

870102

Universidad Autónoma de Guadalajara

11
29

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION



**LA IMPORTANCIA DEL ASPECTO HUMANO
EN LA ORGANIZACION.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MARIA CECILIA LUNA CASTRO

GUADALAJARA, JALISCO. MAYO DE 1990.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
	INTRODUCCION 1
CAPITULO I.	NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LAS RE <u>LACIONES</u> HUMANAS. 3
I.1	Factores que influyen en la moral del trabajador. 5
1.2	Aspectos que la empresa debe consi <u>derar</u> en relación al personal. 8
CAPITULO II.	IMPORTANCIA DE CONOCER AL PERSONAL. 22
2.1	La importancia que se le debe dar - al elemento humano. 25
2.2	Tests Psicológicos 29
2.3	Personalidad y Organización 41
2.4	Identificación del personal dentro de un grupo. 46
CAPITULO III	LA COMUNICACION Y LA MOTIVACION CO <u>MO</u> ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DE <u>SARROLLO</u> DEL PERSONAL. 50
3.1	Naturaleza de la comunicación en - una organización. 53
3.2	La motivación hacia el trabajo. 58

3.3	Marco en que se desenvuelven las relaciones Superior - subordinado	62
CAPITULO IV	LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO	77
4.1	Orientación Profesional	80
4.2	Selección Profesional	84
	CONCLUSIONES	86
	BIBLIOGRAFIA	88

INTRODUCCION

Con el desarrollo de este tema, considerando la importancia que representa el personal dentro de una empresa, trata de darle un mayor interés y enfoque, ya que el elemento humano es lo principal para el funcionamiento de cualquier tipo de empresa o institución.

El motivo por el cual elegí este tema, es porque considero necesario tener conocimientos profundos sobre el personal dada la importancia que tiene éste en toda empresa, siendo el elemento activo.

Debemos estar conscientes que una gran parte de los problemas que afronta cualquier empresa se derivan de una escasa atención a su personal; no basta tener implantado un sistema de sueldos, salarios, prestaciones de ley, etc., ya que esto no es el único medio de poder desarrollar sus recursos humanos.

En esta investigación voy a tratar: La naturaleza e importancia de las relaciones humanas, la importancia de conocer al personal, la comunicación y la motivación como elementos necesarios para el desarrollo del personal, así como la psicología y el trabajo. Esperando que esta aportación me sea de utilidad a las personas que como yo, se interesen en este tema.

Desde el momento en que el hombre se relaciona entre sí cada individuo se forma una opinión de sus semejantes, que lo impulsa a aceptar o rechazar a ciertas personas, es decir que cuando el hombre se reúne en grupos, aparecen nuevas complejidades.

Propongo este trabajo como una aportación para lograr soluciones parciales a una gran cantidad de situaciones por resolver en lo particular, ya que es imposible tratar de solucionar en forma tajante todo lo concerniente a una empresa.

No basta en insistir en la importancia que tiene el personal, sino darle un lugar adecuado al estudio de recursos humanos. El licenciado en administración de empresas, es la persona idónea para afrontar este tipo de problemas; el administrador debe de estar consciente de lo indispensable que es el personal para el desarrollo de cualquier empresa e institución, y con éstas el desarrollo del país.

CAPITULO I
NATURALEZA E IMPORTANCIA
DE LAS RELACIONES HUMANAS
1.1 FACTORES QUE INFLUYEN
EN LA MORAL DEL TRABAJADOR.
1.2 ASPECTOS QUE LA EMPRESA DEBE CONSIDERAR EN
RELACION AL PERSONAL.

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

No es suficiente seleccionar y preparar cuidadosamente a los trabajadores, pues también las actividades influyen en la eficacia. Siempre se había pensado que bastaría con un -- buen sistema de incentivos; pero después nos encontramos con los factores emocionales y el descontento. Actualmente la -- preocupación de los directivos por lo que se le ha dado en -- llamar "Relaciones Humanas", que coinciden con lo que es "Moral", y como son un complemento a los aspectos económicos de la industria; las empresas han pensado en aceptar ciertas -- responsabilidades sociales respecto a sus empleados. Si és-- tos dedican sus vidas al beneficio de la empresa alguien ha de ayudarles a que estas vidas estén razonablemente satisfechas, siendo la dirección la que debería dedicarse especialmente a ello.

"La moral en este caso, se puede definir como la tendencia a trabajar juntos y con entusiasmo en un propósito co--- mún". ¹

Un principio sutil, que influye con frecuencia es la -- tendencia a que los sentimientos o emociones originados por un objeto o situación determinados se extiendan a otros ob-

1. ENCICLOPEDIA PRACTICA JACKSON. Tomo I. W. M. JACKSON, Inc., Edito res. México, D.F. Página. 39.

jetivos o situaciones. POR EJEMPLO: el encontrar un billete de cincuenta mil pesos en el bolsillo, nos hace felices el resto del día; por la misma razón una herramienta inútil o una amonestación del jefe puede hacer que el humor del trabajador se agrie por unas horas.

En el nivel industrial podemos encontrar empresas donde los trabajadorss forman una especie de familia feliz y otras donde las quejas son constantes. Cuando una industria textil se vió en la necesidad de transferir a unos cuantos trabajadores, se presentaron bastantes complicaciones en -- los departamentos donde la moral era baja, mientras que en los otros los trabajadores adoptaban una actitud de "esperar y ver". Las relaciones humanas no lo son todo, pero sí un capítulo muy importante.

Existen ciertamente bastantes empleados poco satisfechos que constituyen un problema. En muchas encuestas las preguntas suelen referirse a las opiniones sobre la satisfacción en el trabajo. Se hizo el inquietante descubrimiento de que los directivos de algunas empresas no son capaces de interpretar con justicia las actitudes de los trabajadores. En algunos almacenes por ejemplo: los empleados ordenaron ciertos factores de diversa índole según la importancia que les concedían, y despues los directivos los ordenaron de acuerdo a lo que ellos pensaban sobre las preferencias -

de sus empleados. Hubo una gran discrepancia, por ejemplo: La estimación del trabajo propio fue colocada en una posición muy alta por los empleados y muy baja en la lista de los directivos. En otro almacén, la comprensión y el aprecio de los trabajadores fue puntuada por los empleados como la más importante, pero los directivos asignaron solo una puntuación media. Esto sugiere que deberían dirigirse algunos esfuerzos a explorar directamente a la actitud de los empleados, en vez de basarse solo en la intuición de los directivos.

I.I. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MORAL DEL TRABAJADOR.

El primer paso, como en cualquier situación terapéutica ha de ser el diagnóstico. Algunas de las técnicas descritas servirán para ello, vamos ahora a examinar ciertos factores que influyen en la moral del trabajador. En primer lugar, será útil localizar el problema para aplicar luego los mejores remedios.

Una posible clasificación sería la de las tres siguientes divisiones:

- 1.- Factores en las relaciones de empleo.
- 2.- Factores individuales.

3.- Factores exteriores.

La primera de estas tres divisiones puede hacerse más extensa, subdividiéndola en:

- a).- Contactos directos con los mandos, especialmente con los inmediatos.
- b).- Ambiente físico y condiciones de trabajo.
- c).- Relación social con los otros trabajadores.
- d).- Sugestiones emanadas de los otros trabajadores o de otras fuentes.
- e).- Factores emocionales en las situaciones de trabajo.

2.- LOS FACTORES INDIVIDUALES INCLUYEN:

- a).- Las actitudes del empleado.
- b).- La edad.
- c).- El sexo
- d).- La salud

3.- EL FACTOR EXTERIOR SE SUBDIVIDE EN:

- a).- Condiciones del hogar

b).- Los recreos

c).- La educación de los adultos.

El dinero no es el único factor de la moral. En principio sería conveniente aclarar por completo los malentendidos. De la lectura de los periódicos podríamos llegar a la conclusión de que el dinero es lo único que influye en la moral del trabajo. En realidad son otras muchas cosas, las que preocupan igualmente a los trabajadores, y las disputas sobre salarios responden simplemente a una salida -- emocional para otras insatisfacciones. Entrevistas suficientemente cuidadosas podrían confirmar este fenómeno.

Cuando se trasladó a zona tropical un equipo de construcción, casi desde el principio hubo quejas sobre los salarios. Se reajustaron y después de algún tiempo se repitieron las quejas sobre ellos, siendo preciso subirlos de nuevo. Después de estudiar el problema se descubrió que la preocupación esencial se debía al clima y no al salario. - Los trabajadores se sentían incómodos y desahogaban su insatisfacción en lo que les parecía más fácil.

Estos factores son aquellos, que son considerados como necesidades de cada individuo ya que la satisfacción de éstos influye de una manera indirecta en el rendimiento de su trabajo.

1.2 ASPECTOS QUE LA EMPRESA DEBE CONSIDERAR EN RELACION AL PERSONAL.

a).- TOMA DE CONTACTO: La oficina de empleos puede favorecer las relaciones humanas poniendo al recién admitido en contacto con los jefes y con el trabajo. Se perderán muchas oportunidades si se le entrega una nota y se le dice a donde debe acudir o se le hace acompañar por alguna otra persona. Si un mando menor o el mismo entrevistador lo acompaña, puede continuarse hablando sobre el trabajo y la compañía, proporcionando un poco más de información. Puede también, después presentársele a los otros trabajadores y así llegará un momento en que el recién admitido empieza a sentir que ya pertenece a la empresa.

A este procedimiento se le puede denominar hospitalidad. Un empleo antiguo, al que se paga por esa misión, hace el papel de "hermano mayor", durante tres o cuatro días. Al llegar el momento del almuerzo, lleva al "nuevo" a la cafetería, lo que le proporciona la oportunidad de entablar -- amistad con otros empleados. Si hay algún partido u otro espectáculo le acompaña también; de este modo si las primeras horas de contacto del individuo con la compañía corresponden a una entrevista agradable, seguida de una situación -- amistosa habremos progresado mucho para que surja una buena moral.

Las primeras impresiones en la oficina de empleo: La primera oportunidad que tenemos para influir a un hombre es cuando se nos presenta en la oficina de empleo. Esta situación es muy importante, porque las primeras impresiones son duraderas. La misma situación física de la oficina es un factor importante; puede darse el caso de que los solicitantes se pasen esperando por una habitación sin muebles hasta que, por último, alguien entre y les hable, también puede ocurrir que un capataz abra la puerta silenciosamente, los mire y grite: "parecen bastante aburridos, vengan". Incluso, aunque el ambiente de la industria sea agradable se precisará algún tiempo para superar los primeros minutos de contacto tras situaciones de este tipo. Por el contrario, una sala de espera confortable, con sillas cómodas y una espera no demasiado larga, basta para hacernos pensar que vamos a trabajar en un sitio agradable. Una oficina de colocación dirigida inteligentemente tomará en cuenta las ideas del departamento de reclamaciones. Si se preocupa que el solicitante se sienta cómodo en unos buenos muebles y música ambiental agradable, para cuando llegue la entrevista se sentirá relajado y sus quejas serán menos. Si hay que entrevistar al solicitante, es mejor que se sienta cómodamente frente al entrevistador, con una mesa por medio, en vez de estar éste de pie mirando una ventana. Así se sentirá más inclinado a pensar que: ellos se interesan por él.

En una empresa en la que se adoptaba, precisamente la actitud de "mirar por la ventana", pregunté por este punto y me dijeron: "Si la secretaria no puede librarse de ellos, el jefe lo consigue". Esto respondía a las situaciones en que el empleado acude a solicitar algo. Pero para librarse de -- los solicitantes la compañía descuida un hecho: El que si las actitudes continuaban en la misma situación, llegaría inevitablemente el momento en que la compañía y la competencia necesitan de estos hombres, ya que otra compañía que tuviera -- más prestigio en el campo de las Relaciones Humanas iba a -- atraerse a los empleados. Incluso, aunque no se acepte al su jeto, un entrevistador inteligente tratará de darle la sen sación de que su empresa es un buen sitio de trabajo. Esto depende mucho de la simpatía que muestre hacia el solicitante y de capacidad para explicar los hechos. Hay casos en los -- que se acepta a un individuo que ni siquiera sabe en qué -- consiste el trabajo, hasta que se presenta el jefe. El entre vistador debería haber evitado esta situación, exponiendo -- también los aspectos desagradables de ese empleo, si los hay por ejemplo los riesgos y la falta de confort. También hay -- que hablar de las posibilidades futuras. Si el trabajador -- descubre todos los aspectos por sí mismo, los resultados serán peores que si las empresas se los anticiparan. La seguri dad, las facilidades sanitarias, las alarmas de fuego y las distintas reglas a seguir pueden ser otros datos informati-- vos.

b).- ANALISIS DE PUESTOS: "Es un procedimiento que permite obtener toda información importante de un puesto para separarla y ordenarla de manera sistemática y posteriormente proceder a elaborar la descripción del puesto".

Descripción de puestos: "Es la estipulación sistemática escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto específico". (6)

El objetivo del análisis de puestos está en función -- del uso al que se le va a destinar. En forma general podemos afirmar que da a conocer los valores sociales, económicos y técnicos del puesto.

USOS DEL ANALISIS DE PUESTOS:

- El primer uso es para efectos de selección o contrata-
ción.
- Para fines de entrenamiento.
- Para la administración de sueldos y salarios que busca --
compensar el trabajo con base en la habilidad, complejidad y responsabilidad del trabajo.
- Para la planeación de la organización.
- Para manejar la productividad del empleado a través de sim-
plificación del trabajo.

- Para mejorar las condiciones de trabajo.
- Para satisfacer quejas y problemas.
- Para fijar estándares de producción a través de estudios y movimientos.

c).- SUPERVISION: "El trabajador tiene, normalmente, más contacto con los supervisores de primera línea que con cualquier otro representante de los mandos". (2)

Esta supervisión simboliza casi a los directivos, por lo que la actitud del empleado hacia el supervisor suele -- ser equivalente a la que mantiene hacia la compañía; por lo tanto, el supervisor es una persona clave en lo que respecta a la moral del trabajador. Gran parte de ella depende de la actitud hacia sus hombres, y su influencia es positiva -- si pone el acento en él: "nosotros", esto significa que el capataz o el jefe está con sus hombres y no exclusivamente -- sobre ellos.

Si el capataz de una empresa, por una orden inesperada tiene que obligar a los trabajadores a que vayan a laborar el sábado por la tarde, o quizá el domingo para un trabajo especial, y se acerca a ellos con esta actitud: "Quieren -- que hagamos este trabajo este fin de semana", creen que podamos hacerlo?", (haciendo incapié en el plural), accede---

(2) ADMINISTRACION = KOONTZ / O'DONNELL = PAG. 610.
EDITORIAL: MC. GRAW HILL = TERCERA EDICION EN ESPAÑOL.

rán; a pesar de que muchos de ellos tenían preparada una ex
cursión. Si por el contrario se hubiera limitado a exigírse
los, la actitud de los trabajadores hubiera sido muy distin
ta. Otro capataz tuvo que enfrentarse con el hecho de que
se estaba produciendo una ligera disminución en los bonos -
del grupo, por existir el proyecto de aumentar la plantilla
del personal. En lugar de decirles que se marcharan si no -
están contentos, les explicó la situación y les preguntó si
podrían dar alguna idea sobre la distribución del trabajo -
para resolver el problema sin necesidad de aumento de perso
nal. Uno de ellos sugirió que quizá resultaría conveniente
cambiar algunos controles, lo que dió el resultado buscado.
Tales procedimientos no significan que el jefe permita ha-
cer a sus empleados lo que quieran, sino que continúa --
ejerciendo su autoridad, pero en nombre de nosotros, para -
mejorar las relaciones humanas en la empresa.

d).- INFORMACION INTERIOR: A los empleados les agrada
trabajar sin saber las razones, por lo que es conveniente -
proporcionarles algo de información. Un capataz llevó a un
grupo de trabajadores al patio de la fábrica y les ordenó -
que cavaran un hoyo de tres metros de profundidad, después
les pidió que lo rellenaran y que hicieran otro agujero a -
poca distancia, exigiéndoles que rellenasen también éste y
empezaran un tercero. En ese momento se negaron a seguir --
trabajando; si el capataz les hubiese dicho, que estaba bus

cando un manantial, la actitud hubiera sido distinta. Siempre que fuera posible, el capataz debería evitar avisar en el último momento a los trabajadores que tienen que hacer horas extraordinarias. Si saben con tiempo lo que va a ocurrir y pueden reajustar sus planes, no se alterarán excesivamente, mientras que anunciarles la situación en último momento podrá provocar resentimiento. Es siempre deseable un avance de información sobre cualquier cosa que pueda afectar a las conveniencias de los trabajadores. Como es evidente, hemos adelantado mucho respecto a la vieja filosofía -- del capataz de "tratarlos con dureza y no decirles nada".

f).- ACCESO A LA SUPERVISION: Algunos jefes actúan de tal modo que el trabajador tiene que pasar por varios empleados antes de llegar a ver al gerente. Esto puede ocurrir, que ahorra tiempo a los directivos, pero no ayuda a la moral. Quizá el problema del trabajador no sea en sí importante, pero lo es para él. Si se conforma, más conserva el resentimiento, pudiendo traer malas consecuencias. Si tiene la oportunidad de discutir con un oyente comprensivo, simplemente el desahogarse puede ser beneficioso para la esfera emotiva. El capataz comprensivo puede hacer un poco de psicoterapia.

Otro aspecto es que si el jefe es inaccesible, los trabajadores estarán más inclinados a prescindir de él, pero -

no se habla con ellos.

Algunos de estos puntos indican que los jefes deben cen-
trarse más con los individuos que en la producción. Un cen-
tro de investigación, estudiando varias industrias, encontró
frecuentemente que en los departamentos de mayor producción,
había jefes que se ocupaban ante todo del factor hombre.

g).- SITUACIONES DELICADAS: Control emocional.- Un capa-
taz tiene que resolver muchas situaciones en las que una --
equivocación ligera puede alterar la moral del trabajador. -
Supongamos que a un empleado le preocupa algo y trata de li-
berarse de ello; en este caso el capataz necesita reforzar -
el control emocional de ambos. Si el trabajador se presenta
en la fábrica deprimido, la primera cosa que hay que hacer -
es levantarle el ánimo, puede bastar el ofrecerle un cigarrí
llo y es útil procurar la relajación física, que reduce la -
tensión emotiva ocasionalmente, si ésto no basta, conviene -
que el sujeto refiera su caso. Es posible que haya pasado la
noche sin dormir y debido a ello, se encuentre completamente
alterado en su emotividad. El capataz puede decirle: "Vamos
a ver, tratemos de aclarar lo que pasa, usted me dijo esto y
aquello; vamos a repetirlo, al repetirlo por segunda vez --
pierde parte de su intensidad y el sujeto puede incluso, em-
pezar a preguntarse porqué estaba tan excitado cuando vino.

El supervisor no debe interrumpirle excesivamente, sino darle oportunidad para que se desahogue. Lo menos adecuado sería interrumpirle a mitad de la historia o refutar sus argumentos. Si el empleado está equivocado no será conveniente decirselo, porque esto puede desequilibrarlo aún más. Un supervisor debería decir: "es muy probable que ellos sintieran lo mismo si hubieran tenido su información sobre el asunto pero..."; Y entonces aclararle los hechos.

Una vez controlado el aspecto emotivo, es posible el acercamiento racional, que implica aclarar todos los hechos por completo antes de tomar decisiones. Es muy conveniente compenetrarse con el punto de vista del operario, porque de otro modo, se lanzará en defensa de sus derechos.

Es muy conveniente la acción inmediata; el supervisor puede pensar que si se espera un poco, la situación puede aclararse por sí sola, pero puede suceder lo contrario; o sea, que el empleado transforme lo que hubiera sido un pequeño problema en algo más grande. En los programas de perfeccionamiento algunos supervisores se ocupan de estos problemas en forma muy específica. En una determinada organización el supervisor estudia la manera de tratar las quejas y empleó la técnica de representar un papel. Un supervisor, hizo el papel de trabajador agraviado y otro trató de resolver el problema.

Se registró la representación en una cinta magnetofónica y ésta se reprodujo después para repasar los detalles. Finalmente el grupo decidió cual era la mejor decisión. Al principio los capataces pensaron que todo era una tontería pero pronto se interesaron por el método y los resultados ayudaron a resolver los problemas de quejas.

Las situaciones delicadas, en ciertos casos, pueden deberse al capataz y no al trabajador. Si es necesario corregir alguna dificultad o se precisa algún cambio en el procedimiento, convendría empezar por una nota positiva y después pasar al asunto crítico. Por ejemplo, un capataz estaba convirtiéndose en algo así como un conductor de esclavos, lo que obligó a los superiores a llamarle la atención al supervisor. Se hizo de esta forma: "estamos complacidos porque está tratando de conseguir el máximo en nuestro departamento, pero probablemente se habrá dado cuenta que no pisoteamos a nuestros trabajadores, concluyendo, ¿Porqué no trata de hacerlo de esta manera, haber que pasa durante una semana? Si se va a hacer alguna innovación, es mejor; dejar que el empleado la descubra y piense que es su propia idea. El jefe discute el problema con él y si sugiere algo que se asemeje remotamente a lo proyectado, el supervisor debe decir: Es buena idea, y continuar hablando hasta llegar a los puntos que se pretenden.

h).- DISCIPLINA CLINICA Y LEGAL: Un jefe debe tener - cuidado cuando se ocupa de un problema de disciplina. Lo -- considerará desde un punto de visto no sólo legal, sino psi cológico. Lo mismo que en la escuela, la falta de discipli na puede ser síntoma de algún desarreglo mental, lo que pue de llegar a saberse , el trabajador tiene la oportunidad de hablar. También puede deberse a ignorancia, equivocaciones, preocupaciones o falta de atención.

Una vez que se han localizado las causas, el supervi-- sor debe ayudar al trabajador a evitar errores futuros, por lo que en la entrevista disciplinaria debe ser algo más que una reprimenda, tomándose en cuenta una actitud constructi va, por ejemplo; en cierto caso en que un empleado habfa su frido un accidente menor por haber quebrantado una norma, - por lo que se perdía un bono como castigo; el capataz lo -- trató de esta forma: Bueno, por lo visto usted no podía se guir trabajando bien, con ustedes llega un momento en que - se creen tan listos y no ponen cuidado. Ahora usted tendrá que empezar de nuevo y su expediente se estropeará, porque naturalmente, hay que aplicarle la disciplina de estos ca-- sos. Hubiera sido mucho más razonable que el capataz le hu biera dicho lo siguiente: Siento mucho que le haya pasado - el accidente; de todos modos quiero que sepa que yo lo con sidero uno de los hombres mas eficaces de la compañía, me - he fijado en su trabajo y sé lo cuidadoso que es usted siem

pre, no se desanime por esto. Es una lástima que le estropee el expediente de cinco años, pero estoy seguro que volverá a empezar y continuará muchos años sin ningún accidente, usted conoce las normas de la empresa y sabe que hay -- que aplicar la disciplina, pero yo se que lo considerará -- justo. Bien, a empezar de nuevo y buena suerte.

La segunda actitud como puede verse, es constructiva, lo contrario de la primera. Las entrevistas disciplinarias deben ser privadas e inmediatas, para que el castigo se asocie con la falta. De otro modo, sería como cuando se va a castigar a un niño, hay que esperar a que su padre llegue a casa, cuando ya todo el mundo ha olvidado la razón del castigo.

1).- EFECTOS GENERALES DE LA BUENA SUPERVISION: El valor general de una buena supervisión se puso en evidencia - en forma espectacular en un experimento que se ha hecho clásico de una empresa internacional. Se hizo un estudio intensivo con un grupo de telefonistas, el experimento iba dirigido al principio al control de la iluminación y de las pausas de descanso. Se reunió el grupo seleccionado con un supervisor en una habitación en la que podría ser observado - detalladamente por los investigadores. Los sujetos realizaron un programa complicado que incluía pausas de descanso, largas y cortas, períodos sin pausas y distintos grados de

iluminación, comprendiendo varias semanas cada una de estas situaciones, y el resultado sorprendente fue que los cambios introducidos tuvieron muy poco efecto sobre la producción. Cuando la iluminación mejoraba, producían un poco más pero cuando la luz volvía a su nivel original continuaban mejorando algo más. El introducir una breve pausa de descanso dió lugar a una pequeña mejora en la producción, pero después de suprimirla la mejora continuó. En resumen, la moral era tan buena que podía aceptar cualquier situación. Mucho de esto se debió al talento del supervisor, más también se había desarrollado en el grupo un buen ambiente de camaradería, finalmente produjo cierta satisfacción el haber sido elegidos por los investigadores. Es imposible afirmar cuánto se debía a la supervisión y cuánto a los factores sociales, puesto que las entrevistas indicaron la presencia de estos dos factores. Incluso puede ser que el supervisor intuya el espíritu de la situación, siendo esto lo que hiciera adoptar una actitud óptima.

De todos modos, parece ser que el disponer de un buen supervisor, es un factor clave en la moral del empleado.

j).- MODO DE LOGRAR UNA BUENA SUPERVISION: Si queremos poner en la práctica algunos de los principios de la buena supervisión que acabamos de discutir, tenemos tres posibilidades: Una selección cuidadosa de los capataces;

La personalidad es un factor de gran importancia, podría -- controlarse por medio de escalas de calificación, con entre vistas e incluso con algunos tests. Pero con demasiada frecuencia la selección se basa en la antigüedad y en los conocimientos técnicos que se tengan sobre el trabajo.

- La segunda posibilidad, es una formación adecuada de los supervisores; puede lograrse mucho, incluso con supervisores no seleccionados.

- Una tercera posibilidad, es tratar de fijar el clima en que el capataz trabaja. Unas investigaciones recientes -- han demostrado que si se le ha inculcado a un mando intermedio un punto de vista comprensivo, pero que tiene que -- trabajar bajo las órdenes del directivo que no es considerado, la formación no tiene efectos positivos. El modo de formar el clima, es formando a los directivos". (2).

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE CONOCER AL PERSONAL.

2.1 LA IMPORTANCIA QUE SE LE DEBE DAR AL ELEMENTO HUMANO.

2.2 TESTS PSICOLOGICOS.

2.3 PERSONALIDAD Y ORGANIZACION

2.4 IDENTIFICACION DEL PERSONAL DENTRO DE UN GRUPO.

IMPORTANCIA DE CONOCER AL PERSONAL

Antes de que podamos operar y mantener maquinarias eficientemente, debemos estudiarlas; es necesario conocer todas sus características. De igual manera debemos estudiar a las personas, antes de tener la esperanza de que cooperen, de que trabajen eficientemente y de que mantengan un alto nivel de desempeño. Es casi imposible cumplir con éxito la función de dirigir al personal sin la capacidad de comprender a la gente.

Por norma general, un supervisor o un gerente sabe lo que hay que hacer cuando una maquinaria o una pieza del equipo no funciona, puesto que ya han desarrollado una rutina para descubrir esas fallas. Esa rutina les permite localizar el inconveniente en el menor tiempo posible. Una vez que han identificado el problema, saben lo que se debe hacer; pero cuando las cosas no marchan normalmente con los empleados, la mayoría de ellos no detectan el problema, por lo que no han desarrollado métodos específicos para descubrir los problemas del comportamiento humano. Como resultado aplican el método de pruebas sucesivas y si accidentalmente encuentran una solución, con muy poca frecuencia se dan cuenta de como lo hicieron.

Por todo lo anterior, resalta la enorme importancia --

que tiene para los encargados de las Relaciones Humanas una identificación de cada uno de los miembros de la empresa, - así como su comportamiento dentro del grupo laboral.

"Conozca a sus empleados, estudie su personalidad y -- tendencias de conducta. Aprenda lo que puede esperar de --- ellos, descubra lo que ellos esperan de usted". (3)

Este es el paso inicial para lograr unas relaciones hu- manas efectivas en la empresa o institución que usted dirige. Sin embargo debe usarse como una ayuda para entender - a las gentes, no como base para juzgarlas.

El conocimiento de tales tendencias ayudará a buscar ap- titudes específicas, características emocionales y actitu- des con un cierto propósito, más que por pura casualidad.

DOS FACETAS HAY QUE CONOCER DEL PERSONAL:

- a).- La primera relacionada a su personalidad, a su - comportamiento individual dentro de la empresa.
- b).- La segunda referente a su comportamiento y ubica- ción dentro del grupo de trabajo.

(3) TRATADO DE LA PSICOLOGIA EMPRESARIAL. TOMO II RELACIONES HUMA-- NAS. EDICIONES MARTINEZ ROCA, S.AA. B. VON. HALLER GILMER.

POR DOS MOTIVOS ES IMPRESCINDIBLE PARA TODO DIRIGENTE
CONOCER AL HOMBRE Y SU FORMA DE SER:

- a).- En primer lugar, porque a través de ese conocimiento, más fácil le será entender y determinar lo que la empresa puede esperar de cada uno de ellos.

- b).- En segundo lugar, porque basado en estos conocimientos, podrá dirigirlos con un mínimo de fricciones y un máximo de cooperación y rendimiento.

Para poder llegar a un mejor conocimiento de cada persona que labora en la empresa se debe estar consciente de que la información proporcionada por las pruebas que se -- realizan durante el proceso de selección, no basta.

Así mismo, se debe tener presente la ayuda que puede proporcionar el supervisor o jefe de línea para este conocimiento del personal; ya que es ésta la persona quien mayor contacto tiene con el empleado.

2.1 LA IMPORTANCIA QUE SE LE DEBE DAR AL ELEMENTO HUMANO

A través del tiempo se ha visto cómo el trabajador en las empresas ha sido explotado, a pesar de que éstos han tenido una gran importancia y participación en el desarrollo de las mismas.

En la actualidad, en muchas empresas suele suceder algo parecido, en algunos casos por ignorancia, ya que creen que si tratan mal al trabajador éste les rendirá más, lo --cual no hay cosa más errónea, puesto que si le damos importancia y el desarrollo que la persona requiere y exige, automáticamente aumentará la productividad en cada departamento y en la empresa en general.

A MANERA DE COMPROBACION CITO EL SIGUIENTE EJEMPLO:

Todos sabemos que el problema de la situación económica del trabajador en nuestro país es muy grave. Ahora hagamos una pregunta, ¿Podría nuestro estudio resolver en un momento dado este problema?; sin temor a equivocarnos diríamos que sí, y no nada más este, sino también muchos otros -problemas que se suscitan como consecuencia del mismo.

ANALIZANDO ESTE PROBLEMA PODEMOS DECIR QUE ESTO SE DEBE

A:

- a).- Los salarios están muy bajos.
- b).- La tecnología empleada en la producción es tan obsoleta e ineficiente que resulta en un alto costo la fabricación de los artículos.
- c).- La baja productividad.

Analizando la primera variable diremos que el gobierno actualmente está dando un gran apoyo a la clase trabajadora mediante mejores salarios mínimos, mejores prestaciones, -- etc. y no creemos que ésta sea la raíz fundamental del problema.

Analizando la segunda variable, diremos que en algunos casos sí es posible decir que ésta sea el fundamento del -- problema, por ejemplo:

Si hablamos de la pequeña y mediana industria podría -- haber esta afirmación, ya que este extracto industrial donde se cuenta con muy pocos recursos financieros y mucha mano de obra, por lo tanto; no pueden adquirir tecnología -- avanzada que los pueda hacer bajar sus costos y como consecuencia aumentar o mejorar la situación económica de su personal.

En cambio si hablamos del otro extracto industrial que es la gran industria, diremos que es todo lo contrario, es - decir; aquí se cuenta con amplios recursos financieros y se ocupa poca mano de obra, por consiguiente podemos decir que éstas variables no son, al menos en este caso, la raíz fundamental del problema.

Una vez analizando las variables anteriores y llegando a la conclusión antes expuesta, podemos afirmar que la mala situación económica de la clase trabajadora en México, se debe en un alto porcentaje a la tercera variable, es decir; al bajo rendimiento que estos tienen, no producen lo suficiente como para poder elevar su nivel de vida. Por lo tanto, para lograr esto, la solución sería dar la importancia y desarrollo que el elemento humano necesita.

El problema financiero es más característico en el problema de la pequeña y mediana industria, en este nivel empresarial, donde se debe tener un mejor aprovechamiento del recurso que más abunda en nuestro país, que es el elemento humano, es decir; se le debe dar una mejor atención al personal y aprovechar todo lo que éste pueda proporcionarnos.

Esto psicológicamente afecta de una manera muy positiva al desarrollo del trabajador como persona dentro de la empresa y ayuda además a lograr mejores relaciones humanas, mejor

.comunicación, mejores condiciones de trabajo, etc. que son - factores que nos llevarán también al logro del objetivo, -- siendo éste; "lograr una mayor productividad, acelerando así el desarrollo económico del país". (4)

- (4) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL: TRILLAS
IMPRESO EN MEXICO
PAGN. 51.

2.2 TESTS PSICOLOGICOS

Uno de los mejores medios para conocer al individuo, -- nos es proporcionado por la psicología, que consiste en la -- elaboración de tests psicológicos. Por medio de ellos se de-- termina, las formas anímicas y espirituales del hombre. Ade-- más de que los tests encaminados a determinar la personali-- dad del individuo nos muestran que el rendimiento de éste no puede depender exclusivamente de su capacidad para desempe-- ñar sus labores, sino también de los impulsos y de la volun-- tad del hombre.

Por ello la valoración de estos tests no se dirige ha-- cia la aptitud funcional del hombre, sino hacia la estructu-- ra de su personalidad, principalmente de su voluntad, que -- junto con sus aptitudes ya mencionadas anteriormente, son ba se esencial de su rendimiento.

No pretendiendo desviar nuestra atención hacia un estu-- dio profundo de este instrumento psicológico, se enumerarán solamente tests que aplicados dentro de la empresa moderna -- le permiten una identificación plena a su personal...

ESTOS TESTS SON LOS SIGUIENTES:

a).- CARACTERIOLOGICO:

Este tests nos da a conocer en sí la personalidad del individuo. Permite clasificarlos en grupos diferentes, tales como: nervioso, sentimental, colérico, etc.

b).- DE MADUREZ:

Este test nos permite medir el grado de responsabilidad que posee cada individuo por la madurez alcanzada en su vida.

c).- DE INTERESES:

Mediante este test, se puede conocer las cosas que más le interesan a un individuo y cuales son sus objetivos personales.

c).- DE APTITUDES:

Da a conocer si la persona cuenta con las aptitudes necesarias para lograr sus objetivos personales.

Como puede observarse, no es necesario solamente la aplicación de uno de ellos, sino que se hace indispensable la aplicación de todo ese bloque (termina usado por los peritos en la materia) para un mejor conocimiento del individuo.

Como un complemento de los tests, pero de la misma im

portancia en su aplicación, para un conocimiento completo del personal; se sugiere la elaboración del expediente de antecedentes personales. Este expediente (uno por cada miembro) deben poseerlo tanto el supervisor como el departamento de personal.

MEDIANTE ESTE EXPEDIENTE SE CONOCE:

- La edad de la persona.
- Sus trabajos previos.
- Su educación
- Sus aptitudes.
- Antigüedad en el empleo.
- Transferencias.
- Accidentes.
- Acciones disciplinarias en que se ha visto envuelto.
- Resultados de las pruebas psicológicas a que se ha sometido.
- Las indicaciones del departamento de personal sobre la mejor forma de estimularlo y dirigirlo.

Así mismo se debe adiestrar al supervisor sobre los puntos que el debe informar periódicamente sobre cada persona, al departamento de personal.

Ante todo se debe tener en cuenta que estos expedien--

tes no deben de ser vistos por el personal.

Resultaría imposible tomar medidas acerca de la propia conducta, si no se conociera uno a sí mismo. Y no se trata naturalmente de un conocimiento a fondo, éste sería muy largo y muy difícil. Acaso puede decirse que la psicología no ha podido resolver por completo tan interesante problema.

Se trata exclusivamente de que se tenga una idea aproximada de los modos elementales de reaccionar ante cosas, - personas, ideas o circunstancias.

Todo ser humano ya es sabido que tiene una manera particular de ser, aunque influenciado de uno o de otro modo - por las relaciones sociales, por el ambiente y por el modo de vivir. Es decir, por el roce y los antagonismos que siempre existen en los contactos con la colectividad.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta algo que es innato en todo ser humano, ese algo llamado carácter que muchas veces es preciso educar o contener para que se mantenga el debido equilibrio.

Conocernos a nosotros mismos es tanto como tener conciencia de lo que podemos y lo que no podemos. Es tanto como estar previamente advertidos de los peligros que lleva--

mos dentro y de los recursos de que disponemos. Es tanto como saber, en cada empresa que acometemos, donde están nuestros puntos flacos y donde nuestro fuerte.

Es evidente que conociendo un poco nuestras propias -- virtudes, defectos y cualidades, podemos gozar de una seguridad y confianza en nosotros mismos, porque logramos saber a donde vamos y nuestras condiciones, si es que las tenemos realmente.

En la actualidad, las grandes empresas se valen de un exámen psicotécnico que precede a toda admisión, para dirigir a los aspirantes a empleados; hacia donde sus cualida-- des aconsejan.

De esta forma se obtiene una rápida visión de la personalidad del futuro subordinado, al que se le confiará luego la labor que con más éxito pueda desempeñar de acuerdo con su carácter y su modo de ser.

Este sistema de conocer a las personas está tomando -- gran impulso en todas partes. Es la fórmula que emplean las empresas para descubrir las tendencias, gustos y aptitudes personales de los aspirantes.

Ejemplos de algunos tests que sirven como base para va

lorizar al personal:

TESTS N° 1

¿SIRVE USTED PARA JEFE...?

Hay muchas personas que tienen, sin lugar a dudas, cualidades de expertos organizacionales. Suelen ser grandes - tipos que toman sin vacilar rápidas y acertadas decisiones. Algunos, sin embargo, son incapaces de colaborar con otras personas. Y todo es porque se sienten superiores, se creen unos genios, ejemplares únicos. Por esta causa, como jefes de personal, es evidente que fracasan rotundamente.

MEDITE USTED ESTAS CONSIDERACIONES Y CONTESTE SINCERAMENTE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Qué concepto tiene de la autoridad?
2. ¿Está usted generalmente de buen humor, libre de rabietas?
3. ¿Se siente totalmente firme sobre el terreno que pisa?
4. ¿Puede usted hablar con sus superiores sin sentirse cohibido?
5. ¿Se ha hecho usted alguna vez el propósito de quitarse un vicio cualquiera y que lo haya conseguido?

6. ¿Puede usted conservar su sangre fría en algún accidente?
7. ¿Conoce la forma de conseguir lo que desea?
8. ¿Cuando tiene que tomar alguna determinación, la toma sin vacilar?
9. ¿Sabe usted hacer que sus subalternos le hablen con confianza?
10. ¿Se conquista usted fácilmente amistades y las conserva para siempre?
11. ¿Sabe usted contenerse, en vez de ponerse colérico - cuando ve que algo no marcha bien?
12. ¿Si se produce un desbarajuste a su alrededor, puede usted poner orden inmediatamente?
13. ¿Puede usted lograr que sus subalternos hagan lo que les mande hacer, sin que se resistan de su autoridad?
14. ¿Piensa usted con su propia cabeza, sin dejarse llevar fácilmente de opiniones extrañas?
15. ¿Le mueve la sana reflexión, sin causarle enojo; el que le digan sus defectos?
16. ¿Le han elegido alguna vez, por su tacto y habilidad como jefe para tomar a su cargo a un grupo de descontentadizos?
17. ¿Sabe usted resolver diplomáticamente una dificultad y conservar la amistad de su contrario?

18. ¿Tiene usted la suficiente paciencia para tratar con gente difícil de convencer?
19. ¿Puede sostener una disputa sin perder los estribos ni decir cosas de las que tenga que arrepentirse más tarde?
20. ¿Sabe usted emitir sus opiniones sin que los que lo escuchan lo crean pedante o esclavo de prejuicios?
21. ¿Tiene usted la suficiente cordura para no disgustarse con nadie por cosas baladfes?
22. ¿Es impulsivo?
23. ¿Es el triunfo una verdadera pasión para usted?
24. ¿Vive angustiado ante el temor de fracasar en sus asuntos?
25. Cuando le dan una orden ¿Cómo la toma?

Estará satisfecho con justo motivo quien pueda contestar afirmativamente el interrogatorio. Si considera acertadas sus preguntas, anótese 10 puntos positivos, en caso contrario ponga 10 negativos.

TEST N° 2

¿COMO TRABAJA USTED?

Conteste Ud. las siguientes preguntas con un SI o un No.

- | | SI | NO |
|--|-------|-------|
| 1. ¿Se encuentra Ud. inquieto, nervioso o se irrita cuando ve que el trabajo se le --
acumula? | _____ | _____ |
| 2. ¿Abriga algún temor cuando comienza algún
trabajo? | _____ | _____ |
| 3. ¿Se lamenta a veces porque ve como desper-
dicia mucho tiempo de su trabajo debido
a preparaciones varias, otros asuntos se-
cundarios o por tener que prestar aten-
ción a alguna que otra observación super-
ficial? | _____ | _____ |
| 4. ¿Ensayo constantemente métodos nuevos en
su trabajo porque las costumbres rutina-
rias se le hacen aburridas? | _____ | _____ |

5. ¿Se lesiona frecuentemente durante su trabajo? _____
6. ¿Piensa de antemano que el trabajo que va a desempeñar le puede ser o no demasiado difícil? _____
7. ¿Le acontece durante el trabajo que formulara preguntas a las cuáles hubiera podido contestar usted mismo con sólo pensarlo un poco? _____
8. ¿Se le hace pesado el tener que acudir cada mañana puntualmente al trabajo? _____
9. ¿Le suele ocurrir que hallándose con ímpetu suficiente para comenzar su trabajo, no pueda adelantarle tanto como desea a causa de cualquier eventual contratiempo? _____
10. ¿Es Ud. una de las personas que se destacan en su trabajo, bien sea por sus éxitos o por sus errores? _____

11. ¿Se ve obligado con frecuencia a permanecer alejado de su trabajo a causa de pequeños resfriados u otros malestares insignificantes?
- _____
12. ¿Tiene ya o desearía tener trabajos en los cuales pueda imponer sus propias ideas?
- _____
13. ¿Necesita intercalar constantemente en su tarea alguna que otra pausa?
- _____
14. ¿Se esfuerza con frecuencia por temor a que con su rutinario compás de trabajo no consiga acabar éste?
- _____
15. ¿Piensa usted a veces: "al fin y al cabo no trabajo yo con mi bolsillo"?
- _____
16. ¿Si tropieza con alguna dificultad, se desana fácilmente?
- _____
17. ¿Discute con algunos compañeros de trabajo, si alguna cosa no le sale como es debido?
- _____
18. Cuando trabaja, ¿prefiere estar acompañado?
- _____

RESULTADOS:**¿COMO TRABAJA USTED?**

Si ha contestado NO a más de 10 preguntas, pertenece - usted por lo general al tipo de trabajador o trabajadora -- perfecta, es usted muy práctico.

Si las respuestas afirmativas y negativas están equili- bradas, es usted un tipo algo irresoluto para el trabajo, - le falta el entusiasmo necesario para desempeñar su tarea.

2.3 PERSONALIDAD Y ORGANIZACION

"Chris Argyris desarrolló un interesante modelo para explicar la relación entre el desarrollo de personalidad humana y la organización formal. Argyris sostiene que las etapas normales del desarrollo humano se inician cuando el infante depende de los demás para la satisfacción de sus necesidades y tienen una conducta pasiva, en contraste con los adultos, que son idealmente independientes, autónomos y tienen una -- conducta activa. Sin embargo, conforme las organizaciones -- formales crecen y se desarrollan, tienden a crear estructu-- ras piramidales en las que la información se centraliza, el trabajo se divide y las tareas se especializan. La adminis-- tración de este tipo de organizaciones requiere emisión de -- órdenes, evaluación del desempeño, recompensas y castigos, y esfuerzos para asegurar la comodidad y la perpetuación de la membresía. En efecto, conforme la organización se hace más -- formal, se requieren individuos que reflejen una conducta -- más consistente con las características del infante (depen-- diente y pasivo). Así pues, existe un conflicto entre el -- adulto luchador y saludable y la organización, ya que se re-- quieren patrones de conducta inconsistentes a ciertos nive-- les; esto conduce a la frustración y a las fallas psicológi-- cas." (5)

(5) COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. RICHARD M. HODGETTS Y STEVEN ALTMAN. EDITORIAL: INTERAMERICANA. PAGNA. 89-90.

Por ejemplo: cuanto más bajo está situado el empleado dentro de la jerarquía, menos control tendrá sobre sus condiciones de trabajo, y es menor probable que sea capaz de utilizar sus habilidades. Mientras más directivo sea el líderazgo, más dependiente se volverá el empleado, y es probable que ocurran respuestas que reducen la frustración. Algunos empleados lucharán contra la organización para obtener mayor control, otros pueden unirse a un sindicato. Algunos más abandonarán la organización en forma permanente, en tanto que otros la dejarán psicológicamente y tratarán de no verse involucrados en sus asuntos, mostrándose apáticos e indiferentes. Finalmente, otros más le restarán importancia al trabajo y sustituirán la paga más elevada como recompensa por un trabajo sin sentido.

Argyris afirma que los resultados indican que el impacto general de la organización formal en el individuo es:

..... reducir su control sobre la zona de trabajo inmediata, reducir sus oportunidades para utilizar su capacidad y aumentar su dependencia y sumisión; en segundo lugar, que al grado en que el individuo busca ser autónomo y funciona como adulto, se adapta a través de reacciones que van desde el retraimiento y la falta de interés hasta la gresión, o quizá la substitución de recompensas monetarias instrumenta

les por recompensas intrínsecas. El peso de las privaciones y el grado de adaptación aumentan conforme se desciende por la jerarquía. Así pues, sucede que, sin ninguna atención, - las estructuras formales están diseñadas para desalentar al trabajador autónomo y activo.

ELEMENTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL

La conducta de una persona se reflejará a través de su personalidad. Las características de la personalidad se desarrollan como resultado de actitudes que se van formando - por medio de procesos perceptuales y de aprendizaje.

Las actitudes de un individuo desempeñan un papel central en esta interacción, ya que se asocian con todos los - demás elementos en las formas que se indican a continua--- ción:

PERCEPCION: La percepción desempeña un papel importante en la formación de las actitudes de una persona. Puesto que el desarrollo de la actitud depende en parte de la información recibida, es evidente la importancia del proceso perceptual. Los componentes afectivo y cognoscitivo de las actitudes se desarrollan debido a que "percibimos" entradas de diversas maneras, y les asignamos significado a tales -- percepciones, por ejemplo; positivas o negativas, favora---

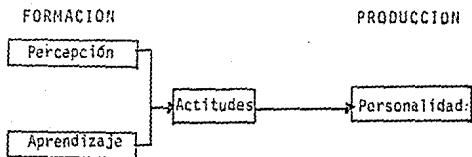
bles o desfavorables. O cuando a un empleado se le niega una promoción esperada, puede percibir que las razones son de índole política, y sentirse enojado y hostil debido a ello. La actitud que se puede desarrollar puede ser del género "a las empresas grandes no les importan nada los individuos".

APRENDIZAJE: Las actitudes también se aprenden. Entre el grupo de personas del mismo nivel que el individuo, o grupo de referencia, hay ciertas actitudes que se refuerzan en forma continua. Puesto que la aceptación social es la meta de muchos, no es sorprendente que los grupos tengan esa influencia sobre las actitudes.

Las actitudes encaminadas al trabajo, la educación, la política o el sexo, se desarrollan de un aspecto particular pero el reforzamiento regular en lo que respecta a indicios proviene del ambiente externo. Con base en los estímulos -- que recibimos y el procesamiento interno que seguimos se -- forman sentimientos hacia objetos, personas, eventos o actividades.

PERSONALIDAD: Una de las formas en que la personalidad del individuo se revela a los demás es a través de sus actitudes y las opiniones que expresa. Con frecuencia, iden

tificamos a las personas de acuerdo con un conjunto predomi-
nante de características que manifiestan. Por ejemplo: a --
una persona que siempre se está quejando respecto a ésto o
aquello, se le puede considerar como que tiene una persona-
lidad muy negativa. Las actitudes que se expresan nos dan -
un indicio respecto a la constitución de la personalidad --
del individuo.



2.4 IDENTIFICACION DEL PERSONAL DENTRO DE UN GRUPO

Antes que nada debemos señalar que esa identificación - del individuo dentro de un grupo, no se refiere a su participación dentro del grupo formal de la empresa.

Esta identificación será su ubicación dentro de los grupos informales que existen en la misma.

Estos grupos informales que se dan en toda empresa y -- que su actuación es independiente de la estructura marcada -- por la organización, su origen es de carácter emotivo; aparecen por los vínculos de simpatía, amistad, compañerismo, -- etc.

La importancia del estudio de estos grupos radica en -- que a pesar de su origen es de índole emotivo, son estos grupos los que ejercen una influencia tan grande en el individuo, que impulsa a éste a adquirir un comportamiento positivo o negativo dentro de la empresa; su influencia es de mayor grado que los grupos formales.

Es por esta razón por la que en el presente capítulo se muestra la técnica adecuada para conocer el comportamiento -- del individuo dentro de estos grupos.

Esta técnica denominada "sociometría", es un método para medir la posición de los individuos en estos grupos; describe las atracciones o repulsiones que existen entre los miembros de un departamento.

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

El grupo es algo más que la suma de sus miembros individuales. Por ejemplo, cada persona que trabaja sola es capaz de producir seis piezas por hora, pero cuando los individuos se unen para formar un grupo muy cohesivo con altas normas de rendimiento, la producción puede elevarse a un promedio de diez piezas por hora. Sin embargo, es importante recordar que las metas, las interacciones y el desempeño de los mismos están firmemente determinados por las características individuales de sus miembros.

¿PORQUE SE UNEN LAS PERSONAS A LOS GRUPOS?

"Existen multitud de razones para que las personas se unan a los grupos. Una de las más evidentes es la satisfacción de alguna necesidad. Otras causas por las que las personas forman grupos son: a) La proximidad y la interacción constante, b). La similitud y c). Las metas y las actividades del grupo". (5)

a).- LA PROXIMIDAD Y LA INTERACCION CONSTANTE: Una de las razones más comunes para que las personas se adhieran a grupos es que trabajan unas cerca de las otras. Los grupos informales parecen surgir a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima. Además cuando las personas tienen una interacción frecuente o establecen contactos unas con otras existe una gran posibilidad de que formen un grupo. Finalmente, si la conducta de un individuo influye en la de los demás, es también muy probable constituyan un grupo.

b).- SIMILITUD: Otra razón para que las personas se reúnan en grupos es que se sienten atraídos por individuos similares a ellas. Esta similitud puede tomar las formas -- más diversas. Las personas que tienen las mismas actitudes y tendencias terminan a menudo formando parte del mismo grupo. Esto es tan válido cuando se describe porqué los trabajadores forman parte de un síndicato, como cuando se describe porqué un individuo en particular pertenece a una iglesia en lugar de a otra. La investigación ha demostrado que otros factores de similitud son: Posición económica, raza, sexo y capacidad percibida.

c).- ACTIVIDADES Y METAS DE GRUPO: Los individuos también se ven atraídos a grupos porque desean participar en ciertas actividades o tratar de alcanzar metas específicas. Por ejemplo, si un grupo de empleados juega fútbol semanal--

mente, tal vez otra persona se una al grupo informal porque le gusta el fútbol. La misma analogía se aplica al caso de los grupos formales. Por ejemplo, si se está formando un -- grupo de ingenieros para colaborar en un proyecto, todos -- los que se sientan interesados en el tipo de actividad re-- querida para el éxito del proyecto tenderán a pedir su admisión al mismo.

Aunque es difícil establecer una separación entre las actividades de un grupo y sus metas, un individuo puede sentirse especialmente atraído a un grupo debido a su objetivo general. Por ejemplo muchas personas se unen a los grupos que recolectan fondos porque desean respaldar ese objetivo en particular. De hecho puede suceder que ni siquiera conozcan a los otros miembros del grupo antes de unirse a él (y que tampoco les importe desarrollar amistades interpersonales con ellos durante la campaña), pero esto no los detiene en su deseo de contribuir con su tiempo y esfuerzo. Además no se debe hacer caso omiso del hecho de que algunos proyectos no se pueden lograr por el trabajo de una sola persona, de manera que los que se interesen en los objetivos deben estar dispuestos a unirse al grupo.

CAPITULO III

LA COMUNICACION Y LA MOTIVACION

- 3.1 NATURALEZA DE LA COMUNICACION
EN UNA ORGANIZACION
- 3.2 MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.
- 3.3 MARCO EN QUE SE DESENVUELVEN --
LAS RELACIONES SUPERIOR - SUBOR
DINADO.

LA MOTIVACION Y LA COMUNICACION

La formulación de órdenes e instrucciones, proceso aparentemente muy sencillo, es sin embargo, trascendental en cuanto a la eficacia de la labor directiva.

Su supuesta facilidad se basa en la atribución al mismo por muchos dirigentes de un alcance restringido, según el cual su objetivo consiste exclusivamente en precisar a los colaboradores lo que han de hacer, facilitándoles las aclaraciones oportunas al respecto. De acuerdo con esta concepción el ejercicio del mando propiamente dicho, considerando independientemente de los estudios y decisiones que previamente haya debido realizar y adoptar el jefe, así como del control posterior, sería similar a la labor de un pregonero que da lectura a un bando.

Algunos, reconociendo la importancia de la personalidad de quien ordena, estiman que la eficacia de la imposición de preescripciones a los subordinados exige no sólo claridad de exposición, sino también un alto grado de dureza e inflexibilidad, pero, bajo tal supuesto, el contenido de la práctica del mando no queda solamente limitado e incompleto sino, incluso totalmente desvirtuado.

La formulación de órdenes e instrucciones ha de perseguir además de la manifestación clara y precisa de éstas, un

segundo objetivo, consiste en la motivación de los colaboradores para obtener de ellos la mayor solidaridad y deseo de colaboración, y este fin no se consigue fácil y menos aún - espontáneamente. Ello no es incompatible con la firmeza y la energía, pero sí lo es con la violencia y la obstinación consideradas, sin embargo, a veces como virtudes que ha de poseer el personal ejecutivo.

La motivación que hasta hace algunos años ha sido normalmente subestimada, cuando no totalmente olvidada, en la vida laboral fue cuidadosamente atendida desde muy antiguo en otros tiempos y otros campos.

Actualmente, muchos dirigentes de empresas se han percatado de su importancia, y están persuadidos de que la poca atención prestada a la misma ha sido la causa de la frustración de múltiples acciones inteligentemente concebidas, y del fracaso de innumerables jefes.

En el ejercicio del mando es preciso considerar dos aspectos; uno el que normalmente suele conceptuarse como tal, consiste en la formulación de las órdenes e instrucciones, y otro, constituido por las condiciones y circunstancias - previas a una determinada comunicación entre superior subordinado, que forman el marco en que éstas tienen lugar.

Los dirigentes no deben olvidar este segundo aspecto, ya que influye mucho, e incluso a veces de forma decisiva, en el primero. Por ejemplo, una orden expuesta correctamente puede hallar en la persona o el grupo a que está dirigido la mayor indiferencia o aún desprecio, si el que la recibe está persuadido de quien la anuncia carece del empuje y vigor suficiente para hacerla cumplir, según lo han puesto de manifiesto sus actuaciones precedentes.

3.1 NATURALEZA DE LA COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION

Cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones, ésta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente. No obstante, su importancia requiere que se haga un serio intento para entenderla todo lo plenamente posible. De acuerdo con Miller:

"La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes - individuos u - organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro". (7)

El entendimiento de la comunicación es una organización requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias - formas de comunicación y de medios. Estas formas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuos, hasta los sistemas más complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización y que proporcionan los medios por los cuales se

(7) ADMINISTRACION DE PERSONAL. CHRUDEN / SHERMAN
EDITORIAL: CECSA DECIMA IMPRESION MARZO DL 1986
IMPRESO EN MEXICO PAG. 312.

relacionan una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones. Sin embargo, la comunicación efectiva depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos. Un análisis de la forma en que esto tiene lugar servirá para ilustrar la importancia de cada paso en el proceso de la comunicación y proporcionará un antecedente para indicar los requisitos para la comunicación efectiva.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION

El proceso de la comunicación consiste de los pasos mediantes los cuales una idea o un concepto pasa desde su concepción por una persona (el transmisor) hasta que es puesto en acción por otra persona (el receptor). A través de la -comprensión de estos pasos y de algunas posibles barreras - que se pueden presentar, se puede lograr una comunicación -más efectiva.

- a). El primer paso es la ideación por el transmisor: Esto se refiere al contenido de lo que se quiere decir en el mensaje que desea transmitir.

- b). El segundo paso es la codificación: El transmisor organiza sus ideas en una forma de símbolos diseñados pa-

ra comunicarse con los receptores deseados. Elige palabras o frases adecuadas que pueden ser comprendidas por el receptor y también elige el medio apropiado que deba emplear. Por ejemplo, memorándum, conferencia, etc.

- c). El tercer paso, es la transmisión del mensaje codificado por los canales seleccionados en la estructura organizacional.
- d). El cuarto paso, es donde el receptor entra en proceso. Se sintoniza para recibir el mensaje. Si éste es oral, debe ser un buen oyente. Si el receptor no funciona el mensaje se pierde.
- e). El quinto paso, es decodificar: Como por ejemplo, cambiar las palabras por ideas. La decodificación puede no estar de acuerdo con la idea que el transmisor codificó originalmente, debido a la diferencia en percepciones entre el receptor y el transmisor, en cuanto a la semántica, o significado de las palabras.
- f). Por último, el receptor actúa o responde. Puede archivar la información, pedir que se amplíe o emprender -- cualquier otra acción. Sin embargo, puede no haber -- certeza alguna de que la comunicación haya tenido lugar a menos que exista cierto tipo de retroalimenta---

ción para el transmisor en la forma de un acuse de recibo del mensaje.

COMUNICACION SUPERIOR - SUBORDINADO

La comunicación que ocurre entre superiores y subordinados quizá sea la más importante debido a su efecto sobre las actitudes y conducta del subordinado. Es responsabilidad del superior dar a sus subordinados órdenes e instrucciones, proporcionarles retroalimentación sobre su desempeño, aconsejarlos sobre asuntos que sean de interés y de preocupación para ellos y asesorarlos en situaciones problemáticas. Para cumplir con estas responsabilidades, se requiere que el superior tenga, o sepa donde adquirir, información completa y precisa, así como la habilidad para transmitirla y la facilidad de escuchar hechos y sentimientos. Además, debe escuchar constantemente "las comunicaciones, no orales de la otra persona, incluyendo sus inflexiones, sus gestos, el golpetear de sus dedos, la expresión de sus ojos y las líneas cambiantes de sus cejas".

Convirtiéndose en un buen oyente y animando a sus subordinados a comunicarse plenamente con él, el superior tendrá una mejor oportunidad de obtener el tipo de información que necesita para cumplir con sus responsabilidades. La informa-

ción procedente de los subordinados puede incluir la relati
va a problemas o dificultades relacionadas con el desempeño
del trabajo, sus sentimientos y actitudes hacia la organiza
ción y el departamento, así como ideas y sugerencias para -
mejorar las operaciones en general.

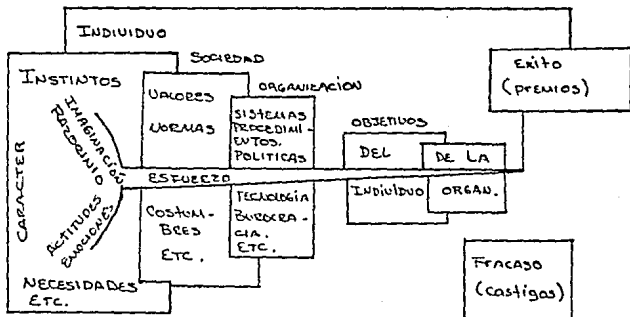
3.2 LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje - más". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que motivar. Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación.

"Se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante; no podemos pensar que todo el mundo va a considerar un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: El trabajo". (4)

Por otro lado, todavía en muchas partes se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en un error de que un elemento motivado produce más. - A fin de cuenta, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Pero la motivación es uno de los muchos elemen-

tos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, tal como se aprecia a continuación:



El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación a los objetivos individuales y de la organización y -- puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

LA NECESIDAD DE IDENTIFICAR LOS FACTORES MOTIVANTES

Es verdad que las personas participan en las empresas organizadas y en toda clase de grupos, con objeto de lograr alguna meta que no pueden lograr como individuos. Pero esto no significa que necesariamente trabajen y contribuyan todo lo que les es posible para asegurar que se logren esas metas tal como Barnard lo contemplaba en forma tan perspectiva hace muchos años.

"Si a todas las personas que pueden considerarse contribuyentes potenciales de una organización se les acomoda en el orden de su disposición para hacerlo, la escala desciende en forma gradual desde una disposición posiblemente intensa, pasando por una disposición neutral o cero, hasta llegar a una indisposición intensa, oposición u odio. La preponderancia de las personas en una sociedad moderna radica siempre en el lado negativo, con referencia a cualquier organización existente o potencial". (2)

Esta sorprendente observación es más veraz de lo que la mayor parte de nosotros estaríamos dispuestos a aceptar. Pero un momento de reflexión muestra cuán verdadera es. Todo lo que se requiere hacer es pensar en las diversas orga-

nizaciones a las que se ha pertenecido (iglesia, club, compañía, sociedad profesional y otra) y observar con qué intensidad hemos estado dispuestos a servirla sin alguna inducción que no sea el sólo hecho de la membresía.

Esto significa, por supuesto, que todas las personas que son responsables de la administración de cualquier empresa deben incluir en el sistema total factores que induzcan a las personas a contribuir en forma tan efectiva y eficiente como sea posible. Un administrador hace esto integrando en todos los aspectos posibles del clima de la organización las cosas que hacen que las personas actúen en la forma deseada.

3.3 MARCO EN QUE SE DESENVUELVEN LAS RELACIONES SUPERIOR - SUBORDINADO

La motivación de una orden o de la inclinación hecha por un jefe a un inferior en el día mismo en que se constituye una empresa cuando aquellos aún no se encuentran ni tienen referencias mutuas, pudiera depender exclusivamente de las características del subordinado y de la forma en que se lleva a cabo la comunicación.

No es éste, sin embargo, el caso normal de las transmisiones decantes que tienen lugar en los grupos de trabajo, ya que éstas se desenvuelven dentro de un marco que afecta profundamente a cada caso y situación concretos, y que ha sido forjado previamente en especial por los siguientes aspectos:

- El comportamiento general del dirigente y el concepto que de él han formado sus inferiores.
- Las impresiones que sobre el trabajo propio y el del equipo tienen los colaboradores y -
- La integración de los subordinados en los distintos grupos existentes en el conjunto.

a).- El comportamiento general del dirigente y el --

concepto que de él han formado sus inferiores:

La predisposición de los colaboradores, deriva del concepto que tienen del jefe y de sus sentimientos hacia él, - pueden ser un factor decisivo en cuanto a la acogida que -- los inferiores dispensen a las órdenes o indicaciones de su superior.

Por ello, el jefe no es quien ha recibido un nombra--- miento sino el que es respetado y considerado como tal por sus subordinados.

Los colaboradores desean que el dirigente posea principalmente las siguientes cualidades.

- Justicia e imparcialidad
- Honradez
- Lealtad
- Competencia en su trabajo
- Empuje y tenacidad
- Carencia de anhelos de dominación

El subordinado que reconoce a su superior estas características se siente impulsado, consciente o incoscientemente a respetarle y admirarle.

Además de estas cualidades, o como requisitos necesarios para alcanzarlas, son de la mayor importancia los siguientes aspectos:

El jefe ha de saber comprender y apreciar el punto de vista de inferiores sobre las cuestiones relacionadas, inmediata o aún remotamente, con el trabajo del grupo, a fin de que pueda juzgar con la máxima objetividad la actuación de cada uno, y para que trate en lo posible de conseguir que los colaboradores puedan satisfacer sus propias aspiraciones mediante la realización de las labores que les encomienda. Por lo contrario, quien se muestra indiferente a sus problemas y deseos, o espera de sus subordinados resultados que realmente no están a su alcance, produce en ellos la desmoralización.

El ejercicio del mando debe armonizarse en todo momento con el respeto y consideración a los inferiores. El trato cortés y carente de toda obstinación no produce falta alguna en la firmeza y tenacidad.

Casi siempre la concesión de un cierto grado de confianza variable según los casos, permite obtener mejores resultados que la práctica de un control excesivamente riguroso. Cuando un colaborador sabe que su jefe está seguro de que no ha de defraudarle su actuación en la misión que le -

ha encomendado, se esfuerza por hacerse acreedor lealmente del crédito otorgado.

Este sentimiento de fidelidad es mucho más acentuado - cuando el subordinado se considera valorado personalmente, que cuando estima que se le conceptúa como uno más, privado de su propia identidad, dentro de un grupo. Así mismo, ejerce una notable influencia el hecho de que sean también apreciadas por el jefe con su importancia peculiar y específica las tareas que le son asignadas.

La confianza depositada en el colaborador no ha de llevar aparejada la ausencia de control por el dirigente sobre los trabajadores de aquel, ni la debilidad o el temor de -- llevar a cabo las correcciones oportunas, o cuando lo exija la justicia; de proceder a las amonestaciones pertinentes. Los subordinados no desean ser dirigidos por un jefe dócil, crédulo y amable que acierte a disculpar incluso lo intolerable; de cuyo comportamiento únicamente suelen quedar beneficiados los indeseables. Por el contrario, no sólo aceptan de buen grado, sino aún lo desean, reciben los elogios o -- las recriminaciones, según proceda, emanadas de la rectitud de su superior.

Para obtener y conservar notablemente su prestigio, el jefe ha de conocer, comprender e incluso vivir, en un grado

adecuado a su posición jerárquica, las particularidades propias del grupo que dirige. Debe, por ello, implantar y mantener indefinidamente un buen sistema de comunicaciones en ambos sentidos, entre él y sus subordinados, que le permita estar informado convenientemente de la situación real del equipo y asegure la perfecta comprensión de sus órdenes e instrucciones por parte de las personas a que están destinadas. El análisis imparcial de las quejas, huyendo de la tendencia a rechazarlas sistemáticamente y la aceptación y utilización de las críticas constructivas y de las sugerencias son aspectos que dejan abonado el campo; quedando este propicio a que las transmisiones se realicen con amplia libertad.

La información del jefe ha de ser constante y no debe limitarse al conocimiento de los derechos concretos, sino extenderse también a la moral y los sentimientos del grupo, -- que son susceptibles de cambios más rápidos y frecuentes que la situación real.

El adiestramiento del personal realizado por un dirigente se halla íntimamente ligado a la motivación de sus subordinados, debido al precio que obtiene de ellos por el interés mostrado en mejorar su formación y porque quien enseña -- está por tal hecho ejerciendo, en un grado variable según -- los casos, su influencia sobre la conducta de la persona a quien instruye.

El concepto que los subordinados tienen del jefe adquiere una importancia preponderante cuando, justa o injustamente, los colaboradores han perdido su confianza en él. Los celos, escepticismo y la indiferencia de los inferiores, producidas por el descrédito del superior ante ellos, pueden llegar a ser estériles todos los esfuerzos de éste, en cada uno de los casos concretos encaminados a motivar al personal.

En tales circunstancias, es preciso que el dirigente trate de reanudar el correcto ejercicio del mando y la motivación comenzando por la base, que es la recuperación del prestigio perdido. El camino es largo y ha de recorrerlo con paciencia, ya que la confianza puede perderse rápidamente, pero la completa recuperación suele ser lenta.

Por el ineludible deber de continuar desarrollando en todo momento las funciones propias del puesto que ocupa, el jefe no podrá evitar normalmente un período de transición en el que, sin debilidades improcedentes deberá hacer comprender a sus subordinados el propósito de enmendar las faltas, que le hicieron perder su crédito, o el error en que incurrieron si éstos apreciaron injustamente su proceder.

Cualquiera de estos tipos de conducta agravará con toda probabilidad en un plazo más o menos largo, la situación

y los problemas planteados. Sólo un comportamiento noble y comprensivo, pero simultáneamente firme, conducirá a una solución duradera.

b).- Las impresiones que sobre el trabajo propio y el del equipo tienen los colaboradores:

Los incentivos que impulsan a los hombres hacia el trabajo pueden clasificarse en términos generales en dos grupos:

- Pecuniarios y no Pecuniarios.

El trabajo, entre otras cosas, constituye el medio normal de vida de las personas, y provee a éstas de los recursos que les permiten subvenir a las necesidades propias y a las familiares.

No es preciso insistir en el estímulo que producen los incentivos pecuniarios, ni en sus repercusiones sobre el desarrollo de las labores de los miembros de un grupo. Pero - no sería justo atribuir a aquellos la cualidad de aliciente laboral con carácter de exclusividad, olvidando la influencia de otros muchos aspectos en cuanto al esfuerzo e interés de las personas en el cumplimiento de las tareas y funciones que les han sido asignadas.

Entre las cuestiones consideradas los numerosos estudios que se han llevado a cabo sobre los estímulos laborales no pecuniarios, las principales son las siguientes:

- El interés del trabajo entre sí.
- La seguridad.
- La posibilidad de progresar.
- Las condiciones en que se desarrolla el trabajo.
- Las características y capacidad del jefe.
- La consideración de cada miembro con su propia identidad, más bien que como uno más dentro de un grupo.

Es sin embargo, importante tener presente que en cada uno de estos aspectos el grado en que se produce el incentivo no es en general función de consideración de carácter exclusivamente absoluto sino principalmente relativo, y están profundamente afectadas por el grado de buena voluntad que, según se estima, se ha puesto en juego para la resolución de los problemas y para el mantenimiento e incremento de las condiciones favorables. Por ejemplo, la decidia y la negligencia, la resolución de pequeños problemas, de fácil arreglo; que causan algunos trastornos en el desarrollo de ciertas tareas que se llevan a cabo en una nave industrial adecuadamente instalada, producen a menudo mayor descontento, y constituyen en un freno mayor el estímulo laboral, que las molestias de algunos trabajadores que han de ejecu-

tarse en condiciones muy desfavorables de ambiente y temperatura, las cuales no pueden eliminarse, pero la empresa ha tratado de reducirlas al máximo.

Este fenómeno se produce también, con sus características propias, en los incentivos pecuniarios. La mayoría de las personas son más sensibles a la falta de equidad en cuanto a remuneración, que al valor absoluto de sus percepciones particulares. Un individuo, que se siente retribuido con justicia, comienza frecuentemente a considerar que su sueldo o salario es bajo inmediatamente después de que éste le ha sido incrementado, si tiene noticia de que a un compañero a quien estima menos competente y trabajador que él, se le ha asignado una mejora de mayor cuantía.

C).- La integración de los subordinados en grupos:

Es un conjunto de personas que mantienen relaciones mutuas, existe una tendencia espontánea a la constitución de grupos.

Los aspectos que ejercen una acción cohesiva entre los miembros de cada grupo son muy numerosos y variados; tales son, por ejemplo: la semejanza de aficiones, la amistad, el reconocimiento común expresa o tácitamente un líder, etc. por ello, las agrupaciones que surgen según distintos aspectos se superponen y entrelazan mutuamente, de

forma que una misma persona pertenece frecuentemente a dos o más de ellas.

La integración natural de las individualidades en los conjuntos no coincide en general exactamente y aún a menudo presenta diferencias fundamentales, con la estructuración implantada en una empresa o en una sección de ella.

Serfa útil pretender una identidad absoluta entre la agrupación normal y la espontánea ya que ello significaría la subordinación de aquella a los factores determinantes - de esta a menudo caprichosos y pasajeros; pero, por la influencia que ejercen los grupos en la motivación y en los incentivos de sus miembros, es preciso prestar atención a las fuerzas naturales y estimulantes para conseguir la mayor armonía entre éstas y las delimitaciones estructurales establecidas.

La pertenencia es un grupo interesante o atractivo, - constituye un aliciente muy notable, hasta el punto de que el entusiasmo que produce en sus miembros, cuando éstos se hallan identificados con él, llega con frecuencia a desplazar y relajar las aspiraciones individuales en beneficio - de los objetivos del conjunto. Los componentes anteponen - éstos voluntariamente, no arrastrados por el sentimiento - de obligación moral que a menudo impone sacrificios perso-

nales, sino porque el éxito del grupo llega a constituir un anhelo superior a determinadas ventajas particulares que podrían obstaculizar aquel.

El jefe que consiga armonizar las agrupaciones espontáneas con las instituidas formalmente, y pueda mantener el entusiasmo de los miembros, canalizando los esfuerzos hacia objetivos adecuados, estará en las condiciones óptimas para obtener los mejores rendimientos del personal.

Cuando los componentes aprecian el equipo de que forman parte y se integran efectivamente en él, se producen a menudo el fenómeno de la autodisciplina, por la que voluntariamente se mantiene el respeto mutuo entre los miembros y el cumplimiento de las exigencias que el conjunto requiere de las personas que lo componen, reduciéndose al mínimo la necesidad de aplicar medidas disciplinarias.

El funcionamiento de las empresas ha de ser dinámico, y los dirigentes deben modificar la actuación del equipo de acuerdo con la evolución de las condiciones de cada período.

Los cambios de conducta colectivos son normalmente menos rápidos e intensos que los individuales, pero los grupos son muy sensibles en este aspecto a algunas cuestiones

que el jefe debe tener presentes cuando haya de vencer la inercia o el temor a variar una forma de proceder.

La relación interna entre los miembros es otro aspecto que favorece y acelera los cambios, si existe un deseo latente previo. Por ejemplo, cuando dos o más personas, que opinan que los métodos de trabajo de la sección no están al día y conviene ir evolucionando en esta cuestión, tratan conjuntamente sobre este tema, es probable que pueden persuadirlos de que la situación es insostenible y reclama una determinación inmediata, y están dispuestos a tomar cartas en el asunto en la medida de sus posibilidades.

La facilidad y fluidez de las comunicaciones entre los miembros es una cuestión fundamental permanentemente para conservar una correcta integración de los componentes en el grupo.

Pero en determinados momentos puede ser interesante que el jefe estimule en forma especial un incremento de las relaciones mutuas referentes a determinados asuntos a fin de fortalecer la voluntad de un cambio de proceder, formando parte activa en los contactos iniciales para encauzar el sentido de los mismos y dejando posteriormente que sus subordinados se desarrollen libremente.

La transmisión de órdenes e instrucciones a los subordinados presenta los dos siguientes aspectos importantes:

La interpretación dada por los oyentes a las indicaciones que se les hacen, y los sentimientos que surgen en ellos durante la exposición.

Para que los colaboradores comprendan perfectamente la información que reciben, ésta ha de expresarse en lenguaje simple y claro. Las instrucciones que se forman en las empresas sólo presentan matices tan particulares y especiales que requieran explicaciones de un estilo muy esmerado. Por ello, ésta constituye en general en las personas de acción, no predispuestas a analizar ni a recrearse o persuadir su calidad, a obscurecer las ideas que se manifiestan más bien que aclararlas.

Así mismo, la exposición ha de centrarse en las cuestiones objeto del tema, sin extenderse en excesivos rodeos, especialmente cuando se trata de asuntos rutinarios.

En los mandatos sobre temas especiales es preciso no limitarse al contenido mismo de aquellos, sino que la exposición debe abarcar otras cuestiones relacionadas con él, como: los objetivos generales a los que colaboran los particulares de una orden concreta, la causa por la que se escogió precisamente a las personas que han sido seleccionadas, los

riesgos a que está sujeta la acción, etc.

Para obtener una buena comprensión es muy fácil hacer de cuando en cuando un resumen de lo explicado, de forma -- que los oyentes se vayan percatando de los puntos importantes del asunto y los retengan.

Cuando un dirigente ejerce la función de mando, debe - buscar la mayor conveniencia del grupo que dirige, más bien que cuidar de consideraciones particulares de prestigio ante ellos, satisfacciones personales, posibilidades de progreso propio, etc. Pero no basta que el jefe esté motivado por los mejores deseos, desinterés y buena fé, es preciso - también que lo ponga de manifiesto ante sus colaboradores - no con extensas explicaciones de las concepciones propias y los móviles que le impulsan a la adopción de los acuerdos de cada caso concreto, y menos aún con exposiciones que directa o indirectamente estén encaminadas a ensalzar su generosidad y altruismo; sino con hechos inspirados por el deseo de tomar en cada momento la decisión más adecuada, estando siempre dispuestos a reconocer los propios errores y las -- ventajas de las sugerencias que se le expongan.

Por ello, el dirigente debe escuchar toda crítica cons tructiva que se le formule de un modo apropiado, y tratar - de obtener de ella el mayor provecho aceptando de buen gra-

do las modificaciones que aconseje aquella.

"Las ventajas que proporciona esta forma de proceder - son de dos tipos: unas derivadas directamente de las mejores que proporcionan las sugerencias, y otras del clima que se crea y mantiene en el equipo y del deseo de colaboración que se engendra en los subordinados". (8)

(8) PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY.
EDITORIAL CECSA. PAG. 179

CAPITULO IV
LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO

4.1 ORIENTACION PROFESIONAL

4.2 SELECCION PROFESIONAL

PSICOLOGIA Y EL TRABAJO

La psicología se define generalmente como la ciencia de la conducta humana y animal. Para nuestros propósitos podemos excluir de la definición la conducta animal. Así nos quedamos con la sencilla afirmación de que la psicología es la ciencia de la conducta humana. Esta definición contiene elementos que son: la ciencia y la conducta. Como ciencia la psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe ser de una clase especial. Por lo menos debe planearse y ser sistemática; idealmente debe ser experimental, es decir ciertas variables deben controlarse - ya sea realmente o por técnicas estadísticas -, mientras que otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos. Más importante quizá es que las observaciones científicas y experimentos se determinan o especifican de antemano. Las observaciones científicas están sujetas a confirmación o invalidación por otros científicos - que deseen repetir cualquier observación determinada. Por consiguiente las opiniones, fantasías, argumentaciones, nociones favoritas, o teorías, no contribuyen una fuente adecuada de conclusiones científicas.

Los hechos, revelados por procedimientos determinados de observación y experimentales, constituyen la base adecuada

da de conclusiones científicas. La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. "En realidad, Skinner, ha sugerido que la ciencia, y por lo tanto la Psicología, consiste en un conjunto de actitudes que nos conducen a aceptar hechos aún cuando vayan contra nuestras expectativas, esperanzas o deseos. La psicología no trabaja en el reino de la fantasía acerca de la conducta humana; - trabaja con hechos, y con todos los hechos. Por ejemplo, hace algunos años, un psicólogo que trabajaba en una industria, elaboró un promisorio test diagnóstico para usarse - en la selección de empleados. Al realizar una investiga-- ción más amplia, descubrió que las respuestas en el test - podían no depender de la consistencia ni de la honesta autoestimación de los examinados. Entonces publicó inmediata mente estos hechos contrarios a su test y rehusó vender -- más copias de él. Este es un ejemplo de la integridad intelectual que se pide al científico o al psicólogo". (9)

La conducta se refiere a lo que es posible hagan una o varias personas. Los psicólogos estudian la conducta en todas sus formas; desde la más sencilla hasta la más compleja, el psicólogo social industrial o el psicólogo de or

(9) PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
MARVIN D. DUNNETTE - WAYNE K. KIRCHNER - EDITORIAL TRILLAS.
PAG. 17

ganización tratan de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización. Entre estos dos extremos, el psicólogo de las diferencias individuales se interesa más en la conducta de los individuos, tratando de predecir su conducta en diferentes circunstancias industriales. Sin embargo, estos diferentes niveles de complejidad nunca ocurren aislados, el psicólogo que trabaja en la industria debe ser adiestrado y capacitado ampliamente para lidiar con la gama entera de la conducta humana ya sea sencilla o compleja. Debe evitar la tendencia al provincialismo llevado por el entusiasmo en su especialidad. El especialista en factores humanos, al tratar de diseñar equipo para todos los seres humanos no debe ignorar la diferencia entre humanos, que puedan dictar modificaciones significativas en el diseño de determinado equipo. El psicólogo de las diferencias individuales, al tratar de relacionar las capacidades individuales con las diferentes formas de conducta industrial debe estar atento, a la importante influencia potencial de los factores sociales, interacciones humanas y características del grupo y de la organización sobre la naturaleza y magnitud de la relación que está estudiando.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.1 ORIENTACION PROFESIONAL

Se denomina "orientación profesional", la actuación científica que, extendida a lo largo del período escolar y utilizando datos de diversas procedencias, pero sistemáticamente elaborados, guía y aconseja a los adolescentes de ambos sexos indicándoles los tipos de trabajo en los que con menos esfuerzo puedan conseguir mayor rendimiento y satisfacción para sí y para la sociedad.

Existen dos clases o modalidades de orientación profesional que se complementan:

- La Individual
- La Colectiva

En la primera se toman esencialmente en cuenta las aptitudes y vocaciones del futuro trabajador; En la segunda se tiene en principal consideración las necesidades del -- mercado de trabajo, para procurar la nivelación de la oferta y la demanda en sus diversos campos, y evitar el malestar económico y social que deriva del hecho de haber en -- unos oficios exceso y en otros carencia de trabajadores.

Desde otro punto de vista puede hacerse diferencia en entre Orientación profesional consultiva, ejecutiva y mixta.

La primera se limita a aconsejar al consultante; la segunda lo obliga o constriñe, y la tercera hace una u otra cosa según el tipo de trabajo.

La Orientación Profesional es una actividad sumamente difícil y llena de responsabilidades que requiere ser llevada al término mediante el concurso y el trabajo coordinado (en equipo) de numerosos técnicos, en centros especializados - que reciben distintos nombres, tales como: Institutos, Laboratorios, Gabinetes de Psicotécnica, Psicología Profesional Orientación Profesional, Ajuste de Trabajo, etc. Cualquiera que sea su denominación, tales centros han de tener una organización predominantemente Psicológica y han de contar con las siguientes secciones:

a). INFORMATIVA:

Destinada a recoger y facilitar información referente a las características, requerimientos, ventajas e inconvenientes y prevenir de los diversos trabajos y ocupaciones profesionales nacionales.

b). SOCIAL:

Destinada a investigar el ambiente o condiciones del mercado de trabajo y de los trabajadores.

c) PEDAGOGICA:

Que se ocupa de valorar los rendimientos escolares y - observar las aptitudes y vocaciones individuales durante el periodo de aprendizaje cultural básico, colabo-- rando activamente en la obtención del perfil evolutivo personal.

d) MEDICA:

Cuya misión es enjuiciar y dictaminar acerca de los defectos y cualidades funcionales del candidato, desde - el punto de vista corporal, poniendo así en relación - su potencial dinámico con los requerimientos de los diversos trabajos.

e) PSICOTECNICA:

Encargada del exámen sistemático de las actitudes y aptitudes personales, para determinar cuáles son los tipos de tareas en las que éstas pueden obtener mejor - aplicación; asimismo, es preciso investigar cuáles son los defectos personales para evitar que éstos interfieran mayormente en ciertos rendimientos profesionales.

"Hoy en día funcionan servicios de Orientación Profesional en casi todos los países del mundo civilizado, y los resultados publicados por los institutos más antiguos son - lo suficientemente brillantes y alentadores como para aseguir

rar que ésta es una de las aplicaciones más fecundas de la Psicología moderna, ya que ha permitido conseguir, en los casos que han seguido su consejo, los siguientes beneficios:

- a.- Menor tiempo de aprendizaje profesional.
- b.- Menor número de cambios de ocupación.
- c.- Menor fatiga y mayor satisfacción en el trabajo.
- d.- Aumento en la producción.
- e.- Disminución de accidentes y enfermedades profesionales.
- f.- Disminución del paro forzoso, vagancia y vicios sociales derivados de la frustración por desengaño o ineficiencia profesional". (10)

4.2 SELECCION PROFESIONAL

La selección profesional es el proceso mediante el cual, entre varios candidatos, se elige el más apto para realizar una determinada tarea. Esta selección puede hacerse antes de empezar un aprendizaje y en tal caso tiene un valor pronóstico principalmente. En la primera situación se basa fundamentalmente en pruebas de aptitud, en tanto la segunda recurre sobre todo a pruebas de rendimiento. Aquella es más interesante y difícil que ésta, pues ante sujetos que ya tienen una capacidad técnica siempre es posible ponerlos directamente a prueba en sus pretendidas ocupaciones, en cambio, es necesario crear dispositivos especiales para averiguar cómo llegarán a adquirir tal capacidad quienes ignoran las técnicas que la condicionan y determinan.

No se puede realizar un plan de selección sin antes emprender el llamado "análisis de trabajo", es decir: el estudio de la tarea a realizar por los seleccionados. Sólo así se puede determinar cuáles son las aptitudes o disposiciones convenientes para su ejecución perfecta y explorar su grado de desarrollo en cada aspirante, mediante los tests correspondientes.

Conviene desde luego, en este aspecto, diferenciar --

los conceptos de "profesión" (que es un tanto abstracto y determinado por influjos culturales y sociales principalmente), de "trabajo" (que es fundamentalmente biológico y representa el esfuerzo individual dirigido al logro de un rendimiento) y de "ocupación" (que es predominantemente económico y representa simplemente una actividad destinada a recibir un salario).

La mayoría de los análisis publicados bajo el nombre de análisis profesigráficos son en realidad análisis de trabajos o de ocupaciones.

CONCLUSIONES

En la administración de Personal y en el campo profesional de cada individuo, todo trabajo de cualquier índole y enfocado a cualquier ciencia, requiere de un estudio previo, de seguir métodos y sistemas adecuados que nos permitan la realización de los objetivos deseados, de contar con el personal debidamente capacitado.

Todo esto lo puede lograr el Licenciado en Administración de Empresas, pero no por haber terminado una carrera Universitaria debe considerarse lo suficientemente capacitado, es necesario, además, que él mismo se preocupe por obtener mayores conocimientos, que estudie por su cuenta, que no se encierre en sus conocimientos ya adquiridos, es necesario que acuda a otras fuentes de enseñanza, que aprenda otra técnica, para poder competir en la vida contemporánea de la Administración de las Empresas.

Ha quedado demostrado que el desarrollo de una Empresa no es sino a través de la fuerza Humana, y que ésta es la que más se ha desaprovechado, por consiguiente propongo que se pongan en práctica amplios programas de capacitación, en entrenamiento y desarrollo, para los diferentes niveles que existan en la empresa. Estos programas se deberán aplicar con un conocimiento y método, adecuándolos a cada empresa

en particular.

El primer paso para llevar a cabo ésto, sería:

- a). Que el empresario mexicano adquiriera conciencia, de que el trabajador es un ser humano y no una pieza de su -- gran máquina.

- b). De considerar las cantidades que se apliquen para tal efecto, en inversiones y no en dinero perdido; ya que desarrollando personal del mañana, se tiene asegurado un máximo porcentaje del éxito de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- LIBRO: ENCICLOPEDIA PRACTICA JACKSON
TOMO I
W. H. JACKSON, Inc., EDITORES
MEXICO, D.F.

- 2.- LIBRO: ADMINISTRACION
AUTOR: KOONTZ O' DONNELL
EDITORIAL: MC. GRAW HILL
IMPRESO EN MEXICO.

- 3.- LIBRO: TRATADO DE LA PSICOLOGIA EMPRESARIAL
AUTOR: B. VON HALLER GILMER
TOMO II RELACIONES HUMANAS
EDICIONES MARTINEZ ROCA, S.A.

- 4.- LIBRO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR: FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS

- 5.- LIBRO: COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
AUTOR: R.M. HODGETTS
S. ALTMAN
EDITORIAL: INTERAMERICANA.

- 6.- LIBRO: ADMINISTRACION BASICA
AUTOR: A. RODAS CARPIZO
M. ARROYO DE RODAS
SEGUNDA EDICION
EDITORIAL: LIMUSA

- 7.- LIBRO: ADMINISTRACION DE PERSONAL
AUTOR: CHRUDEN Y SHERMAN
EDITORIAL: CECSA.

- 8.- LIBRO: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
AUTOR: GEORGE R. TERRY
SEPTIMA IMPRESION 1984
EDITORIAL: CECSA.

- 9.- LIBRO: PSICOLOGIA INDUSTRIAL
AUTOR: MARVIN D. DUNNETTE
WAUNE K. KRCHNER
EDITORIAL: TRILLAS

- 10.- LIBRO: PSICOLOGIA
AUTOR: WHITTAKER
EDITORIAL: INTERAMERICANA.