningún tipo de críticas.

No se permite la participación obrera en ningún aspecto; no

Se trata de no correr a la gente que no es eficiente (quiza para no tener problemas sindicales).

Existe una comunicación formal jerarquizada descendente.

EXISTE un caos en lo referente a la planeación, y de esto se deriva la incapacidad de resolver los problemas. Aun cuando el objetivo es mantener un nivel de ganancias, y en su caso acrecerlas, no se controla al personal directamente, sino a través del trabajo a destajo.

No se permite la participación de los obreros en el manejo de la empresa.

5.4.4.4.

Respuestas que el Supervisor considera como ideales

El supervisor desearía que hubiera más planeación. Y que se tomara más en cuenta la opinión de los obreros para resolver los problemas (que para él son reducir costos y elevar utilidades).

Piensa que se debería criticar sinceramente el trabajo, que se mantuvieran buenas relaciones humanas y que se permitiera una participación más democrática. No desea la comunicación interdepartamental, ya que considera que cada Departamento es independiente. Para él la comunicación debe ser formal. El supervisor PERMITIRÍA LA INTERVENCIÓN OBRERA para mejorar las relaciones humanas así como para supervisar con críticas adecuadas, todo con el fin de obtener mayores ganancias y cumplir así con los objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

## HIPÓTESIS 1

"Los obreros de esta empresa encuentran insatisfecha su necesidad de trascendencia (que Fromm define como la creatividad y satisfacción en las tareas que el hombre realiza; asume que debe haber iniciativa, libertad y actividad en el ejercicio de su trabajo)".

Resultados por Departamento en el aspecto de creatividad.

El Departamento de TEJIDO obtuvo en sus respuestas una  $\bar{X} = 4.250$  y  $S = .829$  en el inciso b) : "Solamente se aceptan las ideas y sugerencias que concuerdan con las políticas de la empresa." Y el Departamento de TALLER obtuvo en sus respuestas una media de  $\bar{X} = 3.600$  y  $S = .800$ . (Las cuales son representativas desde el punto de vista de haber obtenido la mayor media y la menor disminución estándar en este aspecto). El Departamento de ACABADO en el inciso e): "Se rehúsan casi todas las ideas nuevas, opiniones o sugerencias" obtuvo en sus respuestas una media de  $\bar{X} = 3.285$  y  $S = 1.030$ . El Departamento de TINTORERÍA, en el inciso d): "Está prohibido presentar ideas nuevas, opiniones o sugerencias", obtuvo en sus respuestas una media de:  $\bar{X} = 2.333$  y  $S = 1.054$ . Sin embargo, en la comparación entre las respuestas del grupo total de obreros y supervisores, el valor  $t$  para el inciso b) fue de 1.226, con 27 grados de libertad, que no es significativo al 5%. El valor  $t$  para el inciso d) fue de 1.24, con 27 grados de libertad no es significativo al 5%. Al considerar que los incisos b), d) y e) del aspecto de

## CONCLUSIONES

creatividad miden en mi concepto lo mismo, pero no los puedo tomar como un todo, por el hecho de que fueron diseñados por el autor Blake & Mouton como diferentes, no se acepta la hipótesis propuesta.

## HIPÓTESIS 2

"Los obreros no encuentran satisfechas sus necesidades de relación interpersonal (que Fromm define como la relación afectiva en la que se respeta la libertad e independencia de las personas involucradas dentro de la empresa". Esta hipótesis se evidenció en el aspecto de comunicación del cuestionario en los incisos c) y d). Inciso c) "La comunicación informal (pláticas, rumores, chismes, etc.) es un importante recurso de información; existen reuniones informales muy cordiales entre el personal, en las conversaciones en el trabajo se tratan asuntos ajenos al mismo (deportes, fiestas, películas)". El puntaje  $t = 1.703$  con 27 grados de libertad es significativo arriba del nivel de 5%. En el inciso d) : "Al personal se le comunica lo indispensable; en muy pocas ocasiones se comunican los asuntos de trabajo o de otro tipo". El puntaje  $t = 1.711$ . Con 27 grados de libertad tiene significancia arriba del nivel del 5%. Por lo tanto se concluye que esta hipótesis queda confirmada.

## HIPÓTESIS 3

"El supervisor de línea se encuentra representando los intereses de los empresarios y es a través de él que se hacen efectivas normas y reglas diseñadas ex-profeso para el logro de los

objetivos de la empresa (obtener más producción y por lo tanto más ganancias)". Esta hipótesis se corroboró en el aspecto de obtención de resultados, del cuestionario inciso b): "La acción de los principales problemas se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa". La prueba  $t$  dio un resultado de 2.045. Con 27 grados de libertad, este valor es significativo arriba del 5%. En el aspecto de administración, inciso c): "Se desea obtener un máximo de eficiencia y productividad; se relega y despide al personal que es incompetente y no puede producir mucho. El puntaje  $t = 1.74$  con 27 grados de libertad, es significativo arriba del 5%. Inciso d): "Las decisiones en el área de personal se hacen sin pensar en el futuro y tomando en cuenta únicamente el factor económico. Existe suficiente personal para realizar el trabajo, pero con cierta presión". La prueba  $t$  dio un resultado de 1.750, con 27 grados de libertad. Este valor es significativo arriba del 5%. Por lo anterior, se acepta la hipótesis propuesta.

#### HIPÓTESIS 4

"Existen diferencias entre la percepción que tiene el supervisor acerca de la manera de evaluar y criticar el trabajo del obrero, y la percepción que tiene el grupo de obreros de esta misma crítica y control". Esta hipótesis se confirma en el aspecto de control del cuestionario inciso d): "Para lograr que el trabajo se realice, se utilizan alabanzas y casi nunca la crítica del trabajo que se ejecuta". El resultado  $t$  obtenido es

## CONCLUSIONES

2.078. Con 27 grados de libertad, que es significativo arriba del 5%, se confirma la hipótesis propuesta.

## HIPÓTESIS 5

"Existen diferencias en lo que respecta al deseo de participar de los obreros y de los supervisores en lo que se refiere a la toma de decisiones en el aspecto de planeación. Esta hipótesis no se confirmó en el aspecto de planeación. Inciso d).- "Los planes se basan en el estudio y consideración de los problemas y de las situaciones; los objetivos y programas deberían ser lo suficientemente flexibles como para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones se da importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación." El resultado de la  $t$  fue de .3820, con 27 grados de libertad, cuyo valor no es significativo al 5%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis propuesta.

## HIPÓTESIS 6

"Existen diferencias en lo que respecta al deseo de participación de los obreros y de los supervisores en lo referente a la toma de decisiones en el aspecto de comunicación." Esta hipótesis se confirmó en el inciso e) del aspecto de comunicación: "Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefes y subordinados, cuando un trabajo se concluye se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia". El resultado de  $t = 1.71$  con 27 grados de libertad, valor que es significativo arriba del 5%.

Por lo anterior, se concluye que la hipótesis propuesta se confirma.

## CONCLUSIONES

Estudiamos una empresa de la rama textil, consi  
derada, por el número de empleados y por su productividad econó  
mica, como mediana. La intención fue la de valorar los diseños  
administrativos y de producción que ahí funcionan, dentro de un  
marco teórico que propusimos.

Reporta, el estudio en cuestión, lo siguiente:

I.- Esta empresa tiene un tipo de organización  
tradicional y autoritaria, en la que lo más importante es in-  
crementar las utilidades.

II.- Los supervisores, en general, tienen la idea  
de que los trabajadores deben participar en la solución de los  
problemas que les afectan, aunque también muestran temor de tener  
dificultades con las jerarquías superiores. Por tanto, el super-  
visor se halla en conflicto entre sus propias ideas y las normas  
de la empresa, y en particular las políticas empresariales.

III.- Uno de los principales problemas existentes  
radica en la ausencia de organización y planeación del trabajo,  
problema que perciben más los obreros que los supervisores.

IV.- Los obreros reconocen que se les trata bien  
en ocasiones, aun cuando esto con el fin de manipularlos y obte  
ner en esa forma mayores utilidades.

V.- El supervisor, en la práctica, sigue las po  
líticas de la empresa, por lo que no se puede decir que su per-  
sonalidad y su criterio influyan primordialmente en el manejo que

## CONCLUSIONES

hace de sus subordinados.

VI.- Es la estructura de la empresa la que favorece los rasgos autoritarios en los supervisores. Les exige, tanto directamente como por su intermedio, que se cumplan los principales objetivos empresariales: el incremento de las utilidades.



## SUGERENCIAS

la.

Es necesaria la restructuración de la organización del trabajo, aun cuando, antes de iniciar cualquier cambio formal, es indispensable tener en cuenta lo siguiente:

- 1) Estudiar más a fondo las condiciones sociales, económicas, políticas e históricas de la población en la que se encuentra la fábrica, con objeto de ver la posibilidad de que este cambio sea mediato o inmediato.
- 2) No perder de vista que la participación en esta restructuración por parte de los obreros, debe ser resultado de un proceso.
- 3) Los obreros deben estar conscientes de la situación que están viviendo (para tal fin es necesario que se reúnan y discutan su situación).
- 4) Los obreros irán marcando el grado de participación, de acuerdo con la maduración que vayan adquiriendo, así como con la situación social, política y económica en que se encuentran.
- 5) Dada la relevancia que el sindicato tiene en la fábrica, se recomienda que en la toma de decisiones, sea tomada en cuenta la opinión de los tres sectores: sindical, obrero y patronal.

## 2a. Sugerencia

Para cualquier tipo de participación, deberá tomarse en cuenta que:

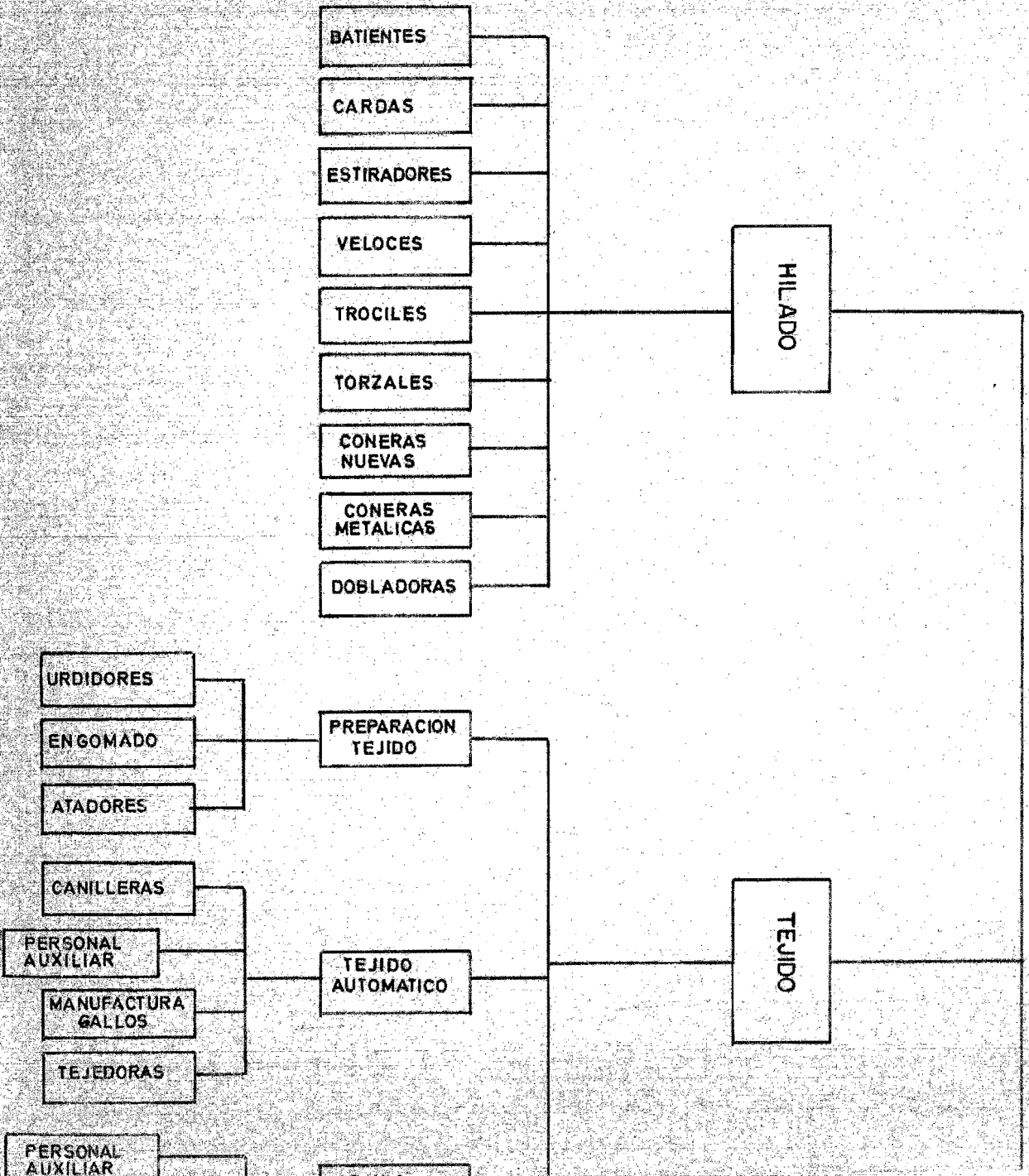
- I La participación sea real y efectiva.
- II Las ideas que surjan para reestructurar el trabajo tengan como objetivo el buscar una satisfacción en el trabajo, y no se utilicen como medio de manipulación para obtener una mayor producción.
- III Que se tomen real y efectivamente en cuenta las necesidades que son inherentes al hombre, de cuya satisfacción dependerá, en gran parte, la satisfacción y la realización del trabajador como ser humano.

A P É N D I C E

# ORGANIGRAMA DE LA EMPI

GERENCIA GENERAL

GERENCIA ADMINISTRATIVA



A

GERENCIA  
E PRODUCCION

PROCESADO

ACABADO

CONTROL  
DE CALIDAD

MANTENI-  
MIENTO

BLANQUEADO

TINTORERIA

ESTAMPADO

DE TELAS

DE TOALLAS

DE MATERIA  
PRIMA

DE PRODUCTO  
TERMINADO

MECANICO

ELECTRICO

TEJEDORAS

CRUDO

BLANQUEO

AFELPADO

PANA

TEÑIDO  
HILO

SECADORA  
TOALLAS

PLANCHADO

CALDERA

ESTAMPADO  
A MANO

ESTAMPADO  
A MAQUINA

## DESARROLLO ESTADÍSTICO

Utilizamos la Media aritmética porque este dato estadístico representa lo típico de un grupo.

Esta medida es llamada por los estadígrafos medida de tendencia central y es simplemente la suma de una serie de puntuaciones, dividida entre el número de ellos.

La fórmula es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{N}$$

La desviación estándar es una medida de variabilidad que pertenece a la familia de la media aritmética y está basada en las desviaciones de las puntuaciones con respecto a ésta.

"La media es el punto alrededor del cual las desviaciones positivas y negativas se equilibran exactamente. Éstas aumentan en proporción directa a la amplitud con que se dispersan las puntuaciones; cuanto mayor es la desviación estándar, tanto más amplia es la dispersión de las puntuaciones" ( )

La desviación estándar es la más exacta medida de variabilidad. Y sirve para determinar la naturaleza general de las frecuencias y presentarlas en forma gráfica.

ESTA MEDIDA DE VARIABILIDAD ES NECESARIA PARA MOSTRAR LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL GRUPO.

La fórmula es la siguiente:

S =

$$\sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

A continuación mostramos un ejemplo del desarrollo de estas fórmulas en nuestros datos estadísticos.

La fórmula se desarrolló en dos de las cinco alternativas que obtuvieron el promedio más alto:

DEPARTAMENTO DE TEJIDO				Situación que los obreros consideran como Real	
X	F	FX	X-X	$(X-\bar{X})^2$	$(X - \bar{X})^2$
1	0	0	-2.250	5.0625	0.000
2	1	2	-1.250	1.5625	1.5625
3	2	6	-.250	.0625	.1250
4	0	0	.750	.5625	0.000
5	1	5	1.750	3.0625	3.0625
R	3.250	13			<u>4.7500</u> = 1.1875
S	1.0897			<u>1.875</u> = 1.0897	4
s <sup>2</sup>	1.1875				

1	0	0	-2.250	5.0625	0.000
2	2	4	-1.250	1.5625	3.1250
3	0	0	-.250	.0625	0.000
4	1	4	.750	.5625	.5625
5	1	5	1.750	3.0625	3.0625
$\bar{X}$	3.250	13			<u>6.7500</u> = 1.6875
S	1.2990			<u>1.6875</u> = 1.2990	4
s <sup>2</sup>	1.6875				

DEPARTAMENTO DE TEJIDO				Situación que los Obreros consideran como Ideal	
1	1	1	-2.000	4.000	4.000
2	1	2	-1.000	1.000	1.000
3	0	0	0.000	0.000	0.000
4	1	4	1.000	1.000	1.000
5	1	5	2.000	4.000	4.000
X	3.000	12	S 1.5811	s <sup>2</sup> 2.4999	<u>10.0000</u> = 2.500
					4 2.500 1.5811
1	0	0	-2.750	7.5625	0
2	1	2	-1.750	3.0625	3.0625
3	0	0	-.750	.5625	0
4	2	8	.250	.0625	1.500
5	1	5	1.250	1.5625	1.5625
$\bar{X}$	3.750	15			<u>5.1250</u> = 1.2811
S	1.1319				4
s <sup>2</sup>	1.2811				<u>1.2811</u> = 1.1319

Desarrollo de la fórmula para obtener la t de student:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}}$$

$$G = \frac{\sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}}{\sqrt{\frac{N_1 S_1^2 + N_2 S_2^2}{N_1 + N_2 - 2}}}$$

$$G = \frac{\sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}}{\sqrt{\frac{N_1 S_1^2 + N_2 S_2^2}{N_1 + N_2 - 2}}}$$

$$\frac{4.000 - 2.480}{\sqrt{\frac{4(1.7320)^2 + 25(1.122)^2}{4 + 25 - 2}}} \left( \sqrt{\frac{1}{4} + \frac{1}{25}} \right)$$

$$\frac{1.160}{\sqrt{\frac{12 + 31.25}{27}}} = \frac{1.160}{1.265} \times .5385 = .916 = 1.703$$



TINTORERIA

R

S1	S2	
1.3442	1.8657	D
.888	1.0999	A
.9839	.8164	B
1.1547	.9202	B
1.2860	1.3966	C
1.2862	1.3425	B
.8746	1.3047	D
.8777	1.2472	D
.6285	.7856	E
1.4487	1.0540	D

X1	X2
3.444	3.222
4.333	3.888
3.777	3.333
4.000	3.777
4.222	3.222
4.111	3.444
4.222	3.111
4.111	3.666
4.777	3.777
4.111	3.333

I  
II  
V  
I  
II  
III  
K

TINTORERIA

I

1.5399	1.1427	D
1.5713	1.2570	A
.4844	1.0999	A
.4487	.8314	C
1.3332	.9427	E
.6285	1.5947	E
1.4229	.8350	B
1.2570	.3142	B
.9937	1.2471	B
.9575	1.4229	A

3.555	3.111
3.555	3.555
4.555	3.111
4.111	3.444
4.222	3.333
3.777	3.111
3.555	3.444
4.555	3.888
4.111	3.666
4.444	3.444

I  
II  
V  
I  
II  
III  
K

ACABADO

R

1.0748	1.2891	A
1.3714	1.3850	B
1.0690	1.2777	E
.9034	1.0497	B
1.7496	.8805	C
.8805	1.4928	A
1.5772	1.7251	B
1.3555	.6997	E
.8329	1.3552	B
1.0301	1.1248	E

3.857	3.714
4.142	3.714
4.000	3.714
4.428	3.428
3.714	3.714
3.714	3.571
3.825	3.142
4.142	3.714
3.857	3.857
3.285	3.142

I  
II  
V  
I  
II

ACABADO

I

1.4568	.8806	A
1.6034	.9034	B
1.3093	1.0497	E
0.1248	.9897	E
.5312	1.1248	A
1.3181	.6997	E
.3498	1.3093	C
.3498	.6998	A
.4142	.7283	D
.7283	.8329	C

4.142	3.285
3.571	3.428
4.000	3.428
4.142	4.142
4.000	3.857
3.714	3.714
4.857	3.000
4.857	3.285
4.000	3.428
4.428	3.142

I  
II

	$X_1$	$X_2$	TEJIDO	$S_1$	$S_2$
I	3.750	3.000		1.1319	1.1511
II	4.250	3.750		1.7184	.3762
III	3.750	3.250		1.6393	1.4790
IV	4.750	3.250		.4330	1.2990
V	4.750	3.500		.4330	1.1180
VI	4.210	3.500		1.2996	.8860
VII	4.250	3.500		.8291	1.1180
VIII	3.750	3.500		1.5155	1.6501
IX	3.500	3.250		.500	1.7853
X	4.250	3.250		.8291	1.2990

			TEJIDO	R	
I	3.250	3.250		1.0897	1.2990
II	4.250	3.250		1.7500	1.6501
III	4.000	3.000		1.7320	1.000
IV	3.500	3.250		1.1180	1.1319
V	3.500	3.500		.8660	0.500
VI	4.250	3.250		1.1858	1.2990
VII	3.750	3.000		.8291	1.5811
VIII	3.750	3.500		1.0897	1.500
IX	4.750	3.250		.4330	1.4790
X	4.250	3.500		.8291	1.1180

			TALLER	R	
I	3.800	3.400		1.600	1.200
II	4.200	3.800		.7483	1.4696
III	4.600	3.400		.4898	1.6240
IV	3.800	3.600		1.1966	1.3564
V	4.400	3.400		1.2000	.4000
VI	4.400	3.600		.8000	1.4000
VII	3.600	3.600		1.3564	1.4966
VIII	4.800	3.400		.6693	1.200
IX	5.000	3.200		.0000	.8390
X	3.600	3.600		1.3564	.8000

			TALLER	I	
I	4.400	4.200		.8000	.7400
II	4.000	3.800		.8944	1.4696
III	4.400	4.000		.6195	1.0954
IV	3.800	3.600		1.0844	1.4966
V	5.000	3.800		.0000	.6693
VI	3.800	3.200		1.0844	1.2580
VII	4.200	4.200		1.1966	.8390
VIII	5	3.800		.0000	.6693
IX	4.200	3.400		1.1966	.8000
X	4.600	3.600		.8000	1.3564

**CUESTIONARIO APLICADO.**

A continuación encontrará diversas afirmaciones sobre 10 aspectos de una organización. Cada aspecto tiene 5 afirmaciones (A-B-C-D-E). Conteste usted de la manera siguiente:

- a) Del lado izquierdo, en la columna de "ideal", considerará 5 alternativas, según cada párrafo, para otorgarles en orden de importancia del 5 al 1 de acuerdo con lo que considere usted "ideal" para el mejor funcionamiento de una empresa cualquiera. Así, el número 5 lo escribirá en la letra que corresponda el párrafo que usted estime más importante en una organización ideal; el número 4 lo escribirá en la letra del párrafo que crea es más importante en segundo lugar, y así sucesivamente, hasta llegar al número 1, que será escrito en el párrafo que considere usted menos importante para una organización de trabajo. Conteste usted los 10 aspectos escribiendo los números en la columna izquierda. Una vez terminado:
- b) En los mismos 10 aspectos, pero ahora en la columna de la derecha, escribirá usted los números en orden de importancia del 5 al 1, pero pensando en cómo es nuestra Compañía según usted la aprecia anotando el número 5 a la derecha, en el párrafo que considere usted que describe lo que más sucede en la Compañía, lo que usted estime más típico y característico; el número 4 será para el párrafo que describa lo que usted crea más característico en segundo lugar, y así hasta llegar al número 1, que indicará lo menos característico en nuestra Organización.

OSTENCION DE RESULTADOS

<u>IDEAL</u>		<u>REAL</u>
A _____	El planteamiento de los problemas se hace tomando en cuenta sus efectos económicos con un mínimo de interés en sus impactos en el personal.	A _____
B _____	La acción en la solución de los principales problemas, se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.	B _____
C _____	Los problemas sólo se resuelven cuando ya es imposible seguirlos posponiendo y cuando ya se perdió la esperanza de que el tiempo los solucione.	C _____
D _____	La reacción hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y producción en el trabajo.	D _____
E _____	El planteamiento de los principales problemas se hace rechazando aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con las costumbres y prácticas establecidas en la Compañía; se rechaza aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con la tradición de la empresa.	E _____

**II**

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

A _____	El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere únicamente las utilidades de la Compañía.	A _____
B _____	Casi no hay conocimiento de los problemas de gastos y ganancias en la Compañía; el personal no recibe información sobre este respecto.	B _____
C _____	La preocupación por el buen trato del personal prevalece sobre la consideración de las ganancias de la empresa.	C _____

El personal está conciente de que su actuación afec-  
ta las utilidades de la Compañía y a través de este  
conocimiento se le motiva para reducir los costos y  
elevar las utilidades.

D \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

Se mantiene un buen equilibrio entre la importancia  
que se le otorga al personal y la que se le concede  
a las utilidades.

E \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

## III

ADMINISTRACION Y SUPERVISIONIDEALREAL

A \_\_\_\_\_

Generalmente se permite hacer el mínimo trabajo re-  
querido.

A \_\_\_\_\_

Se considera que el personal tiene derecho a la se-  
guridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en  
la Institución al personal que no es eficiente y pro-  
ductivo, con el objeto de elevar la moral en el tra-  
bajo.

B \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

Se desea obtener un máximo de eficiencia y producti-  
vidad; se relega y despide al personal que es incom-  
petente y no puede producir mucho.

C \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

Las decisiones en el área de personal se hacen sin  
pensar en el futuro y tomando en cuenta únicamente  
el factor económico. Existe suficiente personal pa-  
ra realizar el trabajo, pero con cierta presión.

D \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

Existe suficiente personal para realizar el trabajo  
en forma aceptable pero sin presión alguna.

E \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

## IV

PLANEACION

Los planes se hacen a corto plazo, y se basan prin-  
cipalmente en la actividad pasada; el futuro casi  
no es tomado en cuenta.

A \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

Los planes se aprueban en los altos niveles y no se  
toma en cuenta a los afectados para que proporcionen  
sus opiniones y sugerencias.

B \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

Los planes se realizan tratando de que el trabajo  
sea desempeñado sin ocasionar fricciones entre las  
personas; se otorgan responsabilidades en forma tal  
que el personal no se sienta presionado.

C \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

No existe planeación del trabajo; la acción se basa  
en la urgente necesidad de resolver determinado pro-  
blema, según se presenten las cosas.

D \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

Los planes se basan en el estudio y consideración  
racional de los problemas y de las situaciones; los  
objetivos y los programas de trabajo son lo suficien-  
tamente flexibles para permitir la intervención de  
las personas afectadas, con sugerencias y opiniones;  
se dá importancia a las aportaciones individuales pa-  
ra efectos de planeación.

E \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

- 3 -

V  
CONTROL

IDEALREAL

El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un examen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.

A \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

Existe un estrecho y continuo sistema de reportes que mantienen informado al supervisor; al personal se le dice que tiene que hacer pero no porqué lo tiene que hacer.

B \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

La gente trabaja por sí sola; el control sólo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.

C \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

Para lograr que el trabajo se realice, se utilizan las alabanzas y casi nunca la crítica del trabajo que se ejecuta.

D \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

Los puntos débiles y fuertes del personal son analizados por sus superiores, sobre todo para prevenir que se aparten de las normas de trabajo.

E \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

VI

COORDINACION

Los diferentes departamentos son independientes entre sí; la coordinación entre el personal y la organización, se realiza por los canales formales de comunicación.

A \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

Casi no existe coordinación entre las diversas unidades, cada área de trabajo funciona en forma aislada.

B \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

Las relaciones de trabajo entre el personal se llevan a cabo dándole una gran importancia a las relaciones entre los individuos y la Compañía.

C \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

Las soluciones en los asuntos de trabajo se basan principalmente en los antecedentes, costumbres y en la personalidad de los individuos, más que en la naturaleza del trabajo que se va a realizar.

D \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

Es fácil percibir en el ambiente el esfuerzo constante que existe por reducir al mínimo los conflictos con el personal y por lograr una máxima armonía.

E \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

VII

EVALUACION Y CRITICA

Las revisiones y los reportes se hacen para medir el progreso en el trabajo; la comunicación informal (extraoficial), a veces funciona, pero no llega a ser un verdadero y profundo análisis de las situaciones existentes.

A \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

Cuando un trabajo se termina, se hace la evaluación llevando a cabo su revisión y haciendo notar cualquier falla o error cometido.

B \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

IDEAL

REAL

- |   |  |   |
|---|--|---|
| C | Con frecuencia se anima y felicita al personal por el trabajo realizado. Se sabe evaluar el trabajo que se desarrolla.   | C |
| D | Nunca se realiza una apreciación del trabajo ejecutado; no se hacen críticas de ninguna especie.   | D |
| E | Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefe y subordinados. Cuando un trabajo se concluye, se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia. | E |

VIII

COMUNICACIONES

- |   |   |   |
|---|---|---|
| A | El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndosele expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo. | A |
| B | Ya que la comunicación existente es solamente la de rutina y la mínima necesaria, ésta no es lo suficientemente profunda y amplia; la gente puede expresar sus opiniones, pero si no son escuchadas o no tomadas en cuenta, no tratan de convencer a sus superiores.  | B |
| C | La comunicación informal (pláticas, rumores, chismes, etc.) es un importante recurso de información: existen reuniones informales muy cordiales entre el personal; en las conversaciones en el trabajo se tratan asuntos ajenos al mismo (deportes, fiestas, películas, etc.)   | C |
| D | Al personal se le comunica sólo lo indispensable; en muy pocas ocasiones se comentan los asuntos de trabajo o de otro tipo.   | D |
| E | La comunicación con el personal es básicamente la necesaria para que desempeñe su trabajo; alguna información proviene de los subordinados y ocasionalmente existen juntas para discutir los problemas.   | E |

IX

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

- |   |   |   |
|---|---|---|
| A | Casi no existen desacuerdos pues el personal evita hablar de asuntos que pudieran provocar controversias y dificultades.  | A |
| B | El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.  | B |
| C | Las discusiones de los problemas se hacen en tal forma, que la mayor parte de la gente acepta las soluciones; cuando el personal trata de sostenerse en sus convicciones, no puede y prefiere retirarse y dejar las cosas como están. | C |

IDEAL

REAL

D	_____	Los conflictos se enfrentan abiertamente y sinceramente, examinando sus causas y tratando de solucionarlos razonablemente.	D	_____
---	-------	--	---	-------

E	_____	La autoridad y jerarquía es utilizada para determinar los conflictos entre los diferentes puntos de vista; los acuerdos generalmente quedan sin resolverse y se van acumulando.	E	_____
---	-------	---	---	-------

X

CREATIVIDAD

A	_____	Cualquier idea o sugerencia es escuchada y tomada en cuenta, por lo que se percibe una actitud de aceptación.	A	_____
---	-------	---	---	-------

B	_____	Solamente se aceptan las ideas y sugerencias que concuerdan con las políticas y normas vigentes.	B	_____
---	-------	--	---	-------

C	_____	Las aportaciones del personal son bien recompensadas y alentadas.	C	_____
---	-------	---	---	-------

D	_____	Está prohibido presentar ideas nuevas, opiniones o sugerencias.	D	_____
---	-------	---	---	-------

E	_____	Se rehusan casi todas las ideas nuevas, opiniones o sugerencias.	E	_____
---	-------	--	---	-------

Nombre \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

mes \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

## ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL

### PROCESO DE TRANSFORMACION DE LAS FIBRAS DE ALGODON A PRODUCTO TERMINADO.

#### Almacén de Materia Prima

Es el edificio o local donde se guardan los materiales o productos en espera de ser utilizados.

Las operaciones que se realizan consisten en transportar, apilar, estibar y agrupar el material según sus características.

#### Apertura, Mezcla y Batido

Apertura. - Esta operación puede ser manual o mecánica, en el primer caso, el obrador de pocas, elimina los flejes de hierro y la envoltura de la paca del material que se vaya a utilizar; y en el segundo caso es la máquina abridora la que realiza la operación.

Mezcla. - Igual que la apertura es realizada manual o mecánicamente, las operaciones consisten en formar bancos de materia empleada para alimentar las máquinas cargadoras o abridoras.

Batido. - Operación de batir los materiales empleados por medio mecánico. El batiente alimenta a las cargadoras o abridoras, obteniéndose en el batiente rollos de napa enmarañadas. También quita rollos de napa producidos, limpia y engrasa las máquinas (abridoras, cargadoras y batientes).

Cardado. - Las operaciones que realiza el trabajador consisten en colocar el rollo de batiente en el soporte de alimentación de la corda; vigilar la operación de cardado; substituir los botes llenos de cinta por otros vacíos; echar a andar la máquina y vigilar la operación.

Estiradores. - Operación. - Empalmar la mecha, introducir cinta por entre las guías de la máquina, echar a andar la máquina, retorcer con la mano los cabos rotos, substituir botes llenos por vacíos, desatascar la máquina y limpiarla.

Reunidoras. - Operación. - Pasa las extremidades de las cintas entre las guías de la máquina, la pone a funcionar y la alimenta con cintas, junta los cabos rotos de las cintas, substituye botes llenos por otros vacíos.

Peñadoras. - Operación. - Alimenta el rollo por delante y por atrás, pone a funcionar la máquina, vigila la operación, junta cabos rotos, cambia botes llenos por vacíos, quita borras o desperdicio y limpia la máquina.

Veloces. - Operación. - El operario coloca botes llenos de cinta en la parte posterior de la máquina, introduce las cintas entre las guías de la máquina, pone en marcha la máquina y la alimenta, retuerce los cabos rotos, junta gallos para completar botes, efectúa mudadas y limpia la máquina.

Información tomada de la legislación de la Industria  
Textil . pág: 35-37.



Trácciles. - Operación. - Introduce las mechas en el tráccil, pone en funcionamiento la máquina, vigila para descubrir las mechas o hilazos rotos y los mata con las manos, substituye las bobinas que se han vaciado sin pararla y limpia la máquina.

Coneros. - Operación. - Trae conos, coloca los en las palancas de arranque, alimenta la primera canilla, pasa la punta de hilo por el guía-hilo, enreda la punta en el malacate, pone los conos sobre el malacate, echas a andar la máquina y vigila la operación.

Dobladoras. - Operación. - Alimenta con canillas llenas, quita las canillas vacías, pasa la punta por el guía-hilo, toma la punta del paquete y hace nudo, pone a funcionar la máquina, limpia gajos y vigila la operación.

Torzaderas. - Operación. - Alimenta el paquete, pasa las puntas por las varillas, guía-hilos y cilindros, deja la pesa levantada, toma la punta de la canilla y pasa por el cursor, efectúa nudo con los dos puntos, verifica la tensión y coloca la pesa en su lugar, pone a funcionar la máquina, vigila la operación, cambia el cursor y efectúa la mudada.

Devanadora. - Operación. - Coloca la bobina en los pivotes de la máquina, introduce los extremos del hilo por los guías de la máquina y los ata a las bobinas donde se van a enrollar, echas a andar la máquina, vigila la operación, mata hilos rotos y substituye las bobinas llenas por vacías, y limpia la máquina.

Hasta aquí se han mencionado las operaciones que se desarrollan en hilatura.

#### PREPARACION DE TEJIDO

Urdido. - Operación. - Junta los cabos de hilo de las bobinas, los hace pasar por entre el peine, ordenándolos según la anchura y diseño de la tela que se debe tejer, los ata al julio, cilindro o rallo, pone en funcionamiento la máquina y vigila la operación, cuidando que la tensión de los hilos sea uniforme, repara los hilos rotos con la mano, detiene la máquina y corta los hilos cuando se ha terminado de bobinar y acomoda el julio lleno.

Engomada. - Operación. - Trae y monta los julios en el bastidor de la máquina asegurándolos, pone pesas y frenos, centra y pasa los puntos de la parada hasta las canillas o arrias, pasa las cuerdas, amarra y antes de que los hilos reunidos en los julios se enrollen en fajos y amarra los puntos a una guía de cuerda o lana, se efectúa el encuadrillado, pone a funcionar la máquina, vigila la operación, baja y acomoda el julio de tela lleno.

#### SALA DE TEJIDO

Atado. - Operación. - Trae el julio con tela nueva, prepara la punta de urdimbre, monta la máquina atadora sobre el bastidor, conecta y la pone a funcionar, desmonta la máquina, quita prensas y banco, peinando las puntas de urdimbre.

Repasa. - Operación. - Pasa con un ganchillo corta hilo del julio por horquillas, mollos del juego de lisos, claras del peine, y anuda los cabos de la tela nueva con puntas de tela ya tejidas.

Tejido. - Operación. - Pone a funcionar los telares que le corresponden, ota con las manos los hilos rotos y corta aquellos trozos defectuosos, da cuenta a los ajustadores o mecánicos de las fallas observadas en la máquina.

Baterista. - Operación. - Trae canillas del departamento de canilleras, recoge canillas vacías, colocá y llena las baterías con canillas llenas.

Cortador de rollo. - Operación. - Corta rollos de tela ya tejida conforme a la cantidad de metros estipulada, transporta con medio mecánico y lo deposita en el almacén de tela ya terminada.

Hasta aquí las operaciones desarrolladas en los departamentos de preparación para el tejido y la sala del tejido.

### SECCION ACABADO

Desgrude y Blanqueo. - Operación. - Llena los recipientes con agua y añade los productos químicos, pone a funcionar la máquina, sumerge el tejido en la solución, vigila la temperatura de la solución, el desplazamiento del material dentro de la misma y el tiempo que dura la inmersión, vacía el recipiente, enjuaga y lo hace pasar al lugar donde se procederá a tratamientos posteriores.

Teñido. - Operación. - Llena un recipiente con agua, añade las sustancias colorantes, comprueba la temperatura de la solución, pone a funcionar la máquina, vigila el desplazamiento del material, saca una muestra del material una vez transcurrido el tiempo prescrito, para comprobar su color, termina, continúa o modifica el tratamiento según el resultado obtenido, extrae el material y lo hace pasar al lugar donde se procederá a su enjuague y secado, vacía y lava el recipiente.

Estampado. - Operación. - Coloca el rollo de tejido en el dispositivo, introduce la extremidad del tejido por entre los cilindros de la máquina y lo fija en el tambor enrollador, manipula los dispositivos que aproximan los cilindros, presionando el tejido, pone en marcha la máquina, vigila la operación de estampe, y extrae del tambor enrollador el rollo de tejido.

Acabado. - Operación. - Llena un recipiente con agua, calienta el agua a la temperatura prescrita, añade jabón u otros productos, sumerge el producto textil en el recipiente durante algún tiempo y lo hace pasar por el mismo recipiente, vigila la temperatura de la solución, el tiempo de inmersión y la velocidad del paso a través de la solución, envía el producto al lugar donde se enjuaga y seca, lo vacía y lava el recipiente.

Otros. - Operación. - Se incluyen aquí los blanqueadores, tintoreros y trabajados en el acabado de productos textiles. No clasificadas sus operaciones son por ejemplo: los que tiñen los hilos antes de hilarlos, los que desarmarían los madejas de hilado, después del lavado, blanqueo, teñido u otras operaciones, los que secan los tejidos.

en cualquier fase del tratamiento. Los que eliminan las fibras abultadas de los tejidos, los que planchan los géneros una vez terminados.

#### SECCION MANTENIMIENTO

Operación. - Los operaciones que realicen los trabajadores, especializados son: mantenimiento y reparación de la maquinaria, colocación y reparación de aparatos, cofferas, instalaciones, dispositivos eléctricos e instalaciones, montado y reparación de piezas y estructuras de carpintería, pintado de paredes, entarimados y otros elementos de madera, albañilería, generadores de vapor, recipientes sujetos a presión, etc.

CANILLERAS. - Operación. - Alimenta paquete, toma punta de hilo y la pasa por los guías hilos, toma punta de canilla, hace nudo y pone a funcionar la máquina, vigila operación, saca caja de canilla llena y coloca caja en posición.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias Galicia Fernando.- "Administración de los Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1976
- 2.- Bendix Reinhard.- "Trabajo y Autoridad en la Industria." The American Psychological Assoc. Inc. Washington D.C. 1970
- 3.- Beuner Elton B.- "La Dinámica del Comportamiento de los Grupos". Editora Técnica, S. A. México, 1971
- 4.- Blake R. Robert & Mouton Jane S. "The Managerial Grid" Gulf Publishing Co. Houston, Tex, 1964
- 5.- Brown J.A.C. "La Psicología Social de la Industria". Breviarios del Fondo de Cultura Económica. México, 1958
- 6.- Cohn G.G. Browne Thomas.- "El Estudio del Liderazgo". Editorial Paidós. Buenos Aires Arg. 1958
- 7.- Delamotte Y. & Walker K.F. "Humanización del Trabajo y Calidad de la Vida de Trabajo. Tendencias y Problemas. IIEL Boletín Ginebra (II) 3-15-1972
- 8.- Etzioni Amitai "Organizaciones Modernas" UTHEA 1972. México
- 9.- Duhalt Krauss Miguel F. "Técnicas de Comunicación Administrativa" Textos Universitarios. México, 1971
- 10.- Friedmann & Naville.- "Tratado de Psicología del Trabajo". Fondo de Cultura Económica. México, 1961
- 11.- Fromm Erich.- "Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea". Biblioteca de Psicología y Psicoanálisis. F.C.E. México, 1956
- 12.- Garza Mercado Ario.- "Manual de Técnicas de Investigación". Colegio de México. México 1976
- 13.- Gilner Beverly Von Haller.- "Industrial and Organizational Psychology". Mc Graw Hill Inc. New York, 1971
- 14.- Hersey & Blanchard.- "La Administración del Comportamiento Humano." Editora Técnica S.A. México, 1970

- 15.- Kliksberg Bernardo, Friedmann Georges, Crozier Michel, Fraisse Paul.- "Cuestionando en Administración". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1973.
- 16.- Kootz Harold y O'Donnell Cyril.- "Curso Moderno de Administración". Editorial Mc Graw Hill Inc. New York
- 17.- Meyer Herbert H. "Aspect of Workgroup Leadership".  
The American Psychological Assoc. Inc. Washington, 1970
- 18.- Ortueta Ramón Lucas.- "Organización Científica de las Empresas".  
Editorial Madrid
- 19.- Piffner John M. & Sherwood.- "Organización Administrativa".  
Herrero Hermanos y Sucs. S.A. México, 1971
- 20.- Ribeiro Darcy.- "El Proceso Civilizatorio". Textos Extemporáneos.  
México, 1976
- 21.- Schein Edgar H. "Organizational Psychology"  
Editorial Prentice Hall International. New Jersey, 1972
- 22.- Smith G. Milton.- "Simplified Guide To Statistics for Psychology  
and Education". Editorial Reinhart & Co. Inc. New York
- 23.- Strauss George & Sagles Leonard R. "Los Problemas Humanos de la  
Dirección". Herrero Hermanos y Sucs. S.A. México, 1960
- 24.- Tannenbaum Robert, Wechsler Irving R. & Massarik Fred.- "Liderazgo  
y Organización". Editorial Troquel, Buenos Aires  
Argentina, 1971
- 25.- Taylor Frederick "Principios de la Administración Científica".  
Herrero Hermanos Sucs. S.A. México, 1965
- 26.- Thorndike Robert L. & Hogu Elizabeth.- "Tests y Técnicas de Me-  
dición en Psicología y Educación". Biblioteca Técnica  
de Psicología. Editorial Trillas, México, 1970
- 27.- Van Dersal William R.- "Supervisión del Personal de Oficinas  
Públicas y Empresas". UTHEA México, 1963
- 28.- Weber Max.- "El Político y el Científico". Alianza Editorial  
Barcelona. 1972

- 29.- Weshart Kenneth J.- "Técnicas del Liderazgo". Editorial Humanitas.- Buenos Aires, 1969
- 30.- Wright Mills C. & Gerth Hans.- "Carácter y Estructura Social". Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina, 1963
- 31.- Young Robert K. & Veldman Donald J. "Introducción a la Estadística Aplicada a las Ciencias de la Conducta". Editorial Trillas, México, 1968