Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Las relaciones humanas en el ambiente laboral.-
La relación Jefe - Subordinado

T E S I S

Que para obtener el Grado de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

CECILIA MILLAN SANCHEZ

México, D. F. 1981

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

Z5053.08
UNAM.81
1981
ej. 2
M.-34366
Tps. 770a

S U M A R I O

INTRODUCCION 1

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

DEFINICION DEL CONCEPTO RELACIONES HUMANAS 4

CAPITULO II

TIPOS DE RELACION QUE SE DAN EN TODA ORGANIZACION 9

a. La relación formal 10

b. La relación informal 14

CAPITULO III

TEORIAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 16

a. La Escuela de la Administración Científica 18

b. La Escuela de las Relaciones Humanas 19

c. La "Teoría X" y la "Teoría Y" 20

d. El Grid Administrativo 23

e. Sistemas de Administración. 24

2520

CAPITULO IV

DILEMAS QUE TIENEN QUE VENCER JEFES Y SUBORDINADOS 28

a. Situaciones a las que se enfrenta un jefe ante su superior 29

b. El problema de jerarquía al cual se enfrentan los subordinados 30

CAPITULO V

COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO 36

a. Elementos de la comunicación 38

b. Barreras de la comunicación 41

c. Efectos de la comunicación 45

CAPITULO VI

AUTORIDAD 47

a. Los diferentes tipos de autoridad 47

b. Fuentes de las que emana la autoridad 50

c. Efectos de la autoridad 51

NOTAS 53

SEGUNDA PARTE

INVESTIGACION 54

1. Definición de criterios a evaluar 55
2. Diseño de reactivos 56
3. Confiabilidad de reactivos 57
4. Selección definitiva de reactivos 57
5. Resultados 59
6. Observaciones 67
7. Análisis de resultados 67

CONCLUSIONES 70

EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO COMO POSIBLE SOLUCION 75

ANEXOS 83

BIBLIOGRAFIA 121

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

Se ha elegido el tema Las relaciones humanas en el ambiente - laboral.La relación jefe-subordinado, por considerarse el elemento humano como el recurso más valioso para el desarrollo - de cualquier organización; pues sólo a través de él puede adquirir vida propia. El hombre es el único que puede administrar los medios que con su máximo aprovechamiento lo ayudarán a alcanzar la consumación de los objetivos previamente establecidos.

Se pensó que para conocer lo que opinan las personas sobre relaciones interpersonales a nivel jefe-subordinado era conveniente hacer un sondeo de opiniones a nivel mandos intermedios para saber si piensan que la teoría y la práctica son congruentes, ver si es posible llegar a mejorarlas a través de la ejecución de técnicas y metodologías que nos permita lograr que se dé una adecuada relación, mejorar la productividad y obtener un crecimiento como personas y profesionistas.

La interacción que se da mediante la relación jefe-subordinado no es sólo importante, sino también definitiva a nivel mandos intermedios, pues es en éste donde se ejecuta la acción.

En esta relación encontramos factores plenamente idenficables y que son susceptibles de mejora para lograr un mayor grado de motivación. Hay que tener presente que por tratarse de hombres existen aspectos como: la educación, el medio ambiente, la percepción, la experiencia, etc., que harán que las personas asimilen las situaciones y reaccionen frente a éstas de manera totalmente diferente.

En toda organización se dictan políticas y se establecen normas que se tienen que respetar y las personas se agrupan informalmente, generando todo esto un determinado tipo de comportamiento.

Son realmente abundantes la literatura y las investigaciones que versan alrededor de la administración de recursos humanos, nos dan una panorámica de lo que acontece en las organizaciones dependiendo de la filosofía que adopten y del estilo de dirección que tengan los jefes.

Por otro lado encontramos que hay situaciones a las que tanto jefes como subordinados tendrán que enfrentarse; en muchas ocasiones se valdrán para resolverlas de su conocimiento y experiencia, pues no existen patrones establecidos que digan cómo se deben solucionar.

Existen dos aspectos más que son de suma importancia para el buen éxito de la relación: la comunicación y la autoridad. Si hay una buena comunicación entre el jefe y sus subordinados se evitarán muchos problemas al igual que si sabe - - ejercer su autoridad, esto redundará en la obtención de grandes beneficios para ambos.

Todos los aspectos citados se contemplan y además, por - los resultados obtenidos del sondeo de opiniones, se da una - posible solución para el buen éxito de la relación jefe-subordinado, lo cual beneficia no sólo a la organización sino también a la persona ya que le permite tener un adecuado desarrollo.

PRIMERA PARTE

C A P I T U L O I

DEFINICION DEL CONCEPTO RELACIONES HUMANAS

Mucho se habla en la actualidad sobre las relaciones humanas en la empresa; sin embargo, existe una cierta resistencia - hacia el desarrollo de los recursos humanos en la misma debi_ do a que al hombre, las más de las veces, se le ve como una máquina que forma parte del engranaje de la organización.

Normalmente al empleado se le designa un puesto expecífi co debido a que ha demostrado tener ciertas aptitudes que le permitirán realizar las funciones que se requieren con éxito; pero ¿pensamos en él como un ser que tiene que cubrir algunas necesidades esenciales para que se sienta satisfecho y pueda- realmente rendir en sus actividades laborales?

No se puede perder de vista que el hombre es un ser bio- psicosocial que tiene que comunicarse, adaptarse a su medio y luchar para la realización de los objetivos que lo llevarán a las metas que se ha fijado.

Abraham Maslow jerarquiza en cinco las necesidades del - hombre:

1. fisiológicas
2. de seguridad
3. de afiliación
4. de estima
5. de autorrealización[1]

Partiendo de esta escala, localizamos las relaciones humanas en la empresa en el nivel de autorrealización; es por - eso muy importante que en las instituciones exista la preocupación de conocer las inquietudes que presenta el personal -

que las componen, tales como: sus metas, aptitudes, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo. Esto implica el conocimiento individual y en grupo con el fin de lograr mejores condiciones de trabajo que beneficiarán al individuo, ya que le proporcionarán una verdadera realización personal y profesional la cual le permitirá interactuar y adaptarse eficientemente al medio ambiente laboral.

Si partimos del hecho de que al llegar una persona a una institución se va a tener que enfrentar con una estructura dada, que va a tener que vencer obstáculos que día a día se le van a presentar, que tendrá que aprender a comunicarse con sus compañeros, que competirá o cooperará con las personas con las que estará la mayor parte del día; se hace necesario que se reconozca su labor y que se le den incentivos ya que todo puesto es un reto para cualquier persona.

Es posible que se piense que se tendría que invertir mucho tiempo y dinero en conocer a los empleados para poder proporcionarles un buen ambiente laboral y se cree que éstos deben adaptarse sin quejas a lo que en la institución se les está dando, sin embargo, a través de diversos estudios se ha concluido que el tratar de saber un poco más de las personas no sólo redundará en el beneficio propio del empleado, sino -

que permitirá también que su rendimiento sea superior al que tendría si no se le tuviera en cuenta. Esto se puede lograr propiciando una relación más satisfactoria entre jefe y subordinado.

De lo anterior se puede deducir que las relaciones humanas son un punto vital dentro de la empresa, pues en ella descansa en cierta forma el buen éxito de la misma, debido a que el hombre es la médula de la organización.

A las relaciones humanas corresponde lo concerniente al trato y las relaciones que se dan entre las personas; son por ende el producto de la conducta de una persona frente a otra o ante un grupo en una situación ambiental.

Las necesidades de interactuar y de recibir atención se ven relacionadas con la de percatarse de la realidad. El hombre tiende a asociarse, pues esto le proporciona un grado de significación a sus experiencias y le permite identificarse para de esta forma poder integrarse al grupo que le corresponde. También hay algunos valores y reacciones que estarán en función del grupo en que tenga que desenvolverse debido a las diferentes circunstancias que se den.

Si consideramos que una empresa es parte del medio ambiente al que tiene que habituarse la persona, se plantea la necesidad de que éste sea lo más saludable posible, propiciando, como ya se mencionó anteriormente, una adecuada relación jefe-subordinado, permitiendo una buena comunicación mediante el análisis sistemático de la forma y grado en que se está obteniendo el cumplimiento de las tareas. Asimismo, permitiendo la transmisión de experiencia para establecer grados de aprendizaje y lograr la división del trabajo delegado éste en diferentes personas sujetas a supervisión.

C A P I T U L O II

TIPOS DE RELACION QUE SE DAN EN TODA ORGANIZACION

En toda organización los grupos de personas que se encuentran en ella reunidas tienen un fin común, lograr las metas que se ha fijado ésta; su éxito depende de la planificación que tenga, de cómo establezca sus metas y cómo pretenda lograrlas.

A. LA RELACION FORMAL

La primera necesidad que surge es el determinar las normas y políticas en las cuales se indicará cómo deben relacionarse las personas que laboren en la organización; ya que es imposible el permitir que cada una de las personas se conduzca como desee y al sentar las bases se evita la confusión que pueda aparecer y se aumenta la probabilidad de cooperación.

Anteriormente se pensaba que las personas se motivaban a través de consideraciones de orden económico; hoy en día se ha visto que para que los individuos estén motivados es necesario darle otro tipo de estímulos. El dinero es importantepero no es lo único que puede lograr la satisfacción en los empleados.

Frederick Herzberg concibió, a través de los análisis que realizó de eventos en las vidas de ingenieros y contadores, su Teoría de Motivación e Higiene.

En su teoría habla de factores higiénicos, éstos son los que se relacionan con las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, y motivacionales que son los que tienen un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo; nos dice que los factores que generan satisfacción laboral y motivación, se encuentran separados y son diferentes de los que propician insatisfacción laboral. Estas son dos necesidades diferentesque tiene el hombre, un grupo de necesidades está derivada de

la naturaleza animal: evitar el dolor, impulso natural que - es producido por el medio ambiente y que está condicionado a necesidades biológicas como comer y para esto hay que ganar - dinero trabajando. El otro grupo se relaciona directamente - con una característica específicamente humana: la capacidad- de realización y a través de ésta obtener el desarrollo psi-- cológico. Así encontramos que existen estímulos de las necesidades de desarrollo, en el marco industrial es el contenido laboral, y los estímulos que producen las conductas que evi-- tan el dolor, que se encuentran en el medio ambiente.

Los factores motivacionales son: la realización, el reconocimiento de la misma, el trabajo en sí, responsabilidad,- desarrollo o ascenso.

En los factores higiénicos encontramos: las políticas - de la empresa y su administración, la supervisión, las rela-- ciones interpersonales, las condiciones laborales, la paga, - la categoría y el seguro social.

Hay tres filosofías para la administración del personal:

1. Teoría organizativa
2. Ingeniería industrial
3. Ciencia del conductismo

Los que practican los principios de la "Teoría organizativa" creen que las necesidades humanas son tan irracionales o flexibles que se adaptan a las diferentes situaciones, por lo tanto, la función principal de la administración es ser tan pragmática como lo requiera la ocasión.

La "Ingeniería industrial" nos dice que el hombre tiene naturaleza mecánica y económicamente motivada, por lo que sus necesidades son mejor satisfechas cuanto más eficientemente esté organizado el proceso de trabajo; por ello, la administración de personal se ha fijado como objetivo el implantar el mejor sistema de incentivos y estructurar las mejores condiciones de trabajo, de tal manera que se pueda hacer el mejor uso de la máquina humana.

En la "Ciencia del conductismo" se concentra la atención en los sentimientos del grupo, actitudes individuales, clima social y psicológico que existe en la empresa.

Para Herzberg su Teoría de Motivación e Higiene enfoca el mismo aspecto que la "Ingeniería industrial", aunque hace énfasis en que sus metas son contrarias, ya que sugiere que en lugar de racionalizar el trabajo para aumentar la eficiencia se enriquezca para lograr el efectivo aprovechamiento del

personal. El enriquecimiento del trabajo propicia el desarrollo psicológico del empleado pero el ensanchamiento del mismo unicamente acrecienta la estructura del trabajo.[2]

La motivación, para Douglas McGregor, es una fuerza emocional; él considera que las personas actúan por la percepción de la realidad y no a la realidad objetiva, entrando también en juego el aprendizaje que tenga el individuo; manifiesta que nuestra percepción y no la realidad en sí influye y determina nuestra conducta. Habla del hombre emocional y del racional, afirma que es imposible separar la razón de la emoción, por lo que cuando a alguien le interesan los hechos pondrá más emoción en su reacción que razón. Si se lograra la división no habría quien se interesara en el éxito de la organización. La objetividad se da cuando una situación no tiene mayor importancia para la persona; la emotividad puede ser controlada con la ayuda de los demás.[3]

Con base en lo anterior se deduce que la gente desea y necesita algo más que inventivos económicos, por lo que es necesario que en toda organización se establezcan sistemas en los que se llegue a un buen desarrollo de los recursos humanos.

B. LA RELACION INFORMAL

Además de las relaciones que se puedan generar de las normas y políticas que establece la organización, es obvio que puede existir otro tipo de relación, esto es, todas las personas tienen motivos propios y personalidades diferentes que van a ser factores determinantes en la realización de sus empleos. La gente no se comporta como individuo aislado, y una cosa es la conducta que se desea que exhiba un empleado y otra muy diferente es su comportamiento real. A la larga la agrupación informal de los empleados los conducirá al poder.

La organización informal lleva a factores tales como las costumbres, el folklore, la tradición, las normas sociales y los ideales. Esta trata de las maneras de vivir y de los propósitos en sí mismos, los aspectos de la vida social que las personas tratan de proteger y conservar.

Este tipo de agrupamiento cumple una función muy saludable, relaciona a las personas en actividades rutinarias y les da un lugar social. Sirve de marco para la satisfacción humana, otorga a las personas sentimiento de autorrespeto. Lejos de estorbar para la mayor eficiencia, permite que los hombres estén dispuestos a contribuir con sus servicios.

Los grupos informales no sólo se circunscriben a los niveles bajos de la empresa; debido a que ésta está formada por seres humanos se da desde los niveles más altos hasta los más bajos.

C A P I T U L O III

TEORIAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El concepto que cada administrador tenga de la realidad ejerce produndos efectos en todas sus actividades, e influirá en la realización de sus fines personales y en los objetivos de la institución a la cual presta sus servicios.

Un supervisor tiene la función de planear, dirigir y controlar tanto sus actividades como las de sus subordinados. Se puede describir la supervisión como una cadena de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que unen al supervisor con los objetivos de la institución. En gran medida el buen éxito de los objetivos de la empresa dependen del supervisor.

La persona que ocupe un nivel de supervisoría debe cubrir las siguientes características:

1. Capacidad para resolver los problemas inherentes al cargo.
2. Una buena dosis de capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
3. Conciencia de responsabilidad.
4. Don de mando para que sus órdenes sean atendidas.

Para que un supervisor se encuentre en una buena situación tendrá que conocer su propio puesto, las políticas generales, las condiciones de trabajo, la calidad humana de sus subordinados y distintos métodos de control. Es conveniente que sepa lo que se espera de él.

Un jefe debe realizar correctamente sus funciones y planear una eficiente realización de las funciones de sus subordinados.

Es función del jefe lograr que el personal, con su anuencia, tenga listo el trabajo en el tiempo requerido y bajo las normas de calidad fijadas, propiciando asimismo, la armonía entre sus subordinados. Al girar sus órdenes es imprescindible que sean precisas, que lo haga con seguridad, que tenga tacto y diplomacia.

Debe mantener disciplina, crear en su personal espíritu de adhesión y colaboración. El que él falle como administrador puede ocasionar que su personal no sepa realizar el trabajo.

La principal función que tiene a su cargo un jefe es dirigir. Varios autores coinciden al decir que dirigir es el proceso de influir en las actividades realizadas por una persona o por un grupo, en los esfuerzos que se ejecutan para alcanzar las metas en una situación dada.

A. LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Frederick Winslow Taylor es de los teóricos del desarrollo humano más identificados con este movimiento. En esta corriente se identificó la administración científica con la tecnología; se pensaba que para mejorar la producción lo que se

debería hacer era mejorar los métodos y las técnicas usadas, por lo cual se ha deducido que al hombre se le consideraba como una máquina o un instrumento. El resultado obtenido fue que las personas se tenían que adaptar a la administración y no ésta a las necesidades de la gente.[4]

B. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La corriente que inició Taylor sería reemplazada, a fines de los años '20 e inicio de los '30 por un nuevo movimiento al que se le denominaría La Escuela de las Relaciones Humanas. Este fue iniciado por Elton Mayo y sus colaboradores, quienes sostenían que además de encontrar los mejores métodos tecnológicos, era benéfico tener en cuenta los problemas humanos. Decían que el centro del poder, en una organización, se encontraba en las relaciones interpersonales, por lógica la administración debería girar alrededor de los empleados y no perderse de vista las actitudes y los sentimientos de los mismos.

Se puede decir entonces que la función de los dirigentes era facilitar a los subordinados la consecución de metas a través de la cooperación, dándoles también oportunidades para su desarrollo.

A diferencia de la administración científica, La Escuela de las Relaciones Humanas centraba su interés en las necesidades individuales y no en las de la organización.[5]

C. LA TEORIA X Y LA TEORIA Y

Los estudios que realizó Elton Mayo en Howthorne, indicaron que la administración debería comprender y estudiar la relación entre las personas, se detectó que el factor más importante que afecta la productividad, es el de las relaciones interpersonales que se desarrollan en el trabajo. Esto dio pie para que Douglas McGregor desarrollara sus Teorías X y Y, que tienen sus cimientos en los supuestos acerca de la naturaleza humana y la motivación.

La Teoría X nos dice:

1. El trabajo es normalmente desagradable para la mayoría de las personas.
2. La mayoría de las personas no tienen ambiciones, no les gusta tener demasiada responsabilidad y prefieren ser dirigidos.
3. Tienen, la mayoría, poco desarrollada la capacidad creativa para la solución de problemas de la organización.

4. La motivación sólo se encuentra en los niveles fisiológicos y de seguridad.

5. Casi toda la gente debe ser controlada estrechamente y coaccionada para que se logren los objetivos de la organización.

Los administradores que rezan con los supuestos de la Teoría X coinciden en que hay que estructurar, controlar y supervisar estrechamente a los empleados, ya que consideran que las personas son indignas de confianza, inmaduras e irresponsables.

Para McGregor la administración que se ejerce a través del control y la dirección, es discutible como método para motivar a las personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y las de afiliación, estima y autorrealización están pasando al nivel de predominantes.

La Teoría Y dice:

1. Para el hombre trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones de trabajo son favorables.

2. El autocontrol es frecuentemente indispensable para alcanzar las metas de la organización.

3. Se encuentra ampliamente distribuida entre la población la capacidad creativa en la solución de problemas.

4. La motivación se da en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los fisiológicos y de seguridad.

5. Si las personas tienen una adecuada motivación pueden dirigirse a sí mismas y tener creatividad en su trabajo.

Quienes están de acuerdo con la imagen de la naturaleza humana que plantea la Teoría Y por lo general no estructuran, ni controlan ni supervisan estrechamente el ambiente en que se desarrollan los empleados. Con este tipo de administración se proporciona ayuda a las personas para que maduren, esto se logra al disminuir progresivamente el control externo, permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control. Así pues, los empleados llegan a ser aptos para satisfacer las necesidades de afiliación, estima y autorrealización.[6]

Los dirigentes pueden influir en sus subordinados de dos manera:

1. Pueden indicarles qué hay que hacer y cómo.
2. Pueden compartir la responsabilidad con sus subordinados - permitiéndoles participar en la planeación y en la ejecu-- ción del trabajo.

A través de las investigaciones que se han realizado se observa que el estilo de dirección varía de una persona a otra, unos dan mayor énfasis al aspecto trabajo y se les puede describir como autoritarios y a otros se les puede considerar - como democráticos; algunos se interesan tanto en el trabajo - como en las relaciones interpersonales.

D. EL GRID ADMINISTRATIVO

Robert R. Blake y Jane S. Mouton marcan cinco estilos de dirección a los que han llamado El Grid Administrativo.

1.1 Empobrecido. La realización del mínimo esfuerzo para hacer el trabajo necesario es suficiente para soste-- ner la cohesión de la organización.

1.9 Country Club. La cuidadosa atención a la necesidad- de establecer relaciones satisfactorias que tienen las - personas conducen hacia una atmósfera propicia dentro de la organización y a un ritmo cómodo de trabajo.

9.1 Tarea. La eficiencia en las operaciones viene a consecuencia de condiciones de trabajo dispuestas de tal - forma que el elemento humano interfiera en un grado mínimo.

5.5 Posición intermedia. El adecuado rendimiento de la- organización se debe gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener- la moral de los empleados en un nivel satisfactorio.

9.9 Equipo. El trabajo se ejecuta por medio de gente - comprometida; la interdependencia debida a un común in-- terés en los propósitos de la organización genera rela-- ciones de confianza y respeto.[7]

E. SISTEMAS DE ADMINISTRACION

Rensis Likert, valiéndose de los primeros estudios que- se efectuaron en Michigan, realizó una amplia investigación y encontró que los sistemas administrativos pueden representar- se en un continuo que va del Sistema 1 al 4.

Sistema 1. La administración no confía en los empleados pues en contadas ocasiones participan en la toma de decisiones.

El grueso de las decisiones se toman en la alta dirección y - descienden por el conducto usual. A los subordinados se les- obliga a trabajar con temor, castigos, amenazas, recompensas- y poca satisfacción de necesidades a nivel fisiológico y de - seguridad. La limitada relación jefe-subordinado se encuen-- tra llena de temores y desconfianza. A pesar de que el con-- trol está concentrado en la alta administración, generalmente se da una organización informal que obstruye las metas de la- organización formal.

Sistema 2. La administración es condescendiente con los- subalternos. Generalmente todas las decisiones se toman "arriba", algunas se toman en niveles inferiores dentro de un marco preestablecido. Se usan recompensas, castigos reales o potenciales para motivar al personal. La relación jefe-subordinado se da con condescendencia por parte del jefe, con temor y cautela por parte del empleado. La alta administración sigue - - ejerciendo el control, sin embargo, parte de él se delega a - los niveles medio e inferior. Generalmente se crea una organización informal que no siempre opone resistencia a los objetivos de la organización formal.

Sistema 3. Existe una sustancial confianza, más no completa, en los subordinados. La alta dirección toma las deci-

siones generales y se les permite a los empleados que decidan en cuestiones más específicas, en los niveles inferiores. La comunicación fluye en las dos direcciones, esto es, hacia - - arriba y hacia abajo. Se usan recompensas, ocasionalmente - castigos y algo de participación, para motivar al personal. - La interacción que hay entre el jefe y el subordinado es mayor y existe una confianza razonable. Se delegan hacia abajo aspectos importantes con responsabilidad tanto de los niveles - superiores como de los inferiores. Si se forma una organización informal puede apoyar u oponer resistencia parcial a los objetivos de la organización.

Sistema 4. Hay completa confianza en los empleados. La toma de decisiones está ampliamente extendida y bien integrada en la organización completa. La comunicación no sólo fluye de arriba hacia abajo, sino horizontalmente también. A los empleados se les motiva a través de la contribución, participan en la fijación de recompensas, determinación de objetivos, mejoramiento de métodos y evaluación del progreso que se realizó para lograr los objetivos. La relación del jefe con el- subordinado es amplia y amistosa con un alto grado de confianza. La responsabilidad del control está difundida y todas - las unidades inferiores participan en él. La organización - formal e informal son con frecuencia la misma y una, por lo -

que todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para al-- canzar los objetivos que se ha fijado la organización.

De los Sistemas que plantea Likert se puede concluir que el 1 pone énfasis a la realización de las tareas, es un estilo autoritario y estructurado; en contraste con el 4 que centra su interés en las relaciones, se basa en el trabajo en - equipo y en la confianza mutua.

Likert llegó a la conclusión de que los supervisores con las mejores normas de rendimiento enfocan su atención básicamente a los aspectos humanos y crean grupos de trabajo efi- - cientes con metas de alto rendimiento.[8]

Pese a lo anteriormente expuesto se puede decir que no - existe un estilo óptimo de dirección, éste se podrá adaptar - al comportamiento para satisfacer las necesidades del grupo.- Asimismo, es conveniente hacer notar que todo dirigente podrá adoptar un estilo de los citados, pero imprimirá en él un toque muy personal, que lo hará diferente al de cualquier otra- persona a pesar de que sean similares los estilos de direc- - ción.

C A P I T U L O IV

DILEMAS QUE TIENEN QUE VENCER JEFES Y SUBORDINADOS

Existen diferentes factores que son determinantes en la actuación de las personas dentro de una empresa, sin embargo, aquí sólo se hará mención de aquellos que por el tipo de influencia que tienen se consideran primordiales en la relación entre un jefe y sus subordinados.

A. SITUACIONES A LAS QUE SE ENFRENTA UN JEFE ANTE SU SUPERIOR

La dependencia personal que tiene un jefe sobre los juicios y decisiones de sus superiores hace que sienta la necesidad de ajustarse a las demandas de ellos y que busque además su aprobación. Todo lo que hace intentará valorarlo en términos de la reacción que mostrará su superior. Lo que hagan sus subordinados intentará valorarlo en términos de la crítica que pueda producir en su superior.

Constantemente el jefe tiene que enfrentarse al dilema de tener que reportar lo que está sucediendo en su departamento y necesita comunicar esta información, de manera que si no ha realizado bien el trabajo será criticado.

El administrador, como todos los miembros de la estructura organizacional, está cuidadosamente entrenado para enfocar su atención hacia arriba, sus superiores inmediatos, y a las normas de evaluación que representan, en vez de hacia abajo, sus subordinados y a los sentimientos que tengan. Le puede preocupar tanto lo que su supervisor piense que puede afectar la situación para con sus colegas del mismo nivel.

B. EL PROBLEMA DE JERARQUIA AL CUAL SE ENFRENTAN LOS SUBORDINADOS.

Si admitimos que la jerarquía corrompe a algunas personas, debemos entender entonces, la actitud de autoprotección que adoptan los subordinados que tienen que enfrentarse a esta situación. En ocasiones esto no existe, sin embargo, el empleado cree tenerlo, debido a que en su historia laboral siempre había existido; en ambos casos la solución es crear un cambio en el ambiente que le permita reducir la necesidad de defender sus intereses personales.

El subordinado tiene que "elegir" en ver a su jefe como un aliado o como un rival al que tiene que enfrentarse día con día.

Para el empleado el desconfiar del jefe puede llevarlo a herir susceptibilidades y perder oportunidades. Del mismo modo, si deposita toda su confianza en él y luego se da cuenta que ésta ha sido traicionada puede traerle conflictos ya que él no puede ejercer represalias. Esta situación frente a un aliado o un rival la puede tener un jefe, pero debido al poder que éste tiene, puede rectificar una mala elección. Lo ideal sería que existiera confianza mutua y nadie saldría perjudicado.

El empleado debe pedir a su jefe que le aclare lo que se espera de él en una situación específica, o emplear la intuición para adivinarlo y arriesgarse a no acertar.

Es conveniente delegar autoridad para que tanto el jefe como sus empleados se sientan satisfechos, esto es esencial para un buen desarrollo de las relaciones.

El preguntar a su jefe qué se espera de él en una nueva situación puede traerle problemas; ya que un nuevo proyecto puede propiciar que se le delegue más autoridad de la que sea capaz de asimilar, y puede despertarle sentimientos de ansiedad y desconfianza, que pueden redundar en el mal desempeño de su labor. Existen factores que obligan a que se ejerza un control más estricto sobre el personal, esta medida hace que las personas se sientan encajonadas y actúen por cuenta propia; en estos momentos lo mejor es evitar una aclaración directa.

Los jefes no siempre saben lo que quieren y con frecuencia lo detectan demasiado tarde. Raras veces se produce el equilibrio perfecto entre lo que el jefe quiere y el mensaje que capta el subordinado; sin embargo, este problema siempre existirá y el empleado tendrá que aprender a solucionarlo.

El subordinado debe tener iniciativa o ser dependiente. La mayoría de los jefes piensan que la iniciativa de sus subordinados los lleva a cooperar en el logro de los objetivos de la empresa; sin embargo, no todos concuerdan con eso, ya que para algunos significa ayuda y para otros competencia. En el segundo caso si el empleado no cuenta con partidiarios, lo más seguro es que salga perdiendo debido al poder que tiene el jefe.

Un subordinado puede saber cuando debe hacer uso de su iniciativa y en que aspectos se siente con libertad de hacer sugerencias que estén de acuerdo con sus aspiraciones, sin temor de verse obstaculizado.

El que un empleado se abstenga siempre de tomar la iniciativa, por temor a que haya represalias, intensifica su dependencia y muchas veces se privará de hacer sugerencias que pueden ser de suma utilidad.

Los empleados que se saben capaces se encuentran dispuestos a recibir retroalimentación para mejorar su actuación y mejorar el concepto que su jefe tiene de él. Quien no confía en sus aptitudes rehuirá de la retroalimentación que se le dé, malinterpretará los criterios con los que se evalúa el desempeño o se sentirá destruido por las evaluaciones críticas.

Una disyuntiva crítica a la que se enfrenta un subordinado es decidir que tipo de imagen va a proyectar ante su jefe; en algún momento puede parecerle valioso identificarse con su jefe y tomarlo como modelo, pero en otro quizá piense que es mejor el diferenciarse para mejorar la imagen que tiene de sí mismo. Lo importante en este caso es que decida apenas iniciada la relación para que pueda obtener el máximo provecho y resista la inclinación que tenga hacia la otra posibilidad.

Anteriormente se estaba prejuiciado en contra de tener amistad con el jefe; este prejuicio se basa en el temor de que todo vínculo no asociado con el trabajo hacía perder la objetividad. No obstante, hoy en día se ve natural que se hagan preguntas sobre la vida familiar, se compartan inquietudes no relacionadas con el trabajo y se comenten problemas personales.

Se dice que al relacionarse de manera personal, el subordinado puede entender mejor los conflictos emocionales del jefe y su comportamiento en la empresa.

Los subordinados que no están dispuestos a aceptar la - realidad de su relación con su jefe a menudo se muestran re-- nuentes a asumir la responsabilidad de lo que ha sucedido. - Consideran que la relación no ha sido lo exitosa que se esperaba o que no compaginan con lo proyectado; a sus ojos la culpa es del jefe y son ellos quienen debieron ser más juiciosos o cuidadosos, más magnánimos, más capaces.

Es importante que un jefe apoye a sus subordinados, ya - que al hacerlo acepta, comprende y siente afecto por ellos; - aprueba sus actividades y le interesa que satisfagan sus necesidades. Cuando no lo hace genera, en sus subordinados, ansiedad y oposición, independientemente de su competencia o del - mérito de sus propuestas.

Un empleado se siente más satisfecho y produce más cuando la responsabilidad de su trabajo lo incita a hacer uso de todo su saber, destreza e ingenio para cumplirla.

En la estructura actual de los negocios quizá no exista- relación más importante que la de un subordinado con su jefe- inmediato, esta relación es aplicable desde el empleado operativo hasta el director general.

En la relación jefe-subordinado es tan valiosa la actuación del subordinado como la del jefe. En la mayoría de los casos las personas que dirigen no están lo suficientemente cerca de sus subordinados, por lo que desconocen los verdaderos motivos que les llevan a participar en el esfuerzo para realizar la tarea.

Los subordinados son sujetos de esencial importancia no sólo porque de manera individual aceptan o rechazan al dirigente, sino porque determinan el poder del mismo.

Todas las personas tienen un jefe, muchos administradores dan gran atención a la supervisión de sus subordinados y no le prestan atención al hecho de que ellos mismos son subordinados.

Se considera que la relación jefe-subordinado que tiene mayor éxito es aquella en la que ambas partes pueden identificar y aprovechar los recursos que cada una tiene que ofrecer. Estos recursos pueden ser: aptitudes, conocimientos y la capacidad de ayudar a conjuntar valores que ambos poseen.

C A P I T U L O V

COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO

La comunicación es vital dentro de la organización; por medio de ella se dan a conocer las metas, los objetivos, las políticas, las normas, las circulares, etc. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración, pues la armonía que se dé en la marcha de las personas que laboran en la empresa está en función de la información que tengan acerca de la vida de la misma.

Dentro de la relación jefe-subordinado la comunicación es esencial, pues es el proceso por el cual se trasmiten y reci-- ben diversos datos, opiniones y actitudes que son la base para el entendimiento o acuerdo común. También es indispensable - para lograr la necesaria coordinación de los esfuerzos para la consecución de los fines.

Comunicar es intercambiar o dar información, conceptos y sentimientos, escribiendo o mediante signos.

Información es la acción y efecto de informar.

El objetivo fundamental de la comunicación es influir y - obtener respuesta. La información es el contenido de la comunicación, por lo que se puede decir que toda comunicación es - información, pero no toda información es comunicación.

De acuerdo a la comunicación que se dé será el tipo de - respuesta que se obtenga, puede ser verbal o escrita. También para comunicarnos lo podemos hacer a través de gestos, actitudes, miradas, mímica, señas, etc.

Se dice que la comunicación directa es el trabajo que se - realiza para crear un ambiente de entendimiento, interpretándo se por entendimiento la comprensión del significado de algo.

David K. Berlo dice que la comunicación es el proceso mediante el cual una persona, a la que se le denomina emisor, trasmite conocimientos, habilidades, actitudes, cultura, etc., a otra persona, llamada receptor, mediante un mensaje utilizando uno o varios canales de comunicación; el proceso se considera completo cuando se recibe respuesta.[9]

A. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos que intervienen en la comunicación son:

1. Emisor
2. Mensaje
3. Canal
4. Receptor

El emisor será quien transmita, a través de símbolos, el mensaje al receptor, por lo tanto debe considerar los siguientes puntos:

a. Presentará el mensaje lo más apegado a la realidad, haciendo la separación de los hechos de las opiniones subjetivas.

b. Deberá considerar la habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que será el receptor.

c. El mensaje se trasmitirá con la mayor exactitud, claridad y sencillez, para que la reacción que produzca sea determinante y elimine toda resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

El mensaje que se trasmitirá deberá conocerse y definirse con precisión y cubrirá los siguientes requisitos:

a. Credibilidad, es decir, que la comunicación sea real y veraz, de manera que el receptor identifique fácilmente el objetivo y suprima las actitudes que deformarían la información.

b. La información deberá ser útil para quien va dirigida.

c. Se hará uso de los canales de comunicación establecidos oficialmente.

d. Se tiene que disponer al auditorio de tal manera que el esfuerzo que haga para recibir el mensaje sea el mínimo.

Entendemos como canal de comunicación el medio que contiene el mensaje; esto es: memorándumes, cartas, boletines, revistas, conferencias, juntas, teléfono, etc.

Los canales en muchos aspectos se identifican con la línea de autoridad y responsabilidad; esto se debe a que en las

organizaciones tradicionales la línea de autoridad desciende desde la alta dirección, hasta el nivel operativo. Encontramos que los canales en una organización pueden ser:

a. Informales, o sea aquellos que surgen espontáneamente y están constituídos por rumores, chismes, etc.

b. Formales, o sea aquellos que han sido planeados y estructurados adecuadamente.

Los canales formales son utilizados con diferentes fines como son:

a. Retener información, recibir y trasmitir mensajes.
b. Llegar a conclusiones acertadas.
c. Dirigir e influir en otras personas.

Por la dirección que tienen estos canales se dividen en:

a. Verticales descendientes. Están basados en la autoridad que tiene quien manda; siempre provienen de un jefe hacia sus subordinados.

b. Verticales ascendentes. Se refieren a toda información que el jefe debe obtener de sus empleados.

c. Horizontales o de coordinación. Cubren la necesidad de transferir o intercambiar información dentro de un mismo nivel.

Al hacerse la selección del canal de comunicación, el emisor se verá obligado a elegir la señal adecuada, por lo que se dice que es necesario que tanto el emisor como el receptor estén familiarizados con el código de señales, es decir, tiene que existir un conocimiento bilateral del lenguaje para que se dé la comunicación efectiva.

El receptor es la persona que recibe el mensaje y quien modificará la conducta en función de la comunicación. Por lo tanto, se debe considerar que de acuerdo al carácter de la información se creará, en determinadas circunstancias, resistencia, sobre todo cuando se trata de cambios en el status quo o en la actuación de las personas. Los mensajes pueden ser rechazados creando consciente o inconscientemente barreras que obstaculicen el mensaje, o en su defecto, lo modifican de manera que resulte aceptable para el receptor.

B. BARRERAS EN LA COMUNICACION

Existen en la comunicación factores que impiden su realización desvirtuando el mensaje o bien obstaculizando el proceso general de ésta. Estos factores son conocidos como barreras. Tenemos cuatro diferentes tipos de barreras que son: físicas, fisiológicas, psicológicas y semánticas.

Las barreras físicas son las deficiencias de los medios utilizados en la trasmisión y recepción del mensaje, éstos pueden ser de naturaleza mecánica, magnética, eléctrica, etc. según el medio transmisor o receptor que se esté empleando.

En las barreras fisiológicas encontramos que independientemente de que el mensaje se trasmita por medio de un teléfono, radio, televisión, etc., hay defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha, de atención visual del que lee, que deforman la información.

Las barreras psicológicas se deben a que todos los hombres son diferentes, los potenciales constituyen su temperamento y tienen en su historia diferentes experiencias que conforman su carácter, esto por lógica da lugar a que los fenómenos se perciban de manera diferente, entrando en juego el marco de referencia, y el filtro individual que deforman el contenido en cada una de las etapas del proceso de comunicación.

Las principales barreras son: agrado o desagrado, necesidades y experiencias del receptor no siempre fiel de lo que se ve y oye, los mensajes que no desea aceptar son reprimidos y otros ampliados; otras surgen de la nada como pueden ser los defectos de las personas que no nos son gratas.

Algunas de las causas que pueden contribuir a crear barreras psicológicas en una relación jefe-subordinado son:

uso de sarcasmos
alto status
críticas punzantes
actitud despótica
poder para emplear o despedir
facilidad en el uso de palabra
apariencia física imponente o deleznable
uso de conocimientos precisos y detallados
interrumpir a los demás cuando hablan
uso de demasiados formulismos

Las barreras semánticas se derivan del problema que constituye el que los símbolos lleven exactamente el significado que se desea. La deformación del contenido del símbolo puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que dé el receptor.

La palabra hablada o escrita es generalmente el símbolo que se usa en la comunicación administrativa.

Cuando la comunicación es verbal es más difícil que se - retenga, es por eso que se debe ser cuidadoso al darse para - que esté completa, esto se logra si al plantearse los interro gantes que a continuación se citan quedan satisfechos:

¿Qué?

¿Quién?

¿Cómo?

¿Por qué o para qué?

¿Dónde y cuándo?

También el mensaje tiene que ser dado con precisión, ade más de que se debe tratar de evitar al máximo utilizar a dife rentes personas como trasmisores ya que al llegar el mensaje- al receptor estará deformada la información.

Si la comunicación es escrita se tendrá cuidado de que - cubra los siguientes requisitos indispensables:

Lo que se escribe debe ser entendido rápidamente y sin - esfuerzo alguno.

Se deben incluir todos los elementos necesarios para la- comprensión de la idea y evitar ambigüedades.

La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, - haciendo uso de la terminología correcta.

No hay que abusar de las llamadas frases periféricas para adornar el comunicado, ya que pueden quitarle claridad y precisión.

Debe tener la cortesía elemental.

C. EFECTOS DE LA COMUNICACION

Si en la organización se tienen buenos sistemas de comunicación quedarán resueltos problemas de gran importancia. Sin embargo, no debemos olvidar que los jefes siempre tendrán mejores facilidades para hacerse escuchar a diferencia de sus subordinados y dan por sentados un gran número de situaciones que piensan que hacen, pero sus subordinados no lo crean así. Como por ejemplo: piensan que sus empleados se sienten más libres para discutir con él sus problemas de lo que en realidad se sienten, también cree que les pide sus ideas más frecuentemente de lo que lo hace. Asimismo, está seguro de que les dice más de lo que ellos creen que les dice.

El jefe está cierto de que entiende a sus subordinados y ellos insisten en que persista en su error, lo conoce cuando algún empleado "valiente" al irse le dice que no hay comunicación, que le está creando dificultades y que es injusto e irrazonable.

Una de las grandes ventajas que se obtienen de la buena comunicación es que se crea el deseo de coope ación de las - personas y en un departamento se forma realmente un equipo - de trabajo. No obstante, toda persona que tiene cubiertas - sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de estima, al hacerse predominante la necesidad de autorrealización aparece en ella como imprescindible la competencia para la obtención de logros.

Al hablar de competencia se hace en relación a los controles de factores ambientales tanto físicos como sociales.- Probablemente la persona que empieza a competir quizá no sea muy afortunada, pero al ir teniendo buen éxito crecerá en -- ella el sentimiento de competencia. Según Robert White la - competencia en el adulto se manifiesta como deseo de perfeccionamiento en el trabajo y de mejoramiento profesional;[10] - algunas personas tienen una gran necesidad de alcanzar logros, mientras que a otras no les preocupa.

Cuando un jefe tiene buena comunicación con sus subordinados y no sólo eso, sino que también conoce las necesidades, habilidades, aptitudes, logros y posibilidades de desarrollo será justo, razonable y reducirá al máximo, por lo mismo, los problemas de su personal así como los que él pueda tener en su trato diario con ellos.

C A P I T U L O VI

A U T O R I D A D

A. LOS DIFERENTES TIPOS DE AUTORIDAD

El poder se transforma en autoridad en la organización - formal. A través de la autoridad las personas ejercen control y mando sobre otras. El poder está unido a la posición que - guarde la persona en la empresa y no a la persona; el poder está institucionalizado como autoridad. Se puede decir también-

que la autoridad es el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas; por consiguiente la autoridad - determina cierto tipo de comportamiento tanto en el jefe como- en el subordinado y solamente cuando ambas partes actuan de - acuerdo a sus roles existe autoridad.

Existen tres tipos de autoridad:

1. Lineal
2. Staff
3. Funcional

La autoridad lineal es la relación de mando directo que - hay entre un jefe y sus subordinados. Esta es una cadena que- va desde el puesto superior hasta el más bajo, a través de los niveles intermedios, lo que da paso a la formación de jerar- - quías. Además, es necesario que cada empleado tenga sólo un - jefe, ya que se dice que la línea de mando es la relación huma na entre jefe y subordinado.

Toda la fuerza de la organización se centra en la autoridad lineal; es el canal directo por el cual descienden todas - las órdenes a través de los diferentes niveles, por eso es eje cutiva la autoridad lineal.

La staff es la autoridad auxiliar y complementaria a la - lineal, la cual implica una relación de asesoramiento técnico entre puestos. La diferencia que existe entre la autoridad - lineal y la staff es que la primera es la ejecución concreta- de los planes y la segunda los elabora técnicamente.

El funcionario staff tiene la autoridad que se deriva de sus conocimientos técnicos y científicos y su papel es el de- convencer más no el de ordenar. Es conveniente que haya una- perfecta coordinación entre la autoridad lineal y la staff ya que se complementan.

La autoridad funcional aparece cuando un jefe tiene que- intervenir en otro departamento, porque es de interés para su departamento o porque quizá el jefe de ese departamento no - tiene los conocimientos técnicos necesarios.

Tenemos cuatro principios básicos de la autoridad funcio nal:

1. El jefe con esta autoridad hará uso de ella única y - exclusivamente en los casos que se hayan fijado.

2. Quien la ejerza deberá limitarse lo más que se pueda y respetar la autoridad lineal.

3. Se recomienda que se introduzca única o casi únicamente en procedimientos o en aspectos técnicos.

4. Se debe procurar que quien ostente esta autoridad -- cuente con el apoyo y la colaboración del jefe en cuyo departamento tenga que intervenir.

Este tipo de autoridad por los conflictos de interrelación que puede causar no es recomendable pero es inevitable - por lo que se recomienda que se use lo menos posible.

B. FUENTES DE LAS QUE EMANA LA AUTORIDAD

Encontramos tres fuentes que dan la autoridad:

1. Una jefatura confiere autoridad a la persona. Un -- jefe tiene el derecho y el deber de ejercer y apoyar- las reglas establecidas en la organización, este derecho de autoridad aparece en virtud del puesto que ocupe.
2. El liderazgo da autoridad al lider, ésta tiene su base en características personales que lo situan por encima del promedio de los demás miembros del grupo, - convirtiéndolo en líder. Es conveniente hacer notar- que los líderes no son elegidos, nominados o seleccionados formalmente, son aceptados y seguidos.

3. El tercer tipo de autoridad se confiere a las personas por el conocimiento, experiencias, habilidades,- etc. que posea, esto es, se da por el profesionalismo de la persona.

Es conveniente que un jefe tenga características de líder y sea un profesional para que su autoridad no se limite a la que el puesto le confiere.

C. EFECTOS DE LA AUTORIDAD.

La persona que tiene autoridad debe conocer sus derechos y sus limitaciones respecto de ésta, para que pueda ejercerla justamente sin llegar a abusar de ella.

Si un jefe al dar una orden ésta no es acatada por el - subordinado es que carece de autoridad sobre él. El papel - del jefe es mandar y el del subordinado es obedecer; sin em-- bargo, es conveniente mencionar que existe una zona de aprobación de la autoridad por parte del empleado y que fuera de - esta área la autoridad no es válida.

Normalmente los subordinados esperan que su jefe sea apto para solucionar dudas y resolver los problemas inherentes al -

cargo. Un jefe que adolezca de estas características no será respetado por sus subalternos pues parte de su autoridad está conferida por su profesionalismo y complementada por el liderazgo.

David C. McClelland y David H. Burnham dicen que los administradores deben estar interesados en jugar el juego de la influencia de forma controlada; esto no quiere decir que sus actos tengan que ser arbitrarios. Los actos autoritarios harían sentir a sus subordinados débiles e impotentes.

Un buen jefe es el que ayuda a sus empleados a sentirse responsables y fuertes, les recompensa debidamente su buen desempeño laboral y se ocupa de que todo esté organizado, de manera que los subordinados sientan que saben lo que deben hacer, debe fomentar en su gente un fuerte espíritu de equipo.[11]

N O T A S

1. Abraham Maslow, citado por Kenneth H. BLANCHARD y Paul HERSEY, en La Administración y el comportamiento humano.

2. Cf. Frederick HERZBERG, Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?

3. Cf. Douglas McGREGOR, El administrador profesional.

4. Frederick Winslow Taylor, citado por K. H. BLANCHARD y P. HERSEY, op. cit.

5. Idem.

6. Idem.

7. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, citados por K. H. BLANCHARD y P. HERSEY, op. cit.

8. Rensis Likert, citado por K. H. BLANCHARD y P. HERSEY, op. cit.

9. Cf. David K. Berlo, El proceso de la comunicación.

10. Robert White, citado por K. H. BLANCHARD, y P. HERSEY, op. cit.

11. Cf. David. C. McCLELLAND and David H. BURNHAM, El poder es el gran motivador.

SEGUNDA PARTE

I N V E S T I G A C I O N

Para poder conocer la opinión de las gentes sobre las relaciones humanas en el ambiente laboral a nivel mandos intermedios, la relación jefe-subordinado se aplicaron dos cuestionarios - de sondeo de opiniones, análogos, uno a jefes y el otro a subordinados; esta aplicación se llevó a cabo tanto en el Sector Público como en la Iniciativa Privada.

El motivo por el que se aplicó el cuestionario en estos dos universos era establecer una comparación entre ambos y poder saber así si las personas piensan lo mismo sobre la relación jefe subordinado.

A continuación se hace mención de los pasos que se dieron para poder realizar la investigación.

1. DEFINICION DE CRITERIOS A EVALUAR.

   a) MOTIVACION. Es una serie de incentivos que se dan al empleado para que desempeñe sus labores de la manera más eficiente, logrando al mismo tiempo una satisfacción intrínseca.

   b) RELACIONES INTERPERSONALES. Es la interacción que se genera del contacto diario de las personas, trascendiendo de la esfera laboral a la personal.

   c) REACCIONES. Son las respuestas positivas y/o negativas que se dan cuando entran en juego las metas personales con las de la organización.

   d) MANEJO DE CONFLICTO. Es la habilidad que tiene toda persona para solucionar los problemas que se le presentan con sus compañeros, subordinados y jefes.

e) DIRECCION. Es la capacidad que permite a los jefes lograr resultados a través del manejo eficiente de los -- recursos materiales y humanos.

f) CAMBIO. Es el proceso dinámico que tiende a modificar las estructuras para adaptarlas al medio que las rodea.

g) AUTORIDAD. Es el poder legítimo que posee una persona derivado se su posición en la estructura organizacional.

h) COMUNICACION. Es el proceso mediante el cual una persona trasmite un mensaje que será recibido y asimilado.

2. DISEÑO DE REACTIVOS.

Diseño de reactivos; éstos quedaron como se muestran en -- los ANEXOS 1 y 2, los reactivos del anexo 1 son iguales a los del 2 sólo que en el primero están dirigidos al jefe y en el segundo hacia el empleado.

Los reactivos fueron diseñados con base en los criterios - que se definieron en el punto anterior, las preguntas que se enfocaron a cada uno de estos temas quedaron como sigue:

de la 1 a la 9 Motivación

de la 10 a la 25 Relaciones interpersonales

de la 26 a la 37 Reacciones

de la 38 a la 47 Manejo de conflicto

de la 48 a la 57 Dirección

de la 58 a la 64 Cambio

de la 65 a la 69 Autoridad

de la 70 a la 78 Comunicación

3. CONFIABILIDAD.

Los reactivos se sometieron a juicio de cinco Psicólogos - Industriales para obtener confiabilidad.

4. SELECCION DEFINITIVA DE REACTIVOS.

Para seleccionar los reactivos definitivos que formarían - los cuestionarios se hizo lo siguiente:

a) A los jueces se les dieron los reactivos que formarían- tanto el cuestionario que se aplicaría a los jefes como a los subordinados, con una hoja adicional en la que - aparecían las instrucciones a seguir. ANEXO 3

b) Como los cuestionarios son análogos, se consideró el -- criterio que indicaron los jueces en los reactivos para los jefes así como en los que formaron el instrumento - para los subordinados. Ya que no se medían actitudes - pasó a ser un cuestionario de sondeo de opiniones.

c) Al coincidir tres o más jueces en un criterio para un - reactivo, éste se consideró aceptable, siempre y cuando esto se diera en ambos tipos de reactivos, para jefes y subordinados. La escala de evaluación de las preguntas se unificó a Verdadero y Falso.

Con esta selección, de 78 reactivos que se habían diseñado quedaron únicamente 35 para ambos cuestionarios, - habiendo desaparecido el criterio de Reacciones.

Los cuestionarios definitivos quedaron como aparecen en los ANEXOS 4 y 5. Las preguntas que tocan cada uno de los criterios que se sondearon quedaron de la siguiente manera:

1, 6, 9 y 26 Motivación
5, 12 y 32 Relaciones interpersonales
2, 7, 8, 10, 31, 33 y 34 Manejo de conflicto
3, 13, 15, 18, 19, 20, 24, 27 y 28 Dirección
11 y 17 Cambio
4, 21 y 22 Autoridad
14, 16, 23, 25, 30 y 35 Comunicación

Aplicación de los instrumentos a 50 jefes y 50 subordinados en cada uno de los universos. Las personas fueron elegidas al azar.

5. RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron a través de los siguientes -- pasos:

1. Se hizo el computo de la frecuencia de los dos tipos de respuestas: Verdadero y Falso, de cada uno de los reac tivos; se obtuvo también el computo de las abstenciones.

2. Se computó el total de cada una de las respuestas de -- los reactivos correspondientes a cada criterio.

3. Por medio de una regla de tres se obtuvo el porcentaje.

Los resultados están dados en porcentajes teniendo en cuen ta los dos tipos de respuestas: Verdadero y Falso, además se indica el porcentaje de personas que se abstuvieron de contestar. (Ver Tabla de Resultados. Estos también apare cen representados en 6 gráficas).

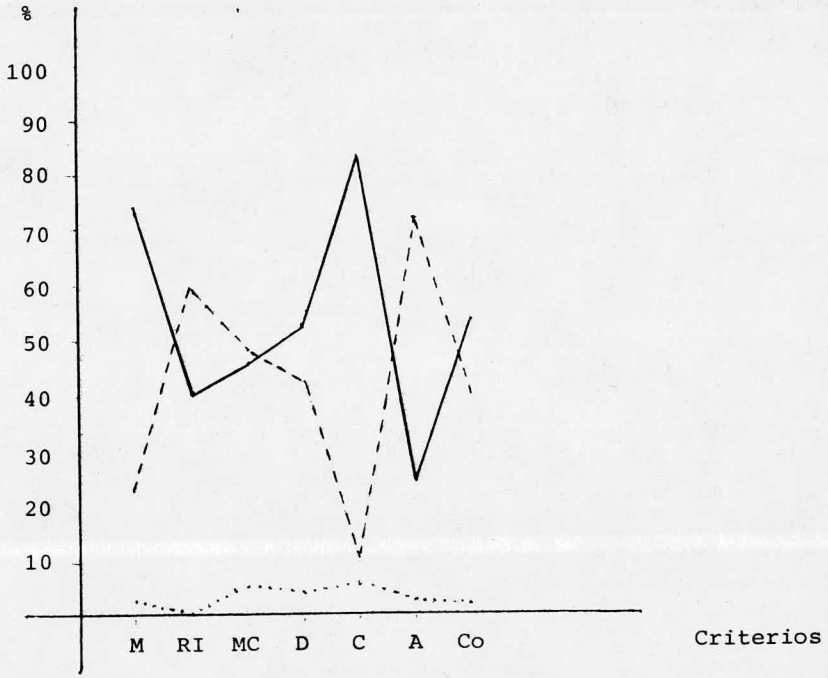
	Sector Público			Iniciativa Privada		
			Jefes			
	Verdadero	Falso	Nada	Verdadero	Falso	Nada
1. Motivación	74 %	23 %	3 %	63.5 %	33.5 %	3 %
2. Relaciones Interpersonales	40.66%	59.33%		38.66%	59.33%	2 %
3. Manejo de conflicto	45.71%	48.85%	5.42%	47.71%	49.14%	3.14%
4. Dirección	52.22%	42.88%	4.88%	54.44%	41.33%	4.22%
5. Cambio	83 %	11 %	6 %	77 %	21 %	2 %
6. Autoridad	24.66%	72 %	3.33%	28.66%	68 %	3.33%
7. Comunicación	53.42%	44.28%	2.28%	52 %	45.42%	2.57%
			Empleados			
	Verdadero	Falso	Nada	Verdadero	Falso	Nada
1. Motivación	42.5 %	52.5 %	5 %	51.5 %	45.5 %	3 %
2. Relaciones interpersonales	36.66%	62 %	1.33%	37.33%	60 %	2.66%
3. Manejo de conflicto	39.14%	52.85%	8 %	43.14%	54 %	2.85%
4. Dirección	53.77%	38.66%	7.55%	53.77%	42.88%	3.33%
5. Cambio	65 %	25 %	10 %	61 %	37 %	2 %
6. Autoridad	20 %	75.33%	4.66%	21.33%	71.33%	7.33%
7. Comunicación	34.57%	60.85%	4.57%	39.71%	56.85%	3.42%

- Tabla de Resultados obtenidos en el sondeo de opiniones de ambos sectores.

NOTA: Para interpretar los resultados en el criterio de autoridad es necesario que se haga de manera inversa, es decir, en Falso cae el mayor porcentaje e indica que hay buena autoridad y no se abusa de ella. La interpretación se hace así debido a la redacción de los reactivos del cuestionario.

Sector Público

Jefes



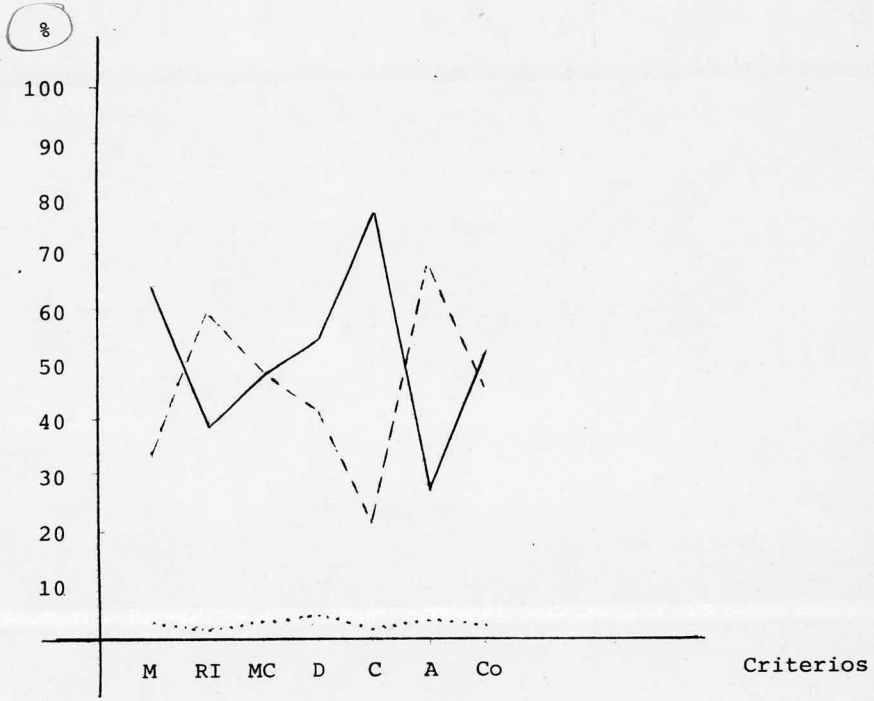
M = Motivación
RI = Relaciones interpersonales
MC = Manejo de conflicto
D = Dirección
C = Cambio
A = Autoridad
Co = Comunicación

—— Verdadero
---- Falso
.... Nada

Gráfica 1. Resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta a los jefes del Sector Público.

Iniciativa Privada

Jefes



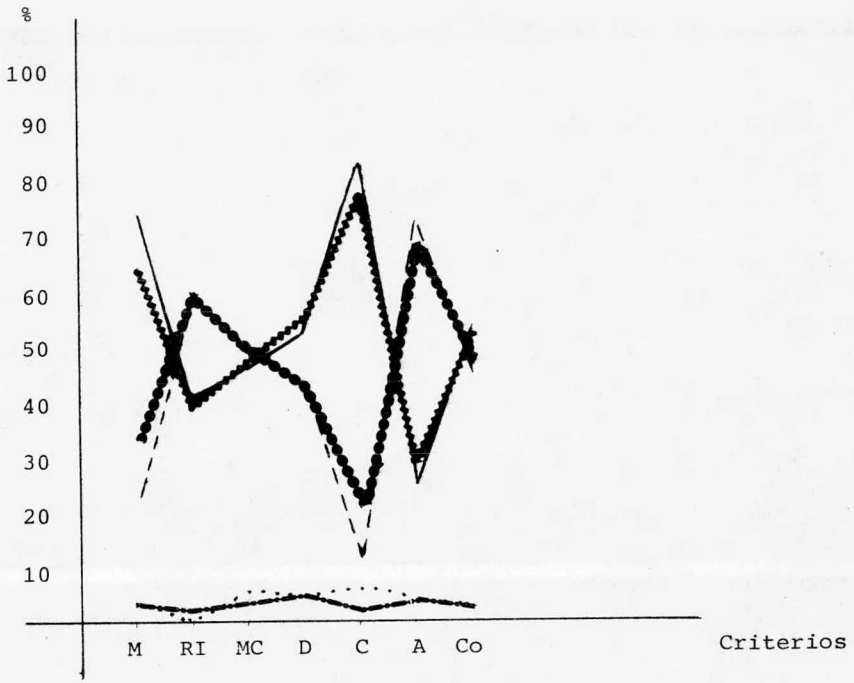
M = Motivación
RI = Relaciones interpersonales
MC = Manejo de conflicto
D = Dirección
C = Cambio
A = Autoridad
Co = Comunicación

—— Verdadero
---- Falso
.... Nada

Gráfica 2. Resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta a los jefes de la Iniciativa Privada.

Sector Público e Iniciativa Privada

Jefes



M = Motivación
RI = Relaciones interpersonales
MC = Manejo de conflicto
D = Dirección
C = Cambio
A = Autoridad
Co = Comunicación

Sector Público

—— Verdadero
---- Falso
.... Nada

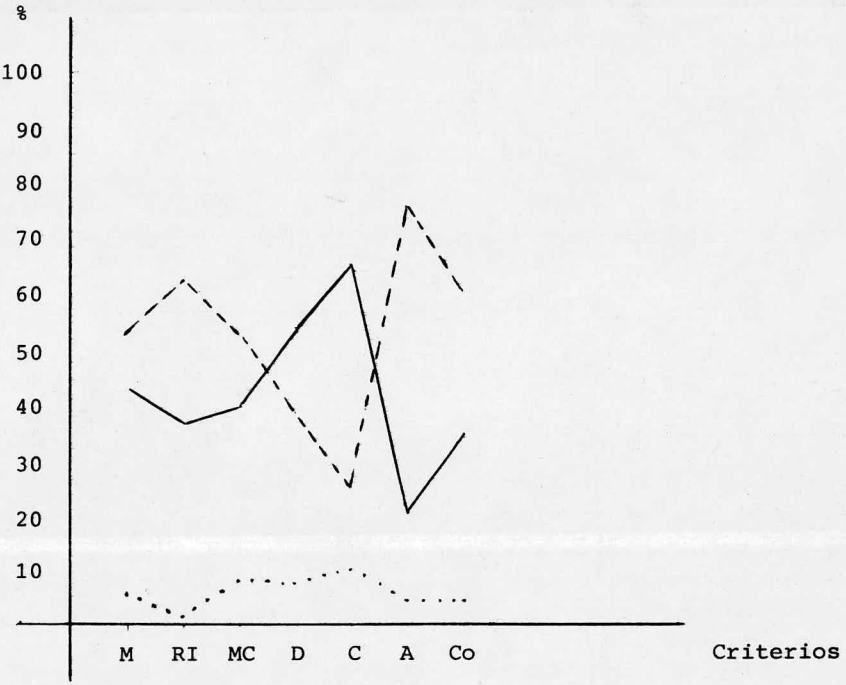
Iniciativa Privada

Verdadero
Falso
Nada

Gráfica 3. Resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta a jefes tanto del Sector Público como de la Iniciativa Privada.

Sector Público

Empleados



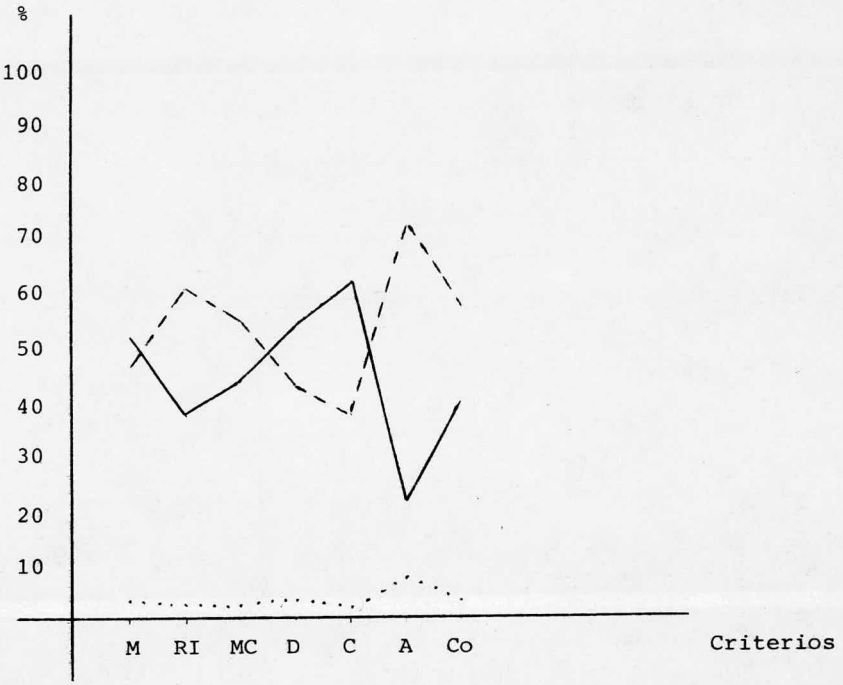
M = Motivación
RI = Relaciones interpersonales
MC = Manejo de conflicto
D = Dirección
C = Cambio
A = Autoridad
Co = Comunicación

—— Verdadero
---- Falso
.... Nada

Gráfica 4. Resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta a los empleados del Sector Público.

Iniciativa Privada

Empleados



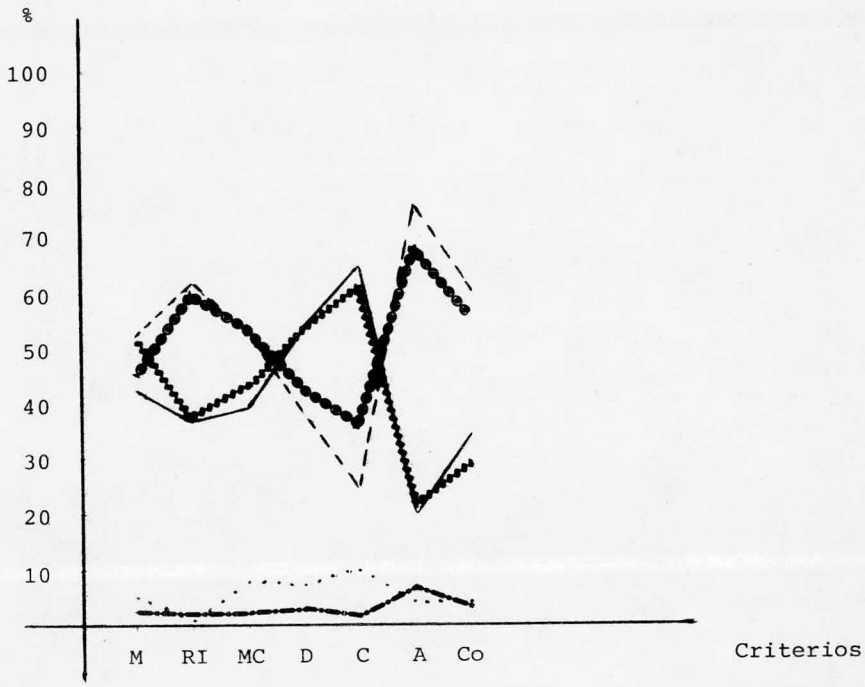
M = Motivación
RI = Relaciones interpersonales
MC = Manejo de conflicto
D = Dirección
C = Cambio
A = Autoridad
Co = Comunicación

—— Verdadero
---- Falso
.... Nada

Gráfica 5. Resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta a los empleados de la Iniciativa Privada.

Sector Público e Iniciativa Privada

Empleados



M = Motivación
RI = Relaciones interpersonales
MC = Manejo de conflicto
D = Dirección
C = Cambio
A = Autoridad
Co = Comunicación

Sector Público
—— Verdadero
---- Falso
.... Nada

Iniciativa Privada
Verdadero
Falso
Nada

Gráfica 6. Resultados en porcentajes de la aplicación de la encuesta a empleados tanto del Sector Público como de la Iniciativa Privada.

6. OBSERVACIONES

Existen factores que deben tenerse en cuenta con respecto a las actitudes exhibidas de las personas que respondieron al sondeo de opiniones, esto es, muchas dejaron sin registrar los datos que se solicitaban en el cuestionario y quedaron preguntas sin respuestas, lo que indica que existe temor por parte de la gente a responder a una encuesta en la cual tiene que externar sus opiniones al respecto de sus relaciones laborales, a pesar de saber que era un estudio que no tendría repercusión alguna, que se les estaba garantizando el anonimato.

7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En la encuesta se definieron siete criterios por considerarse básicos en la relación jefe-subordinado y son: motivación, relaciones interpersonales, manejo de conflicto, dirección, cambio, autoridad y comunicación.

En el aspecto de motivación en ambos sectores, los jefes dicen motivar a los empleados, (Jefes Sector Público 74%- Iniciativa Privada 63.5%), sin embargo, ellos piensan que no tienen suficiente motivación por parte de sus jefes. (Empleados Sector Público 42.5% Iniciativa Privada 51.5%).

Las relaciones interpersonales tanto en el Sector Público como en la Iniciativa Privada indican que la relación entre jefe y subordinado es limitada. Jefes Sector Público 40.66% Iniciativa Privada 38.66%. Subordinados Sector Público 36.66% Iniciativa Privada 37.33%.

El manejo de conflicto aparece más elevado a nivel supervisor que en el operativo, Jefes: Sector Público 45.71%; Iniciativa Privada 47.71%; Subordinados: Sector Público-39.14% e Iniciativa Privada 43.14%, en los dos tipos de organización, de lo que se puede deducir que los jefes opinan tener manejo de las situaciones conflictivas; aunque-los empleados piensan que es muy relativo.

En el tópico de dirección vemos que éste sí se da, ya que tanto los jefes como los empleados asi lo piensan, Jefes-Sector Público 52.22%, Iniciativa Privada 54.44%, Empleados Sector Público 53.77%, Iniciativa Privada 53.77%, esto es en ambos sectores, pero es susceptible de mejora.

Al hablar de cambio observamos que los jefes piensan que-sí se encuentran abiertos a él, los subordinados coinciden con la opinión de sus jefes. Jefes: Sector Público - 83% e Iniciativa Privada 77%, Subordinados: Sector Público 65% e Iniciativa Privada 61%.

En el aspecto de autoridad vemos que los subordinados opinan que los jefes saben ejercerla, Sector Público 75.33%, e Iniciativa Privada 71.33%, que no hacen abuso de ella y que sus indicaciones son atendidas.

Como último punto tenemos la comunicación en la que se ve claramente que los jefes dicen que sí hay comunicación entre ellos y sus subalternos, Sector Público 53.42% e Iniciativa Privada 52%, pero al revisar los resultados de los empleados, Sector Público 34.57% e Iniciativa Privada 39.71%, vemos que dicen que no es buena la comunicación.

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

A través del sondeo de opiniones que se hizo a nivel mandos intermedios en la Iniciativa Privada y en el Sector Público se observa que sí hay interacción entre el jefe y sus subordinados y en ambos sectores se da prácticamente al mismo nivel, sin embargo, es susceptible de mejorar.

La parte más importante de motivación que los empleados pueden tener en las organizaciones la encuentran en el trabajo que desempeñan; para la persona el tener un trabajo motivante la hará sentirse satisfecha y le dará el desarrollo -- psicológico que requiere, como lo indica Herzberg en su Teoría de Motivación e Higiene. Sería recomendable que se realizara un análisis de la motivación que existe y cómo podría incrementarse para brindarles mayores posibilidades de desarrollo.

Las relaciones interpersonales están regidas por la relación formal e informal que surgen en las organizaciones y es conveniente que éstas se den de manera paralela, pues ambas cumplen funciones esenciales y no se contraponen. En -- ocasiones la rigidez de la relación formal está obstruyendola informal, porque a veces olvidamos que como seres humanos debemos ocupar un lugar en la sociedad en la que nos desen-- volvemos.

La capacidad que tenga un jefe para solucionar los problemas inherentes al puesto es indispensable. Se recomienda que se dé a los jefes la oportunidad de desarrollar esta capacidad que forma parte de los requisitos que deben tener -- como jefe.

Se ha visto que hay diferentes estilos de dirección, - cada uno de los autores que habla de ello puede dar diferentes matices a los estilos que está describiendo. Sin embargo, se habla de un estilo ideal de dirección que es el que - equilibra el interés entre las relaciones y el desarrollo de la tarea. Como se ve este criterio cae prácticamente en el punto medio, por lo que se puede sugerir que las personas -- que tienen esta función traten de llegar al equilibrio necesario para que ejerzan una buena dirección.

Toda organización es cambiante y se necesita que su personal sepa asimilar el cambio, en el resultado obtenido se - observa que existe disposición al cambio, no obstante sería- conveniente intentar que las personas se abran más, pues hay factores que lo están determinando día con día, como es la - tecnología de la cual tenemos que valernos para el desarro-- llo del trabajo.

En el punto de autoridad no se debe olvidar que se está hablando de una autoridad centralizada en el jefe, por lo -- que sería benéfico pensar en delegar autoridad a los subordinados de acuerdo a su responsabilidad y capacidad.

La comunicación es una herramienta de gran utilidad por lo que sería conveniente que se tratara de modificar este aspecto pues una buena comunicación es primordial para lograr- una adecuada relación jefe-subordinado.

Podemos llegar a la conclusión de que todos los crite-- rios sondeados en el cuestionario se dan en ambos universos, son prácticamente coincidentes, y se puede decir que las necesidades de las personas son las mismas.

La relación que existe entre jefe y subordinado en ocasiones se ve obstruida porque el empleado no siente confianza para acercarse a su jefe, o bien porque él no les permite que lo hagan.

La comunicación entre el subordinado y su jefe puede -- ser deficiente, pues quizá el jefe es de las personas que -- quieren que se le adivine lo que piensa y no le da las ins-- trucciones completas a su personal, o quizá sus empleados al captar el mensaje lo deforman porque creen que muchas veces el jefe no sabe cómo se deben hacer las cosas, pero no se -- preocupan por aclarar las diferencias.

Los empleados muchas veces no se esfuerzan por tratar - de que sus jefes conozcan sus aptitudes, en ocasiones lo hacen y los toman en cuenta, pero otras veces los jefes están tan ocupados en quedar bien con otras personas que poco les importa el desarrollo de su personal. Sin embargo, sí detectan todos y cada uno de los errores que cometen sus subalternos, pero no los aprovechan para que puedan enriquecerse con sus comentarios, pues él como jefe puede ayudarlos a mejorar.

Las situaciones arriba descritas pueden aparecer en la relación jefe-subordinado, sin que como regla tengan que dar se alguna o todas, pues habrá situaciones en que por el interés que tengan tanto los jefes como sus subordinados la relación se dé de una manera ideal.

EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO COMO POSIBLE SOLUCION

Los administradores de recursos humanos han estado trabajando incansablemente para encontrar la medicina adecuada para eliminar el mal que aqueja a las empresas.

Existen diferentes soluciones que se pueden poner en - - práctica para que haya una verdadera integración de las personas a sus puestos, sin olvidarse de las necesidades que todos como seres humanos tenemos que cubrir para sentirnos realmente satisfechos.

Lo primero que se debe hacer para poder llegar a una solución adecuada es diagnosticar si existe problema, posteriormente hay que investigar qué lo está causando. Después de -- haber hecho un estudio concienzudo de la situación se podrán- examinar todas las opciones que nos pueden llevar a la solu-- ción idonea.

Es un hecho que las relaciones humanas son vitales para- cualquier organización; sin embargo, no podemos tratar de incrementarlas sin tener en cuenta que son sólo una parte del - mecanismo administrativo con que cuenta una empresa.

Al postular Frederick Herzberg su Teoría de Motivación e Higiene dio vida a los conceptos básicos del Enriquecimiento- del Trabajo, en los cuales tenemos la respuesta que logra que las relaciones humanas sean armoniosas y productivas.

El enriquecimiento del trabajo se basa en el concepto de que el desarrollo individual es la clave para tener una organización saludable, origina que los empleados se sientan más satisfechos y sean más productivos, ya que sus tareas tienen significado.

Herzberg en su Teoría de Motivación e Higiene dice que los motivadores son factores que satisfacen la necesidad que la persona tiene de crecimiento psicológico, especialmente realización, responsabilidad, reconocimiento, avance y oportunidad; los factores de higiene se relacionan con el ambiente de trabajo, como son: las condiciones y el trato en el trabajo, la política de la compañía y la administración, las relaciones con los demás, la vida personal, el salario, la supervisión, la seguridad social y el status.

El concepto de motivación del enriquecimiento del trabajo se basa en las aptitudes-potencial, las aptitudes-oportunidad y además en los resultados del rendimiento reforzado. La relación aptitud-potencial determina lo que una persona puede hacer y la relación aptitud-oportunidad el talento de la persona que puede mostrarse; por último tenemos que la motivación de las personas se afecta de acuerdo con la naturaleza del refuerzo que resulta del rendimiento en el trabajo.

El enriquecimiento del trabajo se basa en el concepto de que el desarrollo individual es la clave para tener una organización saludable, origina que los empleados se sientan más satisfechos y sean más productivos, ya que sus tareas tienen significado.

Herzberg en su Teoría de Motivación e Higiene dice que los motivadores son factores que satisfacen la necesidad que la persona tiene de crecimiento psicológico, especialmente -- realización, responsabilidad, reconocimiento, avance y oportunidad; los factores de higiene se relacionan con el ambiente de trabajo, como son: las condiciones y el trato en el trabajo, la política de la compañía y la administración, las relaciones con los demás, la vida personal, el salario, la supervisión, la seguridad social y el status.

El concepto de motivación del enriquecimiento del trabajo se basa en las aptitudes-potencial, las aptitudes-oportunidad y además en los resultados del rendimiento reforzado. La relación aptitud-potencial determina lo que una persona puede hacer y la relación aptitud-oportunidad el talento de la persona que puede mostrarse; por último tenemos que la motivación de las personas se afecta de acuerdo con la naturaleza del refuerzo que resulta del rendimiento en el trabajo.

La implementación del enriquecimiento en el trabajo se - realiza a través de cambios directos de la tarea en sí. Tenemos ocho puntos que llevan a mejorar las tareas y la motivación, que son: retroalimentación directa, una función de - - aprendizaje, relación con el cliente, la oportunidad de que - cada persona programe su trabajo, experiencia única, control- de recursos, comunicación directa y responsabilidad personal.

Retroalimentación directa. Es indispensable que la persona conozca los resultados de su actuación para que se den - de manera eficiente el aprendizaje y el rendimiento. La retroalimentación la puede obtener el empleado por el trabajo - mismo y/o mediante la información que su jefe le proporcione.

Aprendizaje. Es un punto muy importante de un buen trabajo ya que es la oportunidad que tiene la persona de sentir que se está desarrollando intelectualmente.

Relación con el cliente. Es la comunicación que tenga - el empleado con su cliente, por cliente vamos a entender cualquier persona con quien el empleado tenga contacto, bien puede ser su compañero de departamento, su jefe o a quien le - esté dando servicio.

Programación. Es el acto de permitir que la persona decida como va a ocupar su tiempo de acuerdo con la secuencia - que considere más adecuada para el buen desarrollo de su trabajo, ya que ella es la más consciente del tiempo de que dispone y del que es necesario para que efectúe las labores que tiene a su cargo; esto permite que sea más responsable de su trabajo.

Experiencia única. Este punto surge de la necesidad que existe de evitar la fraccionalización del trabajo, por ejem-- plo: en una línea de ensamble encontramos que hay una sección que se dedica a una determinada tarea y una vez que ésta se - concluye se pasa a la que sigue y así sucesivamente de manera que las personas que están en la última sección son las úni-- cas que podrán ver el producto terminado. En cambio si se - evita la mentalidad de la línea de ensamble tenemos que una - persona podrá realizar un trabajo de principio a fin, su trabajo tendrá significado.

Control de recursos. Cuando una persona es consciente - de su trabajo y del impacto que éste tiene puede ejercer control sobre los costos y el tiempo, logrando que su trabajo - sea eficiente.

Autoridad para las comunicaciones directas. El mayor - retraso en todo trabajo es ocasionado porque a las personas - no se les confiere autoridad suficiente para que si necesitan auxilio de un empleado de otro departamento puedan establecer contacto directo, en estos casos lo que se hace normalmente - es pedir al jefe que se comunique con el encargado del otro - departamento para que le autorice que interactue con la perso na indicada, lo que ocasiona una gran pérdida de tiempo.

Si la persona tiene autoridad para comunicarse directa-- mente con quien su trabajo requiera se fomentará el desarrollo potencial de la tarea, ya que se le están proporcionando al - empleado nuevos caminos de información.

Responsabilidad personal. Si al empleado se le hace res ponsable por sus labores se evita supervisión y nos permite - saber quién es el autor o el responsable de las tareas que se están efectuando.

Como se puede ver todos estos puntos están íntimamente - relacionados, y dan como resultado trabajos enriquecidos que permiten que las personas sean responsables de lo que hacen,- que la relación jefe-subordinado sea sana, pues el jefe no va a obstruir la labor del empleado o viceversa, el empleado -

será tomado en cuenta, podrá participar en la toma de decisiones en algunos aspectos, tendrán realmente una buena comunicación y les va a permitir a ambos el sentirse satisfechos, formarán realmente un equipo de trabajo además de que tendrán - un desarrollo tanto profesional como personal.

ANEXO 1

1. Cuando ingresa un empleado le hablo de lo estimulante de la tarea que realizará.

Verdadero Falso

2. Al ingresar alguien le hablo de la libertad que tiene para realizar su trabajo.

Falso Verdadero

3. Le hablo el primer día al empleado de las metas y los objetivos de la organización.

Verdadero Falso

4. Si hay oportunidad de promoción les permito a mis subalternos probar sus habilidades para el puesto.

Siempre Algunas veces ? Casi nunca Nunca

5. Existe camaradería entre mis subordinados y yo.

Falso Verdadero

6. Le proporciono a mi personal todo el material y equipo necesarios para el desarrollo del trabajo.

Nunca Siempre Casi nunca Algunas veces ?

7. Si el trabajo de un empleado es bueno se lo digo.

Verdadero Falso

8. Platico con mis empleados para conocer su opinión sobre el trabajo y la organización.

Algunas veces Siempre ? Nunca Casi nunca

9. Me preocupa que mi departamento sea un equipo integrado.

Falso Verdadero

10. Al haber un problema entre mis subordinados se dirigen a mí para su solución.

? Casi nunca Siempre Algunas veces Nunca

11. Evito tener contacto con mis empleados.

Nunca ? Casi nunca Algunas veces Siempre

12. Cuando hay problemas en mi personal me mantengo al margen de la situación.

Casi nunca ? Algunas veces Nunca Siempre

13. Al escuchar comentarios desfavorables de mí me lo hacen - saber.

Nunca Casi nunca ? Algunas veces Siempre

14. Si algún empleado escucha mis planes los comenta con alguien.

Algunas veces Siempre Casi nunca ? Nunca

15. Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo lo trato friamente.

? Siempre Casi nunca Nunca Algunas veces

16. Me acerco a los empleados nada más para tratar cuestiones de trabajo.

Verdadero Falso

17. Si me equivoco dejo que algún empleado exponga su punto - de vista.

Falso Verdadero

18. Platico con la gente para conocer sus objetivos y metas - personales.

Verdadero Falso

19. Si alguien no me agrada lo trato hostilmente.

Falso Verdadero

20. Cuando "me levanto con el pie izquierdo" no disimulo mi - mal humor.

Verdadero Falso

21. Expreso mis sentimientos hacia mis empleados sin importar- me si los lastimo.

Falso Verdadero

22. Si alguien hace algo que no me agrada le indico cómo se - comporte.

Verdadero Falso

23. Si me irrita una actitud o comentario no muestro mi moles- tia.

Falso Verdadero

24. Evito tener comunicación con mi gente si el asunto no es - de trabajo.

Verdadero Falso

25. Si detecto un error se lo hago notar bruscamente al culpable.

Falso Verdadero

26. Le permito a mi personal decidir sobre su trabajo.

Siempre Casi nunca ? Algunas veces Nunca

27. Le doy a mi gente absoluta libertad para que organicen su trabajo.

Verdadero Falso

28. Me satisfacen las decisiones que tomo en mi trabajo.

Falso Verdadero

29. Responsabilizo a los empleados de las labores que desempeñan.

Verdadero Falso

30. Mi trabajo está de acuerdo a mis objetivos y metas

Falso Verdadero

31. Mis objetivos y metas están de acuerdo a los de la organización.

Verdadero Falso

32. Estoy integrado a mi equipo de trabajo.

Falso Verdadero

33. Mi trabajo me llevará a una plena realización personal y - profesional.

Verdadero Falso

34. En base a una investigación de los hechos decido la medida disciplinaria.

Falso Verdadero

35. Doy mayor importancia a los errores cuando llaman la atención de mis superiores.

Verdadero Falso

36. Enseño a mi personal a aprender de los errores.

Falso Verdadero

37. Mis empleados y yo aprendemos día a día a mejorar nuestra labor.

Verdadero Falso

38. Si tengo un problema con algún subalterno externo mis sentimientos sin preocuparme.

Falso Verdadero

39. Si tengo problemas con algún empleado le hago sentir que - soy su superior.

Verdadero Falso

40. Al detectar problemas con el personal escucho ambas partes para llegar a la solución.

Falso Verdadero

41. Al surgir desacuerdo entre un subordinado y yo le ordeno - el procedimiento a seguir.

Verdadero Falso

42. Espero que pase el tiempo para solucionar los conflictos.

Falso Verdadero

43. Los problemas del personal me irritan.

Verdadero Falso

44. En los problemas que se presentan como jefe tengo la última palabra.

Falso Verdadero

45. Al surgir un conflicto con el personal cambiamos impresiones para saber si hay problema.

Falso Verdadero

46. Si un miembro del grupo toma una posición contraria permito que exprese las razones.

Verdadero Falso

47. Cuando no estoy de acuerdo con mi personal evito externar opiniones.

Falso Verdadero

48. Para mí lo primero es atender las necesidades de mi personal y así lograr un buen funcionamiento de la organización.

Verdadero Falso

49. Considero que son más importantes las necesidades de la organización que las del personal.

Falso Verdadero

50. Las necesidades de la organización y las de mi personal tienen la misma importancia para mí.

Verdadero Falso

51. Pienso que como supervisor debo planear y dirigir.

Falso Verdadero

52. Pienso que la tarea de la persona que dirige es lograr el cumplimiento a través de otros.

Verdadero Falso

53. La mejor relación entre jefe y subalterno es el trabajar en equipo.

Falso Verdadero

54. Pienso que como supervisor debo estimular el interés del - equipo.

Verdadero Falso

55. Le doy a conocer a mi gente las políticas de la organización.

Falso Verdadero

56. No tengo un estilo propio de dirección.

Verdadero Falso

57. Pienso que la mejor manera de dirigir es dar entera libertad a mi gente.

Falso Verdadero

58. Si alguien me sugiere que se modifique parcial o totalmente el sistema de trabajo me niego.

Verdadero Falso

59. Soy una persona abierta al cambio.

Falso Verdadero

60. Cambio el sistema de trabajo si se me notifica por parte de mis superiores.

Verdadero Falso

61. Al hacerse necesario un cambio de actitud pongo el ejemplo a mi equipo.

Falso Verdadero

62. Cuando quiero un cambio en mis empleados les pido opiniones.

Verdadero Falso

63. Si se requiere un cambio impongo mi decisión.

Falso Verdadero

64. Converso con mi personal para saber si se está llevando a cabo el cambio planeado.

Verdadero Falso

65. Designo responsabilidad de acuerdo a la antigüedad del personal.

Falso Verdadero

66. Doy autoridad a aquellos que creo capacitados para ejercerla.

Verdadero Falso

67. Pienso que la autoridad se adquiere con el puesto.

Falso Verdadero

68. Soy una persona arbitraria.

Verdadero Falso

69. Se dice que no sé ejercer autoridad.

Falso Verdadero

70. La comunicación entre mis subalternos y yo es deficiente.

Verdadero Falso

71. Es tan incompleta la información que recibo de mis empleados que se presta a conjeturas y rumores.

Falso Verdadero

72. No me parece adecuado el lenguaje que mis empleados usan para dirigirse a mí.

Verdadero Falso

73. La forma de expresión de mis empleados es tan poco clara que no logran captar mi atención.

Falso Verdadero

74. Cuando me pasan alguna información mis empleados la interpreto a mi manera.

Verdadero Falso

75. Entre mis subalternos y yo hay una adecuada comunicación.

Falso Verdadero

76. Fomento la comunicación entre mis empleados.

Verdadero Falso

77. Me aseguro que después de una conversación no queden dudas.

Falso Verdadero

78. Presto toda mi atención cuando un empleado se dirige a mí.

Falso Verdadero

ANEXO 2

1. Cuando ingresé a la organización mi jefe me habló de lo - estimulante de la tarea que realizaría.

Verdadero Falso

2. Al ingresar me habló mi jefe de la libertad que tenía para realizar mi trabajo.

Falso Verdadero

3. Me habló mi jefe el primer día de los objetivos y metas de la organización.

Verdadero Falso

4. Si hay oportunidad de promoción mi jefe me permito probar mis habilidades para el puesto.

Siempre Algunas veces ? Casi nunca Nunca

5. Entre mi jefe, mis compañeros y yo existe camaradería.

Verdadero Falso

6. Mi jefe me proporciona todo el material y equipo necesario para el desarrollo del trabajo.

Nunca Siempre Casi nunca Algunas veces ?

7. Si mi trabajo es bueno me lo dice mi jefe.

Falso Verdadero

8. Platica conmigo mi jefe para conocer mi opinión sobre el trabajo y la organización.

Algunas veces Siempre ? Nunca Casi nunca

9. A mi jefe le preocupa que su departamento sea un equipo integrado.

Verdadero Falso

10. Al haber un problema entre un compañero y yo me dirijo a mi jefe para su solución.

? Casi nunca Siempre Algunas veces Nunca

11. Evito tener contacto con mis compañeros y jefe.

Nunca ? Casi nunca Algunas veces Siempre

12. Cuando hay problemas entre nosotros mi jefe se mantiene al margen de la situación.

Casi nunca ? Algunas veces Nunca Siempre

13. Al escuchar algún comentario desfavorable de mi jefe se lo hago saber.

Nunca Casi Nunca ? Algunas veces Siempre

14. Si escucho los planes de mi jefe los comento con alguien.

Algunas veces Siempre ? Nunca Casi nunca

15. Cuando no estoy de acuerdo con mi jefe me trata friamente.

? Siempre Casi nunca Nunca Algunas veces

16. Mi jefe se acerca a mí nada más para tratar cuestiones de trabajo.

Falso Verdadero

17. Cuando mi jefe está en un error me deja exponer mi punto de vista.

Verdadero Falso

18. Mi jefe platica conmigo para conocer mis objetivos y metas personales.

Falso Verdadero

19. Mi jefe es hostil con quien no es de su agrado.

Verdadero Falso

20. Cuando mi jefe "se levanta con el pie izquierdo" no disimula su mal humor.

Falso Verdadero

21. Mi jefe expresa sus sentimientos hacia nosotros sin importarle lastimarnos.

Verdadero Falso

22. Si hago algo que no le agrada a mi jefe me indica cómo me comporte.

Falso Verdadero

23. Si mi jefe se irrita por una actitud o comentario mio no muestra su molestia.

Verdadero Falso

24. Mi jefe no tiene comunicación conmigo si el asunto no es de trabajo.

Falso Verdadero

25. Si me equivoco en mi trabajo mi jefe me lo hace notar bruscamente.

Verdadero Falso

26. Mi jefe me permite decidir sobre mi trabajo.

Siempre Casi nunca ? Algunas veces Nunca

27. Tengo absoluta libertad para organizar mi trabajo.

Falso Verdadero

28. Me satisfacen las decisiones que tomo en mi trabajo.

Verdadero Falso

29. Mi jefe me responsabiliza de las labores que desempeño.

Falso Verdadero

30. Mi trabajo está de acuerdo a mis objetivos y metas.

Verdadero Falso

31. Mis objetivos y metas están de acuerdo con los de la organización.

Falso Verdadero

32. Estoy integrado a mi equipo de trabajo.

Verdadero Falso

33. Mi trabajo me llevará a una plena realización personal y profesional.

Falso Verdadero

34. En base a una investigación de los hechos mi jefe decide la medida disciplinaria.

Verdadero Falso

35. Mi jefe da mayor importancia a los errores cuando llaman la atención de sus superiores.

Falso Verdadero

36. Mi jefe me enseña a aprender de los errores.

Verdadero Falso

37. Mi jefe y yo aprendemos día a día a mejorar nuestra labor.

Falso Verdadero

38. Si tengo un problema con algún compañero externo mis sentimientos sin preocuparme.

Verdadero Falso

39. Si tengo problemas con mi jefe callo porque él es mi superior.

Falso Verdadero

40. Mi jefe al detectar problemas con nosotros escucha ambas partes para llegar a la solución.

Verdadero Falso

41. Al surgir desacuerdo entre mi jefe y yo me ordena el procedimiento a seguir.

Falso Verdadero

42. Mi jefe espera que pase el tiempo para solucionar los conflictos.

Verdadero Falso

43. Los problemas del personal ponen a mi jefe irritable.

Falso Verdadero

44. En los problemas que se presentan mi jefe tiene la última palabra.

Verdadero Falso

45. Al surgir un conflicto cambiamos impresiones con mi jefe para saber si hay problema.

Falso Verdadero

46. Si tomo una posición contraria al grupo mi jefe permite que exprese las razones.

Verdadero Falso

47. Cuando mi jefe no está de acuerdo con nosotros evita externar opiniones.

Falso Verdadero

48. Para mi jefe lo primero es atender nuestras necesidades y así lograr un buen funcionamiento de la organización.

Verdadero Falso

49. Mi jefe considera que son más importantes las necesidades de la organización que las nuestras.

Falso Verdadero

50. Las necesidades de la organización y las nuestras tienen la misma importancia para mi jefe.

Verdadero Falso

51. Mi jefe piensa que él como supervisor debe planear y dirigir.

Falso Verdadero

52. Pienso que la tarea de la persona que dirige es lograr el cumplimiento a través de otros.

Verdadero Falso

53. La mejor relación entre jefe y subalterno es el trabajar en equipo.

Falso Verdadero

54. Mi jefe piensa que como supervisor debe estimular nuestro interés.

Verdadero Falso

55. Mi jefe nos da a conocer las políticas de la organización.

Falso Verdadero

56. Mi jefe no tiene un estilo propio de dirección.

Verdadero Falso

57. Mi jefe piensa que la mejor manera de dirigirnos es darnos entera libertad de acción.

Falso Verdadero

58. Si sugiero a mi jefe que se modifique parcial o totalmente el sistema de trabajo él se niega.

Verdadero Falso

59. Mi jefe se encuentra abierto al cambio.

Falso Verdadero

60. Mi jefe cambia el sistema de trabajo si se le notifica por parte de sus superiores.

Verdadero Falso

61. Al hacerse necesario un cambio de actitud mi jefe pone el ejemplo.

Falso Verdadero

62. Cuando mi jefe quiere un cambio de actitud nos pide opiniones.

Verdadero Falso

63. Si se requiere un cambio mi jefe impone su decisión.

Falso Verdadero

64. Mi jefe conversa con nosotros para saber si se está llevando a cabo el cambio planeado.

Verdadero Falso

65. Mi jefe designa responsabilidad de acuerdo a la antigüedad del personal.

Falso Verdadero

66. Mi jefe da autoridad a aquellos que cree capacitados para ejercerla.

Verdadero Falso

67. Mi jefe piensa que la autoridad se adquiere con el puesto.

Falso Verdadero

68. Mi jefe es una persona arbitraria.

Verdadero Falso

69. Se dice que mi jefe no sabe ejercer su autoridad.

Falso Verdadero

70. La comunicación entre mi jefe y yo es deficiente.

Verdadero Falso

71. Es tan incompleta la información que me pasa mi jefe que se presta a conjeturas y rumores.

Falso Verdadero

72. No me parece adecuado el lenguaje que mi jefe usa para dirigirse a mí.

Verdadero Falso

73. La forma de expresión de mi jefe es tan poco clara que no logra captar mi atención.

Falso Verdadero

74. Cuando mi jefe me pasa alguna información la interpreto a mi manera.

Verdadero Falso

75. Entre mi jefe y yo hay adecuada comunicación.

Falso Verdadero

76. Mi jefe fomenta entre nosotros la comunicación.

Verdadero Falso

77. Mi jefe se asegura de que no queden dudas después de una conversación.

Falso Verdadero

78. Mi jefe presta toda su atención cuando me dirijo a él.

Verdadero Falso

ANEXO 3

Se va a construir una escala actitudinal para realizar una investigación sobre cómo son llevadas las relaciones humanas en el ambiente laboral, centrándose la atención en la relación - jefe subordinado; en la que se manejan los criterior que aparecen definidos abajo.

Por lo antes expuesto solicito a usted, muy atentamente, escriba en cada uno de los reactivos a qué criterio corresponden y si están técnicamente bien redactados.

Definición de los Criterios

MOTIVACION. Es una serie de incentivos que se dan al empleado para que desempeñe su labores de la manera más eficiente, lo-- grando al mismo tiempo una satisfacción intrínseca.

RELACIONES INTERPERSONALES. Es la interacción que se genera - del contacto diario de las personas, trascendiendo de la esfera laboral a la personal.

REACCIONES. Son las respuestas positivas y/o negativas que - se dan cuando estran en juego las metas personales con las de la organización.

MANEJO DE CONFLICTO. Es la habilidad que tiene toda persona- para solucionar los problemas que se le presentan con sus compañeros, subordinados y jefes.

DIRECCION. Es la capacidad que permite a los jefes lograr resultados a través del manejo eficiente de los recursos mate-- riales y humanos.

CAMBIO. Es el proceso dinámico que tiende a modificar las estructuras para adaptarlas al medio que las rodea.

AUTORIDAD. Es el poder legítimo que posee una persona derivado de su posición en la estructura organizacional.

COMUNICACION. Es el proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje que será recibido y asimilado.

ANEXO 4

El presente cuestionario contiene información confidencial, no anote su nombre en él para que tenga absoluta libertad al contestarlo. Lea cuidadosamente cada pregunta y elija solamente una opción, marcando con una cruz la respuesta que de acuerdo a su criterio sea la más adecuada.

NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR

NOMBRE DE LA INSTITUCION _____

DEPARTAMENTO _____

ANTIGUEDAD _____ PUESTO _____

ESCOLARIDAD _____ ESTADO CIVIL _____

EDAD _____ SEXO _____ FECHA _____

1. Mi trabajo está de acuerdo a mis objetivos y metas.

Verdadero Falso

2. Los problemas del personal me irritan.

Falso Verdadero

3. Le proporciono a mi personal todo el material y equipo necesarios para el desarrollo del trabajo.

Verdadero Falso

4. Soy una persona arbitraria.

Falso Verdadero

5. Me acerco a los empleados nada más para tratar cuestiones de trabajo.

Verdadero Falso

6. Mi trabajo me llevará a una plena realización personal y profesional.

Falso Verdadero

7. Cuando no estoy de acuerdo con mi personal evito externar opiniones.

Verdadero Falso

8. Al haber un problema entre mis subordinados se dirigen a mí para su solución.

Falso Verdadero

9. Cuando ingresa un empleado le hablo de lo estimulante de la tarea que realizará.

Verdadero Falso

10. Cuando hay problemas en mi personal me mantengo al margen de la situación.

Falso Verdadero

11. Soy una persona abierta al cambio.

Verdadero Falso

12. Expreso mis sentimientos hacia mis empleados sin importarme si los lastimo.

Falso Verdadero

13. Responsabilizo a los empleados de las labores que desempeñan.

Verdadero Falso

14. La comunicación entre mis subalternos y yo es deficiente.

Falso Verdadero

15. Enseño a mi personal a aprender de los errores.

Verdadero Falso

16. Entre mis subalternos y yo hay una adecuada comunicación.

Falso Verdadero

17. Converso con mi personal para saber si se está llevando a cabo el cambio planeado.

Verdadero Falso

18. Pienso que como supervisor debo planear y dirigir.

Falso Verdadero

19. Designo responsabilidad de acuerdo a la antigüedad del personal.

Verdadero Falso

20. Si hay oportunidad de promoción les permito a mis subalternos probar sus habilidades para el puesto.

Falso Verdadero

21. Si se requiere un cambio impongo mi decisión.

Verdadero Falso

22. Se dice que no sé ejercer autoridad.

Falso Verdadero

23. Es tan incompleta la información que recibo de mis empleados que se presta a conjeturas y rumores.

Verdadero Falso

24. Pienso que la mejor manera de dirigir es dar entera libertad a mi gente.

Falso Verdadero

25. Me aseguro que después de una conversación no queden dudas.

Verdadero Falso

26. Si el trabajo de un empleado es bueno se lo digo.

Falso Verdadero

27. No tengo un estilo propio de dirección.

Verdadero Falso

28. Pienso que la tarea de la persona que dirige es lograr el cumplimiento a través de otros.

Falso Verdadero

29. Le doy a conocer a mi gente las políticas de la organización.

Verdadero Falso

30. La forma de expresión de mis empleados es tan poco clara que no logran captar mi atención.

Falso Verdadero

31. Espero que pase el tiempo para solucionar los conflictos.

Verdadero Falso

32. Existe camaradería entre mis subordinados y yo.

Falso Verdadero

33. Al detectar problemas con el personal escucho ambas partes para llegar a la solución.

Verdadero Falso

34. Al surgir un conflicto con el personal cambiamos impresiones para saber si hay problema.

Falso Verdadero

35. Le hablo el primer día al empleado de las metas y los objetivos de la organización.

Verdadero Falso

ANEXO 5

El presente cuestionario contiene información confidencial, no anote su nombre en él para que tenga absoluta libertad al contestarlo. Lea cuidadosamente cada pregunta y elija solamente una opción, marcando con una cruz la respuesta que de acuerdo a su criterio sea la más adecuada.

NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.

NOMBRE DE LA INSTITUCION _____

DEPARTAMENTO _____

ANTIGUEDAD _____ PUESTO _____

ESCOLARIDAD _____ ESTADO CIVIL _____

EDAD _____ SEXO _____ FECHA _____

1. Mi trabajo está de acuerdo a mis objetivos y metas.

   Verdadero Falso

2. Los problemas del personal ponen a mi jefe irritable.

   Falso Verdadero

3. Mi jefe me proporciona todo el material y equipo necesario para el desarrollo del trabajo.

   Verdadero Falso

4. Mi jefe es una persona arbitraria.

Falso Verdadero

5. Mi jefe se acerca a mí nada más para tratar cuestiones de trabajo.

Verdadero Falso

6. Mi trabajo me llevará a una plena realización personal y profesional.

Falso Verdadero

7. Cuando mi jefe no está de acuerdo con nosotros evita externar opiniones.

Verdadero Falso

8. Al haber un problema entre un compañero y yo me dirijo a mi jefe para su solución.

Falso Verdadero

9. Cuando ingresé a la organización mi jefe me habló de lo estimulante de la tarea que realizaría.

Verdadero Falso

10. Cuando hay problemas entre nosotros mi jefe se mantiene al margen de la situación.

Falso Verdadero

11. Mi jefe se encuentra abierto al cambio.

Verdadero Falso

12. Mi jefe expresa sus sentimientos hacia nosotros sin importarle lastimarnos.

Falso Verdadero

13. Mi jefe me responsabiliza de las labores que desempeño.

Verdadero Falso

14. La comunicación entre mi jefe y yo es deficiente.

Falso Verdadero

15. Mi jefe me enseña a aprender de los errores.

Verdadero Falso

16. Entre mi jefe y yo hay una adecuada comunicación.

Falso Verdadero

17. Mi jefe conversa con nosotros para saber si se está llevando a cabo el cambio planeado.

Verdadero Falso

18. Mi jefe piensa que él como supervisor debe planear y dirigir.

Falso Verdadero

19. Mi jefe designa responsabilidad de acuerdo a la antigüedad del personal.

Verdadero Falso

20. Si hay oportunidad de promoción mi jefe me permite probar mis habilidades para el puesto.

Falso Verdadero

21. Si se requiere un cambio mi jefe impone su decisión.

Verdadero Falso

22. Se dice que mi jefe no sabe ejercer su autoridad.

Falso Verdadero

23. Es tan incompleta la información que me pasa mi jefe que se presta a conjeturas y rumores.

Verdadero Falso

24. Mi jefe piensa que la mejor manera de dirigirnos es darnos entera libertad de acción.

Falso Verdadero

25. Mi jefe se asegura de que no queden dudas después de una conversación.

Verdadero Falso

26. Si mi trabajo es bueno me lo dice mi jefe.

Falso Verdadero

27. Mi jefe no tiene un estilo propio de dirección.

Verdadero Falso

28. Pienso que la tarea de la persona que dirige es lograr el cumplimiento a través de otros.

Falso Verdadero

29. Mi jefe nos da a conocer las políticas de la organización.

Verdadero Falso

30. La forma de expresión de mi jefe es tan poco clara que no logra captar mi atención.

Falso Verdadero

31. Mi jefe espera que pase el tiempo para solucionar los conflictos.

Verdadero Falso

32. Entre mi jefe, mis compañeros y yo existe camaradería.

Falso Verdadero

33. Mi jefe al detectar problemas con nosotros escucha ambas partes para llegar a la solución.

Verdadero Falso

34. Al surgir un conflicto cambiamos impresiones con mi jefe para saber si hay problema.

Falso Verdadero

35. Me habló mi jefe el primer día de los objetivos y metas de la organización.

Verdadero Falso

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

ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos, México, Edit. Trillas, 1977, 525 pp.

BERLO, David K., El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica, Buenos Aires, Edit. "El Ateneo" [1971], 238 pp. (Biblioteca Nuevas Orientaciones de la Educación).

BEUTELSPACHER HUIZAR, Otto y Marco A.CASTRO GORDILLO, Evaluación de la conducta laboral, México, 1977, 182 pp., Tesis, UNAM, Facultad de Psicología.

BLANCHARD, Kenneth H. y Paul HERSEY, La administración y el comportamiento humano, México, Edit. Técnica, S.A., 1975, 177 pp.

GARCIA LUNA, Gloria C., La empresa industrial moderna y las necesidades humanas, México, 1977, 184 pp., Tesis, UNAM, Facultad de Psicología.

GOODE, William J. y Paul K. HATT, Método de investigación social, México, Edit. Trillas, 1979, 469 pp.

GRADOS ESPINOZA, Jaime y Jorge CASANOVA PADILLA, Manual de reclutamiento y selección. (Psicología del Trabajo). Material de investigación [México, s.a. y s. núm. pág. impr. offset], 2 vols.

GUTIERREZ MARTINEZ, Rodolfo Enrique, Análisis de la técnica y problemas inherentes a la construcción de una escala de actitud, México 1966, 143 pp., Tesis, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Psicología.

IBARRA MARTINEZ, Elvira Guadalupe, Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario, México, 1978, 62 pp., Tesis, UNAM, Facultad de Psicología.

LAFFITE BRETON, Luz Ma. Eugenia, Sistema modular para adiestramiento de capacitación de supervisores, México, 1977, 605, pp., Tesis, UNAM, Facultad de Psicología.

LIBERMAN SHKOLNIKOFF, Sofía, Teoría sobre el cambio de actitud, México, 1968, 58 pp., Tesis, UNAM, Colegio de Psicología.

McGREGOR, Douglas, El administrador profesional. 5a. impr. Recopilación y preparación editorial de Caroline McGregor y Warren G. Bennis. México, Edit. Diana [1976], 221 pp.

McGUIGAN, F. J., Psicología experimental. Enfoque metodológico, México, Edit. Trillas, 1978, 460 pp., pp. 51-74.

QUIROZ ZAMORA, Angel Marco, Psicología de las relaciones humanas en el trabajo, México, 1975, 104 pp., Tesis, UNAM, Facultad de Psicología.

ROGERS, Carl R., Grupos de encuentro, Buenos Aires, Amorrortu Editores [1979], 179 pp.

SMITH, Henry Clay y John H. WAKELEY, Psicología de la conducta industrial. Traducido por Agustín Bárcena. México, Libros McGraw-Hill [c1977], 407 pp.

VILLEGAS RAMIREZ, Roxana, Aproximaciones y teorías sobre las relaciones humanas, México, 1978, 141 pp., Tesis, UNAM, Facultad de Psicología.

WALTERS, Roy W. & Associates, Inc. Job Enrichment for Results: Strategies for Successful Implementation, Massachusets, Addison-Wesley Publishing Company [c1975], 307 pp.

FOLLETOS DE LA BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. PUBLICADOS ORIGINALMENTE EN INGLES POR LA HARVARD BUSINESS REVIEW. TRADUCIDOS E IMPRESOS POR PUBLICACIONES EJECUTIVAS DE MEXICO, S.A.

BELL, Daniel, La tecnología de la comunicación: para bien o para mal. México, c1979, 11 pp. (BHAE, 280) [Título en inglés Communications Technology: for better or for worse, may-jun., 1979].

HACKMAN, J. Richard, ¿Es el enriquecimiento del trabajo tan sólo una moda? México, c1976, 11 pp. (BHAE, 130) [Título en inglés Is Job Enrichment Just a Fad?, sep.-oct., 1975]

HERZBERG, Frederick, Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados? México c1974, 12 pp. (BHAE, 49) [Título en inglés One More Time: How Do You Motivate Employees?]

HERZBERG, Frederick, El viejo sabelotodo. México c1975, 11 pp. (BHAE, 74) /Título en inglés The Wise Old Turk, sep.-oct., 1974/.

LAWRENCE, Paul R., Cómo tratar la resistencia al cambio, México c1973, 14 pp. (BHAE, 12) /Título en inglés How to Deal with Resistance to Change/.

LEE, James A., Teoría conductista vs. realidad. México c1976, 11 pp. (BHAE, 114) /Título en inglés Behavioral Theory Vs. Reality/.

LEVINSON, Harry, Actitudes absurdas ante la motivación. México c1974, 8 pp. (BHAE, 59) /Título en inglés Asinine Attitudes Toward Motivation/.

LORSCH, Jay W., Cómo aprovechar mejor las ciencias del comportamiento. México c1979, 13 pp. (BHAE, 248) /Título en inglés Making behavioral science more useful/.

McCLELLAND, David C. and David H. BURNHAM, El poder es el gran motivador. México c1977, 14 pp. (BHAE, 174) /Título en inglés Power is the great motivator, nov.-dic., 1973/.

MILL, D. Quinn, Los recursos humanos en la década de los '80. México c1979, 11 pp. (BHAE, 266) /Título en inglés Human resources in the 1980s, jul.-ago., 1970/.

MYERS, M. Scott, Condiciones para la motivación gerencial. México c1975, 16 pp. (BHAE, 98) /Título en inglés Conditions for Manager Motivation, ene.-feb., 1966/

NEILSEN, Eric H. y Jan GYPEN, Los dilemas a que se enfrentan los subordinados. México c1979, 12 pp. (BHAE, 272) /Título en inglés The subordinate's predicaments, sep.-oct., 1979/.

PATTON, Arch, Porque fallan los planes de incentivos. México c1975, 11p. (BHAE, 76) /Título en inglés Why Incentive Plans Fail, may.-jun., 1972/.

ROCHE, William J. y Neil L. MACKINNON, La motivación del personal mediante el trabajo con significado. México c1976, 15 pp. (BHAE, 119) /Título en inglés Motivating People With Meaningful Work/.

ROETHLISBERGER, F. J., El supervisor: amo y víctima de los rumores. México c1975, 16 pp. (BHAE, 91) /Título en inglés The Foreman: Master and Victim of Double Talk, sep.-oct., 1965/.

SIROTA, David y Alan D. WOLFSON, Enfoque pragmático para tratar los problemas humanos. México c1975, 11 pp. (BHAE, 99) /Título en inglés Pragmatic Approach to People Problems, ene.-feb., 1973/.