

18  
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

T E S I S

"MODELO DE ANALISIS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

*Lic. en Admon.*

PASANTES:

MA. ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA  
ILDEBERTO PEREZ LOZANO

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
1. GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION	
1.1. INFLUENCIA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION.....	3
1.2. LOS GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION (Consecuencias para la Organización).....	13
1.2.1. TIPOS DE GRUPOS.....	18
1.2.2. ESTRUCTURA INTERNA DE LOS GRUPOS.....	24
2. RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION	
2.1. BASE DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.....	32
2.2. IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD EN LA ORGANIZACION.....	34
2.2.1. ¿QUE ES LA PERSONALIDAD?.....	36
2.2.2. UNA PERSONA EFICIENTE.....	37
2.2.3. LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD.....	41
2.2.4. LA PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS...	42
2.2.5. LA PERSONALIDAD Y LAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO.....	43
2.2.6. TEMPERAMENTO Y CARACTER.....	44
3. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA PRODUCTIVIDAD	
3.1. LA PRODUCTIVIDAD.....	47
3.2. EL HOMBRE COMO FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD.....	50
3.3. EVOLUCION DEL CONCEPTO DEL SER HUMANO EN EL PROCESO PRODUCTIVO.....	53
4. SISTEMA COMPUTARIZADO DE COMPORTAMIENTO GRUPAL	
4.1. PROPOSITO DEL SISTEMA.....	66
4.2. DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA.....	69
CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	114

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

El problema por el cual decidimos realizar este estudio, es la falta de integración entre las personas que laboran dentro de una empresa, que genera deficiencia en la productividad. Tratando de encontrar una solución a este problema, tomamos como bases las aportaciones de algunos estudiosos de la Administración, sobre la importancia de las Relaciones Humanas en la Organización y de los grupos informales. Estos grupos representan en gran medida un potencial importante para el aumento o disminución de la productividad. Encontramos que por medio de un estudio de retroalimentación,<sup>(1)</sup> que describe un mecanismo de diagnóstico, donde se busca mejorar el trabajo en equipo mediante la retroalimentación de percepciones, opiniones, etc. entre los integrantes del grupo. Al conocer las opiniones de los individuos hacia su grupo y hacia cada uno de sus miembros, se evitarán conflictos entre sus miembros y entre el grupo y la organización a la que pertenecen. Esto se logrará al interpretar los datos que se recolectarán mediante encuestas a los miembros del grupo, los elementos de evaluación de esta encuesta, serán características subjetivas de una persona y las preguntas van a variar según sea conveniente para los grupos (niveles jerárquicos), estos elementos subjetivos, serán aquellos que se pueden valorizar en una escala. Al interpretar los resultados de la encuesta, se tratará de identificar las relaciones que existen dentro del grupo.

Creemos que vale la pena su estudio y análisis, para hacer notar en el desarrollo de su trabajo, la necesario que es tener siempre presente la conducta que manifiestan los integrantes que conforman una empresa, y que siempre existirá una o algunas razones por las cuales cada individuo actúa de diferente manera aunque todos vayan hacia el cumplimiento de los mismos objetivos es

tablecidos en la empresa.

Consideramos este mecanismo de diagnóstico de grupos, como una herramienta muy valiosa para mejorar las relaciones interpersonales de un grupo, y por lo tanto, para contribuir al aumento de la productividad.

## C A P I T U L O I

1. GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.
  - 1.1. INFLUENCIA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION.
  - 1.2. LOS GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION (Conse-  
cuencias para la Organización).
    - 1.2.1. TIPOS DE GRUPOS.
    - 1.2.2. ESTRUCTURA INTERNA DE LOS GRUPOS.

## 1. GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

### 1.1. INFLUENCIA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION.

Al hablar de una empresa ya sea industrial, bancaria, -- comercial, etc. fundamentalmente se piensa en un conjunto de equipos mecánicos, edificios, capital, materia prima, etc. pe ro pocas personas piensan que en realidad las empresas son -- grupos humanos, conjuntos de hombres que piensan, crean, tra- bajan y conviven.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, son los seres vivientes, pensantes y con senti- mientos que crearon a la organización y ésta existe para al- canzar sus objetivos.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades muy -- arraigadas de las personas y sus sistemas de valores.

"La organización combina ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí so- la, pero cuando se le agregan las personas se obtiene un sis- tema social más complejo que desafía virtualmente toda com- prensión. Pero la sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son neces- arias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas esco- lares y otras metas que las personas desean alcanzar. La su- pervivencia de la sociedad moderna depende de las organizacio- nes."(1)

(1) EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Keith Davis. Edit. Mc Graw Hill. 6a Edición, 1984.

La mayoría de las personas pasan trabajando la tercera parte de su vida adulta. Varias razones apremiantes y de sentido común así lo exigen. En primer lugar las personas necesitan trabajar para ganarse la vida; para sobrevivir, para sentir seguridad económica.

Otro motivo importante por el que trabajamos es el de -- que la sociedad espera que lo hagamos. Nuestra sociedad está orientada hacia el trabajo e incluso las personas cuya supervivencia no depende que se ganen la vida, desempeñan algún -- trabajo.

Además de ser necesario para sobrevivir y lo que se espera de nosotros, el trabajo puede ser también divertido, retador y emocionante. Aunque en los diccionarios el trabajo se define como: "esfuerzo físico o mental ejercido para hacer algo; actividad para un fin determinado; faena, ocupación, fatiga"(2), tales esfuerzos pueden también ser placenteros y ameno esa es razón suficiente para trabajar.

Muchas personas tienen la impresión de que el trabajo es un cosa penosa que hay que soportar, sin embargo, del trabajo se puede obtener una gran satisfacción y placer.

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas, está abierto, pues actúa dependiendo de los incentivos recibidos de su medio ambiente, trata de encontrar un equilibrio entre sus deseos de dependencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí, por ejemplo: el deseo de un estudiante universitario de lle--

(2) DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO. Reader's Digest.



var a su novia al baile, quizá se oponga directamente a su necesidad de estudios, porque a la mañana siguiente tiene examen.

En el hombre existen variables que afectan la calidad y cantidad de su rendimiento laboral, por ejemplo: rotación de personal, la edad, ocupación, el tamaño de la organización en que se trabaja, así como la inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, práctica en el trabajo y motivación.

La motivación se puede definir como; "Las condiciones" responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento".(3)

Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades, es por ello que podemos decir que la motivación es un elemento que determina el comportamiento, entendiendo por éste aquel impulso de origen interno que nos pone a actuar, de ahí que se habla de conducta motivada a aquella condición capaz de mantener la intensidad, calidad y dirección de la conducta.

El sistema de motivación en los seres humanos es muy complejo, por lo que requiere de ser orientado y esta orientación puede ser en forma de valores, hábitos y mecanismos de defensa del individuo.

La Administración Científica de Taylor y de sus seguidores se basaba en la concepción del "Homo Economicus", según

(3) "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION". Edgar F. H., James L. Bowditch. Edit. F.E.I. p.p. 59.

el cual el comportamiento del hombre era motivado exclusivamente por la búsqueda del lucro y por las recompensas salariales en materia de trabajo. Aunque con las experiencias de Hawthorne se vino a demostrar que el pago o la retribución salarial no es el único factor decisivo en la satisfacción dentro de la situación de trabajo.

Elton Mayo y su equipo llamaron la atención acerca de una nueva teoría de la motivación contraria a la del "Homo Economicus" de los clásicos: " el hombre puede ser motivado por recompensas sociales, simbólicas y no materiales". (4).

En 1935, Kurt Lewin ya se refería en sus investigaciones sobre el comportamiento social al importante papel de la motivación y de las frustraciones, su "Teoría de Campo"(5) se basaba en dos suposiciones fundamentales:

- a) El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- b) Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un "Campo Dinámico" en el cual cada parte del campo depende de una interrelación con las otras partes.

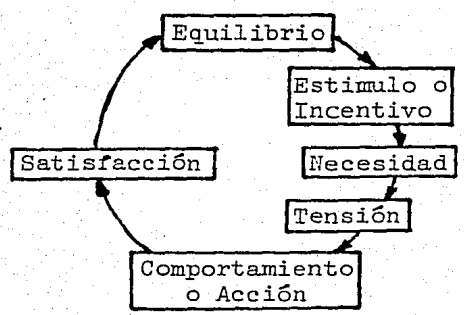
El comportamiento humano no depende ni del pasado, ni del futuro, sino del CAMPO DINAMICO actual y presente.

Este CAMPO DINAMICO, es el espacio de vida que abarca la persona y su ambiente psicológico. Este ambiente psicológico es el curso del ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona, y eso es el ambiente relacionado con las ac--

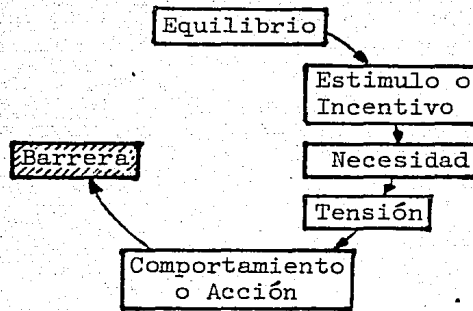
(4) "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION". Idalberto Chiavenato. Edit. McGraw Hill. p.p. 171.

(5) IDEM.

tuales necesidades del individuo. Algunos objetos, personas o situaciones pueden adquirir VALENCIAS en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. Los objetos, personas o situaciones pueden tener una VALENCIA POSITIVA para el individuo -cuando pueden o prometen satisfacer necesidades presentes del individuo- o VALENCIA NEGATIVA -cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio-. Los objetos, personas o situaciones de valencia positiva atraen al individuo y los de valencia negativa los rechazan. Esta atracción o rechazo da una dirección u orientación a la conducta del individuo. Para Lewin, toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción sin ninguna dirección específica. Cuando se encuentra algo que puede ejecutar, ese algo adquiere una valencia positiva y el individuo dirige u orienta su conducta hacia ese objeto. Cuando la tensión es excesiva, puede entorpecer la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento del individuo, esto puede hacer que surja una barrera (impedimento u obstáculo) que si no se salva puede dar lugar a una frustración por no haber alcanzado el objetivo, provocando aumento en la tensión y llevándolo a un comportamiento aún más desorientado.



CICLO MOTIVACIONAL



#### CICLO MOTIVACIONAL CON BARRERA O FRUSTRACION (6)

Por otra parte existe el ciclo motivacional que puede tener otra solución además de la satisfacción de la necesidad o de su frustración: la compensación o transferencia.

Esto ocurre cuando el individuo intenta satisfacer una necesidad imposible de ser satisfecha, a través de la satisfacción de otra necesidad complementaria o sustituta. Así la satisfacción de otra necesidad, aplaca la necesidad más importante y reduce o evita la frustración.

De esta manera toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o transferida. Cada una de esas soluciones envuelve una infinidad de alternativas y de variaciones intermedias.

Para las necesidades vegetativas o fisiológicas, los objetivos están relativamente fijados casi no tienen sustituto

(6) IDEM.

el hambre sólo se satisface con alimentación, la sed sólo con la ingestión de líquidos, si estos son los motivos a ser satisfechos. Para las necesidades psicológicas y sociales los objetivos son más flexibles y dan la posibilidad de transferencia y de compensaciones. La necesidad de prestigio, por ejemplo, puede satisfacerse por la supremacía social, por el éxito profesional.

Toda necesidad no satisfecha origina un determinado comportamiento, sin embargo, cuando una necesidad no es satisfecha dentro de algún tiempo razonable se convierte en un motivo frustrado.

La frustración puede llevar a ciertas reacciones generalizadas, que definitivamente afectan el comportamiento de trabajador.

- a) DESORGANIZACION DEL COMPORTAMIENTO: la conducta del hombre frustrado, puede volverse repentinamente ilógica y sin explicación aparente.
- b) AGRESIVIDAD: el hombre frustrado puede volverse agresivo, la liberación de la tensión puede suceder a través de la agresividad física, verbal, simbólica, etc.
- c) REACCIONES EMOCIONALES: La tensión retenida por la no satisfacción de la necesidad puede provocar formas de reacción, como ansiedad, aprehensión, estado de intenso nerviosismo y aún otras consecuencias, insomnio, disturbios circulatorios, digestivos, etc.
- d) ALIENACION Y APATIA: El desagrado por la no satisfacción puede ocasionar acciones de alienación (entendiendo por alienación; embelesamiento, trastorno mental acción de enajenar.), de apatía, de desinterés por la consecución de los objetivos frustrados como forma de

mecanismo inconsciente del ego.

La moral como estado de ambiente mental, es una consecuencia del estado motivacional, una actitud mental provocada por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades del individuo. La moral es un concepto abstracto, intangible pero perfectamente perceptible.

Como la moral está íntimamente relacionada con el estado motivacional en la medida en que las necesidades de los individuos son satisfechas por la organización, la moral se eleva, mientras que en la medida en que las necesidades de los individuos son frustradas por la organización, ocurre un descenso de la moral.

La moral elevada va acompañada de una actitud de interés, identificación, aceptación fácil, entusiasmo e impulso positivo en la relación con el trabajo y por lo general marcha paralelamente a la disminución de los problemas de supervisión y disciplina. La moral elevada desarrolla la colaboración, por cuanto se apoya sobre una base psicológica donde predomina el deseo de pertenecer y la satisfacción de trabajar en grupo. Depende invariablemente de las relaciones humanas que se desarrollan dentro de una organización, principalmente cuando la organización formal permite una adecuada armonización con la informal, cuando las comunicaciones son de buena calidad y el nivel de supervisión es satisfactorio.

Por otro lado, la moral baja está acompañada de una actitud de desinterés, de negatividad, de rechazo, de pesimismo y de apatía hacia el trabajo generando problemas de supervisión y de disciplina. Así la moral es una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales.

En general la teoría de las relaciones humanas nos refiere que:

1. Los empleados tienden a desarrollar sus capacidades - cuando se sienten seguros y confiados en relación con otras - personas, particularmente con sus superiores. Sin esos senti- mientos los empleados interpretan las sugerencias como críti- cas negativas llegando a sospechar del supervisor y a enemis- tarse con él.

2. Los empleados tienden a desarrollarse cuando están - en una situación de libertad ordenada, o sea, cuando pueden - expresar sus sugerencias y puntos de vista y cuando puede cola- borar en las decisiones. Así también se sienten responsables - de la misma.

3. Los empleados tienden a desarrollarse cuando, a tra- vés de sus esfuerzos, gana una razonable satisfacción de sus necesidades, o sea, cuando el mérito y dedicación son recono- cidos y elogiados, y cuando se sienten "pertenecientes" a la - organización y a lo que ejecutan.

Hay que recordar que la relación en el trabajo es bilate- ral. Indudablemente, la organización tiene responsabilidades - para con el individuo; pero del mismo modo y también induda- blemente, el individuo tiene responsabilidades para con la or- ganización. El empleo es una transacción social mutua, cada - empleado hace ciertas inversiones en la organización y espera obtener recompensas redituables. Así mismo, la organización - realiza una inversión en el individuo y a su vez espera obte- ner recompensas redituables

Una relación se considera redituable para ambas partes, - cuando los beneficios (salidas o producción) son mayores que -

los costos (insumos o entradas) medidos de acuerdo a un sistema completo de valores. Las dos partes reciben beneficios mutuos porque la transacción social entre ambas partes se benefician.

La relación redituable se deteriora cuando cualquiera de las dos partes falla en responder a su responsabilidad en cuanto a las necesidades de la otra. Los empleados pueden incurrir en un comportamiento irresponsable, al igual que la organización. Si esto sucede esperarán a que la organización responda aplicando controles más rigurosos y tratando de mantener un sistema operante que se vea coronado con el éxito.

Hasta ahora nos hemos dado cuenta que en realidad las empresas son grupos humanos, grupos de personas, y que su comportamiento es muy importante, ya que en la medida en que la organización satisfaga sus necesidades y les permita realizar sus objetivos personales, de la misma manera colaborarán para el logro de los objetivos de la organización a la que pertenecen.

Considramos que una empresa, vale tanto como valen sus hombres, y su progreso y grado de desarrollo estarán siempre determinados por la actitud de progreso que asuman sus hombres para propiciar los cambios y vencer la obsolescencia y que estos deberán asumir una actitud de superación, a través de su capacitación y desarrollo de sí mismos.



## 1.2. LOS GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION. (consecuencias para la organización).

Los grupos existen son omnipresentes y sus fuerzas ejercen efectos extremadamente importantes sobre el individuo. - Algunos autores afirman que el comportamiento del grupo (desde el punto de vista organizacional) puede ser bueno o malo.

La consecución de los objetivos de la empresa, requiere de la organización, dirección y control de grupos dentro de las divisiones principales de la misma.

A medida que sube el nivel jerárquico de la organización se encuentra que la gerencia dirige más bien grupos que individuos.

Es importante que, tanto la gerencia como los demás administradores de todos los niveles, deban conocer la formación, la estructura, los patrones de comunicación y en suma, la dinámica de los grupos, si quieren lograr mayor efectividad en la dirección e influenciación de los mismos.

Davis define el grupo como "un conjunto de personas entre quienes (por definición u observación) existe un conjunto de relaciones definibles u observables".(7)

En la terminología de los sistemas, un grupo "es un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no solo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores".(8)

(7) "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES" Edgar F. Huse, James L. Bowditch. Edit. F. E. I. p.p. 107

(8) IDEM

Al grupo se le puede considerar como un sistema dentro de un sistema mayor que es la organización.

Un sistema se considera como complejo, con partes interdependientes; abierto, compuesto de inputs, transformaciones, output, realimentación y límites; en equilibrio, resultante de la realimentación positiva y negativa; y con multiplicidad de fines y objetivos.

Visto como un sistema social el grupo tiene; inputs que incluyen expectativas de dentro y fuera de los límites del sistema; transformaciones que incluyen la estructura, las interacciones y el mando del grupo y output, que incluye la productividad (ya sea útil o perjudicial para la organización) y la satisfacción. Hay también retroalimentación positiva y otra negativa, mediante las cuales intentan conseguir cambios y mantener el equilibrio respectivamente.

En sentido físico, un grupo es, un número variable de personas que forman un conjunto.

En sentido psicológico, un grupo es un conjunto de personas que:

- a) Tienen un objetivo común.
- b) Interactúan unas con otras para lograr dichos objetivos.
- c) Se perciben recíprocamente
- d) Se perciben así mismos como parte del grupo.

Los grupos se forman para satisfacer las necesidades humanas. Existen tareas que sólo pueden realizarse a través del grupo, y también tareas que el grupo realiza más afectivamente que el individuo mismo.

La organización crea los grupos formales para realizar - tareas encaminadas al logro de sus objetivos, y los grupos in formales se dan solos dentro de la organización. El principio económico que promueve la formación del grupo en la organiza ción es la división del trabajo.

La formación y consolidación de un grupo indica que las \_ funciones que realiza, satisfacen necesidades económicas, psi cológicas y soçiales de sus miembros. La producción moderna - exige especialización en las funciones y operaciones dando lu gar a grupos, de desarrollar sus necesidades de logro, de -- prestigio, de reconocimiento, de seguridad, de dominación, -- etc. Los individuos que integran el grupo tienen una tenden cia hacia la sociabilidad y por tanto tratan de satisfacer -- sus necesidades de amistad e interacción con los demás. Los - grupos también proporcionan defensa y protección de los in tereses de sus miembros contra las acciones de otros grupos e individuos, dentro o fuera de la organizaci3n.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, es útil para \_ identificar algunas de las necesidades específicas que los -- grupos pueden satisfacer:

1. NECESIDAD DE SEGURIDAD. La condición de miembro de un grupo puede proporcionar protección, porque en los grupos -- existe poder y seguridad. Por ejemplo; el pertenecer a un sin dicato, ayuda a satisfacer esta necesidad del individuo.

2. NECESIDADES SOCIALES. Puesto que la mayoría de las -- personas tienen grandes necesidades de afiliación. los grupos pueden satisfacer esta necesidad. El hecho de pertenecer a un grupo le proporciona a uno la sensación de ser aceptado.

3. NECESIDADES DEL EGO. La condición de miembro de un grupo ayuda a satisfacer las necesidades del ego al proporcionar al individuo sentimientos de realización, reconocimiento, "identidad" y competencia; al ayudarlo a resolver los problemas de trabajo; y al proporcionarle oportunidades para edificar la confianza en sí mismo. La necesidad del ego proporciona también una orientación para manifestar juicios de comprobación.

4. NECESIDADES DE AUTORREALIZACION. Muchas personas son incapaces de satisfacer necesidades de este alto nivel, porque están tratando de satisfacer sus necesidades sociales y del ego. Sin embargo el pertenecer a grupos puede facilitar al individuo la mayor comprensión de su comportamiento; la realimentación procede de otros miembros de grupo que puede ayudarlo a darse cuenta de su propio potencial de un modo más completo.

Cuando las necesidades del individuo cambian, es muy probable que también varíen sus afiliaciones, tanto en el trabajo como fuera de él. Únicamente siguen siendo miembros de un grupo concreto mientras que las necesidades que el mismo satisface sean más importantes que el trabajo o esfuerzo necesario para permanecer en él. Cuando deja de satisfacerlas o cuando el nivel de energía requerido resulta mayor a las recompensas que proporcionan, lo abandonan.

El grupo ayuda a la organización a atraer y conservar al individuo pero enfrenta al problema en el que los objetivos de los pequeños grupos tienden a entrar en conflicto con los objetivos de la organización. Los individuos se sienten motivados principalmente por las metas de los pequeños grupos y

no por los de la organización total.

También es posible que la organización logre que el grupo participe de una manera eficaz en el logro de los objetivos de ésta, por el hecho de que el grupo es un instrumento para ejercer una fuerte presión en sus miembros con el fin de que cambien su conducta individual, logrando que el grupo se una a la gerencia.

El poder que pueda tener el grupo depende de la adhesión que exista entre sus miembros.

Hay tres clases de variables que afectan a la actuación y comportamiento del grupo: los factores personales tales como los motivos, las percepciones, las actitudes y los rasgos de la personalidad; el espacio y medio social en el que tiene lugar la acción del grupo; y las variables relacionadas con las tareas o metas inmediatas del grupo.

El fin de un grupo puede o no estar bien definido. Puede ser fundamentalmente social, estar bien orientado hacia el trabajo o incluso no ser bien comprendido, por ejemplo un grupo de muchachos que se reúnen para defenderse de sus padres.

El grupo formado a través y por la estructura organizacional formal, se denomina grupo formal; el formado dentro de la estructura de la organización, pero sin ser sancionado oficialmente, es un grupo informal.

Los grupos tienen propiedades particulares que son distintas de las que caracterizan a los individuos que las componen.

### 1.2.1. TIPOS DE GRUPOS.

#### GRUPO FORMAL.

El grupo formal, existe para alcanzar objetivos organizacionales; por consiguiente, es la organización la que establece, mantiene y sustenta.

Las tareas u objetivos del grupo, suelen estar bien definidos y sus miembros le son asignados sin tener apenas en cuenta sus deseos personales o su aptitud para trabajar juntos.

El grupo formal existe a causa de las exigencias de la organización.

Los grupos formales son creados conscientemente por la organización asignandoles una tarea específica engranada a los objetivos del sistema.

"Las características de los grupos formales son:"(9)

- a) Asignación de un líder al grupo.
- b) Asignación de actividades a los miembros del grupo
- c) Fijación de la posición y relaciones con el grupo respecto a las posiciones dentro de la organización.
- d) Fijación de metas a conseguir, contra las cuales se evalúa la actuación del grupo y de sus miembros.

Entre los grupos más comunes en la organización tenemos:

- Comité Ejecutivo.
- Comité de Finanzas.
- Comité de Seguridad.

(9) "RELACIONES HUMANAS". Soria Murillo, Edit. Limusa.  
p.p. 176

- Comités Consultivos.
- Comités de Organización.
- Comités de Servicio.
- Comités Deportivos.
- Grupos Departamentales
- Grupos Seccionales.
- Cuadrillas, etc.

#### GRUPO INFORMAL.

Los grupos informales se forman espontáneamente en la organización. También estos grupos tienen un líder, pero nadie lo nombra, sino que los miembros del grupo lo aceptan como tal. Generalmente no se tienen funciones definidas con la precisión de los grupos formales; sin embargo, un grupo formal también puede convertirse en informal cuando la mayoría de sus miembros realizan conjuntamente actividades fuera del trabajo.

A través del grupo informal sus miembros tratan de satisfacer principalmente necesidades sociales y psicológicas, aún cuando un grupo cohesivo puede fijar metas económicas, relacionadas con la regulación de su productividad para la empresa.

Los grupos informales en la organización se originan en las actividades formales, como grupos de amistad, grupos deportivos, grupos sociales, etc. Estos grupos pueden ser positivos o negativos para la organización, dependiendo de la convergencia o divergencia de sus objetivos para los de la empresa. Es por esto que la Dirección de la empresa debe saber analizar e interpretar las fuerzas motivacionales, así como aque

llas condiciones que faciliten la canalización de los elementos positivos de los grupos informales hacia los objetivos de la organización.

El punto de vista más comúnmente sostenido es que los grupos informales son subversivos para los propósitos de la organización formal, tales grupos informales se oponen a las demandas hechas por autoridades superiores y funcionan en contra de los propósitos de la gerencia. En la actualidad, es del conocimiento común que las restricciones a la producción son resultado de los grupos informales, que fijan las normas de producción por abajo de las expectativas de la gerencia y luego vigilan el cumplimiento de estas normas de producción.

En donde el antagonismo domina la opinión de miembros de los grupos de trabajo, el grupo informal puede ser demasiado fuerte. El control formal desde arriba hacia abajo depende de un sistema para atrapar al culpable de violar una norma o un reglamento, y luego castigarlo en la forma apropiada, definida por la política de la organización, tales controles tienden a ser remotos y, a menos que ejerza una vigilancia constante, no se puede sorprender a los infractores. El grupo informal está en contacto casi constante con sus miembros y mantiene una sobrevigilancia a la cual no se escapa nada sobre las actividades de aquéllos. Es poco lo que pasa desapercibido del comportamiento de un miembro del grupo, y la posibilidad de "salirse con la suya en algo" es mínima. Lo que puede carecer el grupo informal en habilidad para enfrentarse a la organización formal de frente, lo compensa con la sobrevigilancia constante de sus miembros, lo que crea casi la unanimidad en su comportamiento.



El grupo informal también puede cooperar en forma directa o indirecta con la gerencia de la organización formal. - - Cuando existe una cooperación directa, el grupo informal trabaja hasta cubrir o exceder las expectativas de la gerencia. - - En cooperación indirecta cuando se considera al grupo informal como la unidad social dentro de la cual se mantiene la motivación para efectuar el trabajo.

Si el grupo está orientado hacia la cooperación, el grupo informal se autovigila, y puede relevar a la gerencia el peso de la supervisión.

Neutralidad. Puede resultar una posición neutral del grupo informal, debido a que sus intereses privados no tiene relación con el trabajo de la organización. El grupo informal se puede enfocar sobre la pura sociabilidad como la razón para su existencia. Las actividades de los miembros del grupo informal respecto a uno y otro pueden ser independientes de sus relaciones de trabajo. Bajo estas circunstancias, bien puede tener una actitud neutral hacia la organización. Sin embargo, una gerencia dedicada a mantener a su personal en una situación "que parezca como que está trabajando en todo momento", puede convertirse en antagonismo la neutralidad de los grupos informales, exigiendo una eliminación de toda interacción y "juegos" innecesarios. Lo que entonces se había considerado como una actividad independiente de parte de los miembros de los grupos informales parece, según ellos, infringido por la gerencia. El resultado puede ser antagonismo hacia la propia gerencia.

Para comprender mejor el antagonismo, la cooperación y la neutralidad de los grupos informales hacia la organización

formal conozcamos las funciones que tales grupos tienen para sus miembros.(10)

Una de las más importantes funciones de un grupo informal es cumplir con eficiencia las tareas que se le asignen. - Esto se logra mediante la cooperación entre los miembros del grupo, por la decisiones del mismo y el compartir al conocimiento del trabajo. Los grupos informales contribuyen al desempeño efectivo del trabajo proporcionando: 1) la unidad social en la cual se logra el acuerdo sobre los juicios relativos al trabajo y se toman decisiones, y 2) las partes de relaciones interpersonales que definen las muchas fricciones sutiles de la interacción de persona a persona que, por la naturaleza -- del caso, no pueden ser definidos en las descripciones y análisis de los puestos. En estas relaciones el grupo informal de asociados que trabajan contribuyen al desempeño efectivo del trabajo.

Una segunda función muy amplia de los grupos informales, es el proporcionar el ambiente que fomente la innovación y -- originalidad individual para cumplir con la tarea.

Una tercera función de los grupos informales para sus miembros individuales es establecer y mantener normas de comportamiento.

La cuarta función general de los grupos informales es -- apoyar la imagen que el individuo tiene de sí mismo y, en consecuencia, la integridad de su personalidad.

(10) "LAS RELACIONES HUMANAS EN AL ADMON. Robert Dubin, Edit. CECSA.

El grupo informal llena los huecos de la vida social en el trabajo. Es en tales grupos en donde cada persona es tratada como individuo y es aceptada con todas las características de su personalidad única. El grupo informal enfatiza constantemente y refuerza la personalidad individual de cada uno de los miembros. Es aquí en donde, el final de la jornada de trabajo, el individuo tiene conciencia de que todavía es un hombre, una personalidad entera, y no sólo el fatigado "operador" de una máquina.

Es necesario reconocer la importancia de los grupos informales que surgen espontáneamente en las empresas, es decir que las relaciones que se dan entre el personal no por motivos oficiales o de trabajo y que los gerentes o supervisores pasan por alto sin considerar que este elemento es muy valioso para la organización y que conduciéndolo atinadamente lograría mayor participación y colaboración de sus subordinados y alcanzar así sus objetivos de máxima eficiencia.

### 1.2.2. ESTRUCTURA INTERNA DE LOS GRUPOS.

Los grupos tienen elementos internos claramente distinguibles que surgen con el curso del tiempo. El grado de la eficacia de la estructura interna determina, en gran parte el grado en que el grupo operante tiene éxito en la consecución de su fin, en la realización de sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Para comprender el funcionamiento interno de los grupos, necesitamos explorar conceptos tales como sus funciones y actividades, el mando o liderazgo, las normas de comportamiento del grupo, la cohesión y solidaridad del mismo y la toma de decisiones colectivas.

#### a) ACTIVIDADES DEL GRUPO.

La función básica de un grupo, es alcanzar sus objetivos. Sin embargo además de sus objetivos globales y algunas veces expresamente fijados, cada uno de sus miembros tienen también los grupos suyos propios, es decir, la satisfacción de sus propias necesidades personales idiosincrásicas. Como consecuencia, todo grupo tiene multiplicidad de objetivos; explícitos, implícitos, reconocidos y discutidos, solamente reconocidos o incluso ni siquiera reconocidos.

Benne y Sheats, (11) han identificado por lo menos tres actividades distintas que tienen lugar dentro de un grupo como consecuencia de estos tres objetivos diferentes: actividades en tarea de grupos, actividades constructivas y actividades para su propio provecho.

(11) "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES". F. Huse, Edgar, L. Bowditsh, James. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

1. ACTIVIDADES EN TAREAS DE GRUPO. Las actividades tales como iniciar, clarificar, coordinar y orientar al grupo hacia sus objetivos, dar y buscar información, y establecer contacto con el "mundo exterior", ayudan todas ellas a que el grupo consiga sus objetivos fundamentales.

2. ACTIVIDADES CONSTRUCTIVAS. Estas actividades permiten al grupo constituirse y mantenerse al ayudar y satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza y cooperación entre ellos. Cualquier grupo puede ganar en eficacia mediante la aplicación de principios tales como los de amortización; empleo del humor para reducir tensiones; y estímulos para participar y comprometerse. Todas estas actividades son intentos de constituir mejores relaciones dentro del grupo para que éste pueda mantenerse.

3. ACTIVIDADES DE PROVECHO PROPIO. Puesto que cada miembro de un grupo tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos singulares, llevará a cabo actividades en provecho propio tales como la búsqueda de atención, el dominio, la agresión y la retirada. Aunque pueden satisfacer las necesidades particulares del individuo, tales actividades contribuyen muy poco al éxito global del grupo en la obtención de sus objetivos fundamentales. Cuando una persona emprende este tipo de actividades es que está más interesada en servir sus propios intereses que en realizar actividades de tarea o de mantenimiento del grupo.

#### b) LIDERAZGO DEL GRUPO.

La palabra líder suele implicar la idea de alguien con autoridad formal, el "jefe" de un grupo con una misión formal. Pero dado que el líder "oficial" puede no ser más que un testarudo, no se puede usar la palabra "líder" como sinónimo de

"jefe" o "director".

Líder en un grupo informal es más bien alguien que acepta realizar actividades de tarea del grupo, o de construcción del mismo o que emprende actividades de provecho propio. Por consiguiente, a lo largo del tiempo, el grupo puede tener muchos líderes distintos, algunos más eficaces que otros. El liderazgo no es una función o rasgo de un solo individuo, sino que se distribuye entre todo el grupo y cualquier miembro de éste puede ser líder en cualquier momento dado.

No se niega que uno o más individuos puedan influir más que los demás del grupo (por ejemplo en un grupo de trabajo, el jefe puede muy bien tener más poder e influencia que cualquier otro miembro). Sin embargo, es esencial señalar que el liderazgo, expresado en poder e influencia, se distribuye en varias épocas durante la vida del grupo. En realidad, los grupos con frecuencia tiene por lo menos dos líderes comúnmente reconocidos: uno que es el que con más frecuencia emprende la tarea de hacer progresar el grupo hacia la realización del trabajo y otro que el el que con más frecuencia se hace cargo de la misión de mantenimiento. La persona que frecuentemente adopta la actitud de actuar en provecho propio puede servir de líder desorganizador, es decir, puede hacer mucho para impedir que el grupo alcance su objetivo.

#### c) NORMAS Y COMPORTAMIENTO DEL GRUPO.

A lo largo del tiempo, el grupo tiende a desarrollar una vida, una historia y una cultura propias. Al mismo tiempo, sus miembros tienden a desarrollar aproximadamente las mismas actitudes y valores o bien abandonarlo. Esta semejanza de actitudes y valores se denomina norma, y respecto de ella se puede juzgar la propiedad del comportamiento de los miembros.

Algunas normas corresponden solamente al comportamiento manifiesto, observado; otras son formales, es decir, escritas; y otras son informales: surge de la interacción de los miembros del grupo.

Las normas influyen también en que una persona decida o no unirse a un grupo determinado. La tendencia a asociarse con otros miembros del grupo, a prestarles atención, a escucharles, hace más intensa la comunidad de actividades y normas colectivas.

Las normas del grupo se pueden traducir en tipos específicos de comportamiento resultantes de las relaciones mutuas e interdependencia de los miembros. La existencia de normas ejerce una presión sobre los miembros en el sentido de que se adapten a ellas. Por ejemplo, el comportamiento de un estudiante universitario puede variar considerablemente según donde esté: en su casa, con sus padres, una reunión, con sus compañeros ó en un salón de clases. Cada uno de estos grupos tiene normas de comportamiento en las cuales espera se adapte aquél.

Los miembros cuyas actitudes y valores difieren considerablemente de las normas, han de decidir entre tratar de cambiar estos valores, aprender a aceptarlos o abandonar el grupo. Sin embargo la desviación patente respecto a las normas establecidas es objeto por lo general, de castigo por parte del grupo y en los casos extremos el miembro puede ser expulsado del mismo.

Las normas no escritas pueden ser tan importantes como las escritas o formales.

#### d) LA COHESION DEL GRUPO.

Cohesión significa solidaridad. Cuanta más cohesión existe en el grupo, más probable es que éste tenga valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. El grado de cohesión de un grupo de trabajo afecta al grado en que dicho grupo es útil o perjudicial a la organización como un sistema social.

El grupo solo puede tener mucha cohesión si ha tenido éxito en la realización de sus actividades constructivas y propias de las tareas grupales y en reducir al mínimo las actividades en provecho propio de sus miembros. Además existen otros factores que afectan a la solidaridad del grupo. En general, cuanto más es el ESTATUS del grupo mayor es su cohesión.

El tamaño del grupo influye en su cohesión. Si el grupo es demasiado pequeño, por ejemplo dos o tres personas, quizá no exista habilidad suficiente dentro de él para realizar las actividades constructivas y de grupo. Por el contrario si el grupo es demasiado grande, las comunicaciones dentro del mismo pueden desbaratarse y sus miembros quizá no encuentren suficientes oportunidades de satisfacer sus propias necesidades. Frecuentemente, los grupos de más de ocho o diez miembros tienden a dividirse en subgrupos más pequeños.

La solidaridad se ve también afectada por la homogeneidad del grupo. Si los miembros tienen valores distintos o pertenecen a estatus diferentes, será difícil que constituyan una comunidad con mucha cohesión.

Cuanto más aislado esté el grupo de los demás, mayor será su cohesión. De igual manera, es más probable que los miembros de un grupo aislado compartan valores y normas de comportamiento comunes.

Así un grupo aislado del resto de la organización será -



probablemente muy cohesivo y exigirá mucha conformidad a sus miembros.

Uno de los modos de desenvolver rápidamente una fuerte solidaridad es el de reaccionar ante la presión exterior. En los grupos de trabajo industrial la presión puede adoptar varias formas: conflictos entre el sindicato y la gerencia, competencia entre los grupos, desconfianza entre el personal ejecutivo y el organizador o reacción contra un supervisor dictatorial.

En general cuanto más éxito tiene el grupo, lo mas probable es que su cohesión sea grande. Por el contrario, si el grupo no consigue alcanzar determinado objetivo, su solidaridad quizá disminuya, aunque no siempre.

El hecho de que el grupo sea muy cohesivo aumenta también la probabilidad de que sus miembros puedan influir en otros para que modifiquen su comportamiento. Si por ejemplo, se ejerce influencia en favor de la conformidad a las normas del grupo, los cambios que se consigan de este modo aumentaran a su vez la cohesión. En otras palabras, cuanto mas cohesivo es el grupo, mayor es el número de miembros que se ajustan a sus normas.

De este modo la cohesión del grupo y la conformidad de las normas son factores que se esfuerzan mutuamente. El hecho de que exista cohesión significa que un miembro le es posible cambiar las normas a las que otros se ajustan. El deseo de un miembro de originar un cambio en el grupo es valioso, particularmente si los otros consideran que las opiniones y actitudes de aquel son meritorias, reforzando así dichas opiniones.

La condición de miembros proporciona varias recompensas.

Sin embargo, para recibirlas, el miembro a de aceptar las exigencias del comportamiento del grupo. Los individuos permanecen en un grupo o lo abandonan según el grado de aceptación de dichas exigencias y si las recompensas les parecen mas valiosas que las aportaciones de aquél al grupo.

Sin embargo, si no existe un alto grado de correspondencia entre la filiación al grupo y la consecución de los objetivos del individuo, la presión del grupo puede todavía ejercer un profundo efecto en el juicio del individuo.

Dado que los miembros de un grupo cohesivo tienen similares actitudes y comportamientos, la dinámica de los grupos de trabajo afecta considerablemente al comportamiento en las situaciones laborales.

Aunque en el grupo de trabajo existe una presión que obliga a la conformidad, esto no nos dice apenas nada acerca del contenido de estas normas, puesto que varían desde la creatividad, originalidad en el grupo a la rigidez, reserva y producción restringida en otro.

Algunas investigaciones han proporcionado suficientes datos que prueban que muchos grupos de trabajo tienen establecidas normas, objetivos y pautas de comportamiento perjudiciales para la organización. Hay pocos directores de industrias que se dan cuenta de las actividades del grupo tales como, la restricción de la producción, las huelgas, y las actitudes de brazos caídos, todas ellas contrarias a los objetivos de la empresa. A la inversa casi todos los directores de organizaciones pueden citar ejemplos de los modos en que los grupos informales han contribuido materialmente a los objetivos de las mismas ayudando a resolver problemas de producción, a aumentar la productividad, etc.

## C A P I T U L O    I I

### 2.. RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.

2.1. BASE DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.

2.2. IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD EN LA ORGANIZACION.

2.2.1. ¿QUE ES LA PERSONALIDAD?

2.2.2. UNA PERSONA EFICIENTE.

2.2.3. LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD.

2.2.4. LA PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS.

2.2.5. LA PERSONALIDAD Y LAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO.

2.2.6. TEMPERAMENTO Y CARACTER.

## 2. RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.

En los últimos años se ha popularizado a gran prisa el uso del término "Relaciones Humanas". Sin embargo, el uso indiscriminado del término ha ocasionado confusiones y mal entendidos acerca de su significado y alcance. Se dice que por Relaciones Humanas debe entenderse como el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos; también se les llama conjunto de "Reglas de Oro", que solucionarán casi todos los problemas humanos; se les mira despectivamente dado el uso manipulativo que de ellas se ha realizado; se identifican con las normas que regulan la interacción entre las personas y los grupos; se señala como el conjunto de reglas para el logro de las buenas relaciones obrero-patronales, o bien se les confunde con la Administración de Personal.

Tanto las funciones de Personal, como las Relaciones Humanas deberían estar integradas en un solo paquete en la Organización. A pesar de que ambas funciones se aplican sobre los individuos, se efectúan en ámbitos generalmente diferentes. También el alcance y la finalidad pueden tener diferencias, en el sentido en que la Administración de Personal ha estado más ligada a los intereses de la empresa que a las personas mismas, en quien las Relaciones Humanas están inextricadas. Sin embargo, existen áreas de contacto entre algunas de las funciones de ambas.

Precisar una definición de las Relaciones Humanas que abarque todas las dimensiones y enfoques, además de difícil, podría por su generalidad distorcionar la esencia de las mismas.

Quizá lo más que se puede afirmar, es que las Relaciones Humanas constituyen "un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminosos y cuyo objetivo debería ser la explicación y predic

ción del comportamiento humano en el mundo industrial actual". Su finalidad última es el "desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha".

## 2.1. BASES DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS EN LA INDUSTRIA

La gente trabaja por amor y por dinero, y rara vez obtiene lo suficiente de ambas cosas. Por esto, si se le da suficiente importancia a apoyar y remunerar adecuadamente a la gente que lo rodea, los resultados serán óptimos. Esto se basa simplemente en la buenas relaciones humanas.

"Las bases de las buenas relaciones humanas son un conjunto de reglas prácticas que ha dictado la experiencia para tratar correctamente a nuestros semejantes; y para una mejor y más fructifera convivencia en la industria" (12)., estas reglas son comunes a cualquier tipo de persona y han mostrado su eficiencia a través del tiempo. Exigen reglas de juego justas y a tono con las necesidades reales de su colectividad.

Los administradores suelen perder de vista la conveniencia de lograr que los demás colaboren de buen grado con ellos. En la práctica, esto significa hacerles saber lo que esperamos de ellos inspeccionar lo que han hecho, alentarlos por lo que esté bien realizado y pasar por alto aquello que no haya hecho bien y que no tenga mucha importancia.

Así pues, se debe pensar en hacer algo por la gente, y no a la gente.

Quienes alcanzan un éxito perdurable se caracterizan por expresar su agradecimiento y reconocer las contribuciones valiosas de sus colaboradores.

(12) SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. "Sencilla estrategia para el éxito". Tomo XCII, Núm. 550, Septiembre de 1986.

Hay cosas que cualquier administrador, y prácticamente cualquier persona, puede hacer, y que dan frutos muy superiores a los que podrían esperarse.

1. Hacer una lista de las personas cuyas actividades sean importantes para uno (en este caso los empleados). Hablar con cada una de estas personas sobre los logros que de él se aprecian.

Si se requiere que la gente haga contribuciones, hay que encontrar algo que agradecerle.

2. Evitar la crítica destructiva. Si no es necesario hacerlo, no hay que corregir a una persona cuando acaba de cometer un error; hay que esperar a que esté a punto de hacer lo mismo, y entonces motivemosla para que su aportación sea más positiva.

Así tendrá la oportunidad de hacer algo bien, en vez de lamentarse por un error.

3. Hacer visitas informales a los colaboradores. Usar ojos y oídos para darse cuenta de que está sucediendo; pero no con el fin de buscar problemas, sino de detectar habilidades y aciertos, aún pequeños. Hacer observaciones de todo lo bueno que se encuentre. Hay que recordar que los cumplidos sinceros son tan raros, que se quedan en la memoria, a veces por años.

4. Escribir todos los puntos positivos que detecte. Pocas personas aprovechan la fuerza de la palabra escrita. Enviar notas de reconocimiento, surten un efecto notable.

Eliminar los aspectos negativos en el trato con otras personas, esforzarse por sacar a colación las aportaciones positivas de estos y decir algo elogioso a cada una de las personas con las que vive o trabaja.

## 2.2. IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD EN LA ORGANIZACION.

Thompson y Van Houten, proponen tres enfoques para el conocimiento del hombre: (13)

1. El hombre como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente, sino que también adopta una posición pro activa, anticipándose y, muchas veces provocando los cambios - que ocurren en su ambiente.

2. El hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones, y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos; y

3. El hombre como un modelo de sistema abierto, donde es - dirigido hacia objetivos, en relación con el medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige no - solamente que el hombre desarrolle capacidades mentales de procedimiento de pensar, decidir, etc. sino también que adquiera información y creencias que le permitan "conocer" a las personas y a las cosas en su medio y enfrentarlos. Se hace importante aquí conocer el contenido mental del hombre y la forma como ese contenido es adquirido, o sea, sus percepciones y como - - ellos actúan como un sistema de filtros por intermedio de los cuales concibe la realidad ambiental que lo envuelve.

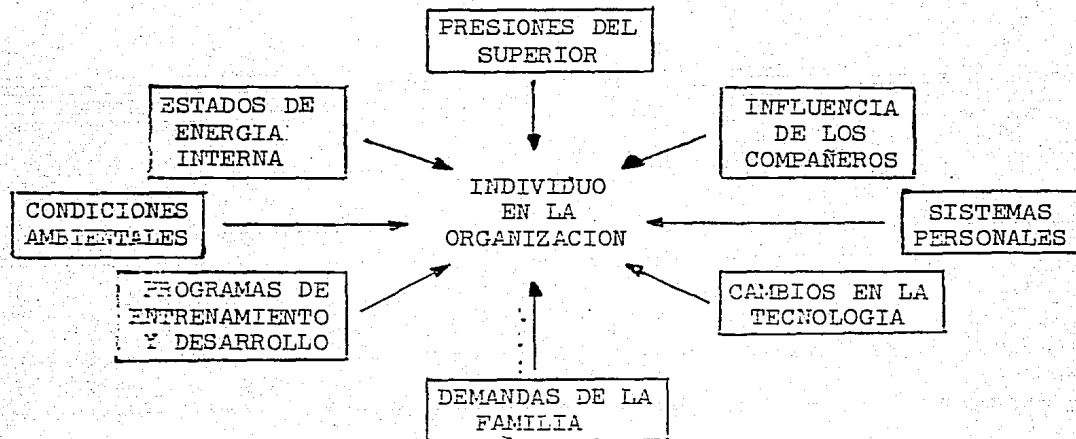
El comportamiento de las personas en una organización de--pende de factores internos (consecuentes de sus característi--cas de personalidad, como: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (consecuen

(13) LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO. D. Thompson, James y D. Van Houten. Una interpretación (Sao Paulo:Atlas 1975) p.30

tes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, los factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

Entre los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir; las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entretenimiento y desarrollo de empleados por la organización; las condiciones ambientales (tanto físicas, como sociales), entre otros.

La figura siguiente, nos da una idea de los factores que pueden influir en el comportamiento del individuo en la organización.



Factores potenciales que influyen al individuo en la organización. (14)



### 2.2.1. ¿QUE ES LA PERSONALIDAD?

Queremos establecer una diferencia entre persona y personalidad. La filosofía tradicional no fué muy explícita al respecto; pero la reflexión existencial ha brindado valiosas aportaciones que deben aprovecharse sobre todo por sus aplicaciones a la problemática social.

Empecemos diciendo que el hombre es persona; pero habrá que conquistar una personalidad en el transcurso de sus vida. Es decir, en la persona esta la esencia del ser humano y en la personalidad su existencia.

"Personalidad: Son las características en cierta medida predecibles, los patrones de conducta permanentes, la respuesta que cada persona da a los estímulos de la existencia tanto consciente como inconsciente, y que son determinantes de sus estilo de vida." (15)

La personalidad, por lo tanto, está impregnada de un profundo dinamismo. Se hace, se está haciendo constantemente. Nosotros la hacemos, la formamos, para bien o para mal, la estructuramos como una prueba de nuestra realización personal o como demostración de nuestra vida frustrada. En la personalidad está el dinamismo existencial de cada hombre. En otros términos: mencionamos los componentes del ser humano, la constitución física, el temperamento, el carácter, la voluntad y la inteligencia. Pues bien, en cada hombre se mezclan estos integrantes en proporciones únicas, exclusivas; pero la mezcla misma es variable, susceptible de modificarse, como de hecho se modifica por los cambios de sus propios componentes y por la influencia del medio

(15) HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO. Issac Guzmán V. Edit. LIMUSA, México, 1973.

material y social, en el que cada hombre se encuentra.

Cuando los psicólogos confunden a la personalidad con el carácter del hombre, no cometen sino un error a medias. La personalidad no es el carácter, pero es en él donde mejor se advierte la naturaleza de la personalidad. El carácter se forma y cambia porque en él influyen las modificaciones de la constitución física; porque en él repercuten los impulsos temperamentales; porque sobre él se ejerce la acción de la voluntad; porque sobre él se reflejan los juicios de la inteligencia y porque, quizá de una manera decisiva, sobre él se deja sentir la influencia del medio natural, social y cultural. Así nos explicamos el dinamismo de la personalidad. En la unión de todos estos factores, la personalidad se integra y se desarrolla normalmente, o sufre desajustes en su estructura interna y en sus relaciones con la sociedad.

### 2.2.2. UNA PERSONA EFICIENTE.

La persona eficiente hace mucho en poco tiempo, con un mínimo de esfuerzo desperdiciado. Este concepto lo define el Diccionario como sigue: "Eficiente: 1. Que contiene un efecto directo, causativo. 2. Que actúa o produce efectivamente con un mínimo de desperdicio, gasto o esfuerzo innecesario. 2a. Que muestra una alta proporción de rendimiento en relación al esfuerzo. (latín *efficere*, efectuar)." (16)

Desafortunadamente, el definir la palabra no nos enseña necesariamente la manera de ser eficiente. Por ejemplo: en sí una actividad muy agotadora no es sinónimo de eficiencia. El oficinista que levanta una nube de papeles en su escritorio, quizá no esté produciendo más que confeti.

La clave de la eficiencia es el control. Nadie llega a ser

(16) DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO. Reader's Digest.

eficiente sin entender y utilizar el control. Por ejemplo: si es necesario un presupuesto complicado para un cliente que lo está esperando o que tenga que mecanografiar un reporte de 10 páginas para una mesa directiva impaciente; se puede ejercer control: control en las acciones, en los materiales, en el equipo, en las líneas de comunicación relacionadas en el trabajo y, sobre todo, control en el propio pensamiento.

Una producción eficiente requiere que tengamos mando sobre el ambiente inmediato que nos rodea. Y si deseamos un aumento, un ascenso o una mayor responsabilidad, debemos demostrar que controlamos una área más amplia.

Cuando una persona apenas puede controlar su pequeña sección en una línea de producción, no podrá quejarse (aunque probablemente lo haga) sino se le asciende al puesto de supervisor, el cual implica el control del equipo y la producción de muchas personas.

Para comprender el control mencionaremos lo que Ronald Hubbard llama el "Ciclo de Acción". Toda tarea que emprendemos, desde ordeñar vacas hasta pilotear un avión, se compone de tres partes distintas:

1. Iniciar, 2. Cambiar, 3. Parar.

Un agente de bienes raíces inicia un ciclo anotando una propiedad, procede luego a mostrársela a los clientes potenciales, y concluye el ciclo al hacer la venta.

Para iniciar un fuego, lo encendemos, lo cambiamos mediante agregarle leña o atizándolo, y lo paramos extinguiéndolo. Esta combinación de iniciar, cambiar y parar, es el "Ciclo de Acción". Toda actividad en la vida es un ciclo igual. Algunos son largos y complicados, como el manejar su propio negocio; otros pueden

ser tan breves y sencillos como el tratamiento que le damos a un folleto de propaganda.

#### CONTROL.

Control es la habilidad de iniciar, cambiar y parar.

Con frecuencia relacionamos la palabra "Control" con cosas negativas. Escuchamos como: "control de salarios", "control de precios", etc. Generalmente esto significa "parar": parar el aumento de los salarios, los precios, etc.

Un padre irritado dice: "Martha, ¿no puedes controlar a ese niño?, queriendo decir, "¿no lo puedes parar?".

El buen control es mucho más que parar. La persona capaz de iniciar un trabajo, continuarlo rápidamente y sin esfuerzo, y terminarlo, demuestra tener un buen control de su trabajo. No deja una serie de ciclos de acción detrás de ellos, lo cual es, sin duda, signo de ineficiencia.

El control consiste en iniciar, cambiar y parar. No hay otros factores en el control positivo. Si uno puede iniciar algo, cambiar su posición en el espacio y su existencia en el tiempo, y pararlo, todo ello a voluntad, puede decirse que lo controla; cualquier cosa que sea.

INICIAR. Iniciamos el ciclo de acción cuando comenzamos algún movimiento en el universo físico. Los pensamientos no son acciones, aunque la preceden. La mayoría de nosotros encontramos que es más fácil en nuestros planes que ponerlos en práctica.

#### HABILIDAD PARA INICIAR.

La persona eficiente inicia un ciclo de acción sin dificultad y lo continúa con un mínimo de demora.

Aquéllos que experimentan dificultad para comenzar, nunca comienzan, o son iniciadores compulsivos que comienzan proyecto tras proyecto sin terminar ninguno de ellos. Su atención vuela. Su determinismo se tambalea.

CAMBIAR. Mientras que iniciar significa poner algo en movimiento, continuar significa mantener algo en movimiento. La palabra "cambiar" en el ciclo de acción, significa llevar hacia adelante o continuar.

#### HABILIDAD PARA CAMBIAR.

Una persona con problemas en esta parte del ciclo, continuamente comienza a hacer cosas, las continúa brevemente pero las abandona. Es incapaz de mantener las cosas en movimiento. Un individuo pierde el control de sus ciclos cuando se desvía, se demora o detiene con facilidad antes de llegar a su meta deseada.

PARAR. Concluir un ciclo de acción' simplemente significa terminar el movimiento deseado para ese ciclo. Es más, significa dejarlo terminado.

#### HABILIDAD PARA PARAR.

Una persona de buen control sobre sus ciclos de acción, reconoce cuando su trabajo está terminado, y lo deja.

Sin embargo, debido a que la impaciencia o la falta de carácter, muchas veces detienen sus ciclos antes de tiempo.

Un paro es un paro, ya sea que se haga con un regaño o con una sonrisa.

En un puesto ejecutivo de una empresa, el parador compulsivo aplastará el talento creativo de las personas que estén bajo su mando. Decir "no" (su versión deformada de lo que es el control) llega a ser su forma de vivir. Si no está criticando acti

vamente los proyectos de los demás, simplemente rechaza cualquier sugerencia, proposición, petición o idea. Como él no es creativo, actúa con cuidado. Al parar una idea desde su nacimiento, se imagina que ahorrará dinero y disminuirá su propia responsabilidad. Por supuesto, presenta amplias justificaciones pero su defensa negativa, disfraza una mente sin imaginación. Finalmente, destruye la moral a su alrededor y puede frenar el progreso y la expansión de toda una empresa.

El individuo que tiene que controlar absolutamente todo lo que hay a la vista, nos esta perturbando a todos y ese individuo es el causante de que empecemos a pensar que el control es malo.

### 2.2.3. LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD.

La personalidad es un conjunto de rasgos: físicos, psíquicos y culturales que hacen a cada ser humano diferente de

#### FISICOS

ESTATURA  
COMPLEXION  
ESTRUCTURA OSEA  
CAPACIDAD TORACICA  
COLOR (PIGMENTACION)  
MUSCULATURA  
PIEL  
CABELLO  
VICERAS  
GLANDULAS

#### PSIQUICOS

INTELIGENCIA  
MEMORIA  
JUICIO  
CONFIANZA  
TENACIDAD  
AGRESIVIDAD  
IMAGINACION  
INGENIO  
RESPONSABILIDAD  
EMPATIA

#### CULTURALES

NACIONALIDAD  
EDUCACION  
IDIOMA  
RELIGION  
TRADICIONES  
HABITOS  
ALIMENTACION  
VESTUARIO  
RITUALES  
UBICACION

todos los demás (17)

Las posibilidades de combinación son tales que no ha habido jamás dos individuos idénticos.

Recibimos este conjunto de características que nos individualiza por medio de la herencia endosomática (genética) o por

medio de la herencia exosomática (tradición) y la influencia -- del ambiente.

Por su origen, cualquier rasgo de la personalidad es heredado o adquirido.

#### 2.2.4. LA PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS.

En realidad la personalidad es una, pero resulta muy útil distinguir los problemas que se refieren a su estructura psicológica y los que surgen de las relaciones de convivencia. En el primer caso se habla de una personalidad íntima y en el segundo de la personalidad social; éstas se encuentran íntimamente relacionadas. Son las dos vertientes de la vida humana. La personalidad se actualiza tanto en la vida interior como en la sociedad.

La persona vive y se realiza en el pensamiento, en las decisiones de la voluntad, en los sentimientos y emociones y en las expresiones del carácter; pero igualmente vive y se realiza en las pautas de comportamiento, preceptos, costumbres y usos, en los papeles o roles sociales y en las instituciones que integran la cultura y la civilización.

Sin embargo, hay algo más importante, el dinamismo existencial de la persona humana como contenido de la doctrina sobre personalidad, permite comprender mucho mejor los problemas de nuestra época; sobre todo las que implican tensiones y desgarramientos de nuestro yo, ocasionados por la incompatibilidad u oposición entre nuestra personalidad íntima y nuestra personalidad social; dicho de otra manera, los desajustes internos de la personalidad y sus conflictos con el medio social.

La sociología de las relaciones humanas se impone cuando se contempla la organización desde un ángulo de la psicología so--

cial. "Sistema de actividades personales conscientemente coordinadas", la organización puede ser definida en esta perspectiva, como un sistema social que se distingue a su vez en un sistema de status y un sistema de papeles a desempeñar. Ahora es posible precisar que el status de un miembro de una colectividad de trabajo implica "una interacción de sentimientos e intereses en una relación de dependencia mutua" (Roethlisberg y Dickson, -- 1939, p. 365) mientras que su papel pone en juego convicciones, opiniones y juicios que acompañan a sus actitudes.

#### 2.2.5. LA PERSONALIDAD Y LAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO.

A fin de cuentas, como lo han enseñado grandes pensadores, la más alta aspiración de la humanidad es el paso de la servidumbre a la dignidad y de la necesidad a la libertad, el trabajo; rasgo esencial y motor de la especie humana, opone hoy a esta aspiración dobles y graves dificultades. La dificultad intrínseca al trabajo, la de la humanización a través del reconocimiento de las condiciones técnicas, fisiológicas, económicas y sociales que permiten, gracias a una adaptación recíproca del puesto de trabajo y del trabajador, un máximo de interés y de satisfacción. Y la dificultad extrínseca: ¿como asegurar, -- gracias a la reducción de la duración del trabajo, la expresión y el desarrollo de la personalidad durante el tiempo libre? Para que éste no resulte afectado por todas las formas de trabajo negro, de "doble empleo", propuesto por nueva servidumbre, por medios de difusión en masa, a menudo obsesivos y degradantes, -- la publicidad y propaganda, modelación totalitaria de los espíritus, consumo forzado, es necesario que el trabajador forme -- parte de un medio que, lejos de ahogarlo, suscite en él la necesidad de elegir, la necesidad de cultura, de pensamiento libre. Vista desde esta perspectiva, la reducción de la duración



del trabajo no crea la libertad, la supone.

### 2.3.6. TEMPERAMENTO Y CARACTER.

El temperamento es el subsuelo de la personalidad -- humana. Nos referimos al temperamento y no al inconsciente freudiano a pesar de sus muchos puntos de contacto. Desgraciadamente la psicología aún no llega a conclusiones precisas para definir este integrante de nuestro ser.

Sin embargo, puede afirmarse que el temperamento lo recibimos por la vía de la herencia. Depende fundamentalmente de nuestra biología, de nuestro cuerpo, y particularmente de los sistemas endocrino y nervioso. Con él nacemos y con él morimos. Prácticamente no se modifica, aunque si se controla y se guía.

El temperamento es un conjunto de impulsos instintivos. Es también el centro de nuestra emotividad. Ha servido para elaborar muchas tipologías del ser humano. Desde la de Hipócrates, - todavía aceptada por psicólogos y psicoanalistas modernos como Erick Fromm, que clasifica a los individuos en flemáticos, sanguíneos, coléricos y melancólicos, hasta otras más complejas como las de Jung, Kretschmer, La Senne, Sheldon, Jyensch, etc.

El temperamento explica muchas de nuestras reacciones espontáneas directas. Aún cuando se puede dominar los impulsos temperamentales, estos hacen acto de presencia y matizan nuestra conducta, aunque por supuesto, no la determinan. El temperamento imprime en el hombre un peculiar estilo de vida. Señala un especial modo de ser. El carácter se forma, se educa, se modela. No lo recibimos, la hacemos mediante la adquisición de hábitos en el transcurso de la vida.

El carácter llega a ser una segunda naturaleza. Es el sello

(esta es su significación etimológica) impreso en el ser humano. Su importancia es fundamental en la personalidad, al grado de que en muchos tratados de psicología se confunde con ésta.

Educar a un hombre es formar su carácter, es crear y estructurar su forma de pensar, de querer, de juzgar, de preferir, de hablar y de decir.

Naturalmente, la formación del carácter debe tener en cuenta los impulsos del temperamento, porque estos obran como ayuda o como obstáculo, de tal manera que el carácter ha de aprovecharlos o frenarlos.

Por otra parte, es obvio que en la formación del carácter influyen decisivamente, no solo las facultades espirituales del hombre, su voluntad y su inteligencia, sino factores externos como los educadores y las condiciones positivas y negativas del medio social.

En la esfera del carácter donde ocurren hechos tan trascendentales como los siguientes: el ajuste o desajuste interno de la personalidad y la adaptación o inadaptación del individuo a la sociedad.

El carácter es el escenario de la vida personal de cada hombre, es en él donde puede lograrse la armonía de la materia y el espíritu, la coordinación de los sentimientos, de la inteligencia y del querer de la voluntad. Pero es él, también, donde la conciencia da testimonio del desequilibrio interno, de la desintegración del yo, del conflicto entre impulsos, normas, deseos, ideas y aspiraciones.

El carácter hace posible la adecuación del hombre con sus semejantes en el seno de la convivencia, como igualmente es en él donde se vive la tragedia del desgarramiento provocado por

la incompatibilidad entre la vida personal y las presiones de la sociedad.

Y en todo caso es en el carácter donde cada hombre puede -- conquistar o perder la conciencia de su identidad.

## C A P I T U L O    I I I

3. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA PRODUCTIVIDAD.
  - 3.1. LA PRODUCTIVIDAD.
  - 3.2. EL HOMBRE COMO FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD.
  - 3.3. EVOLUCION DEL CONCEPTO DEL SER HUMANO EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

### 3. RELACIONES HUMANAS Y PRODUCTIVIDAD.

La acción administrativa en la mayoría de las organizaciones, está dirigida finalmente a la formación y mantenimiento de la producción. La gente trabaja para producir algo, lo bien o mal que trabajen influirá en lo mucho que puedan producir, entonces se presenta el problema de determinar que tan importante es la acción directriz y que tanto lo es también el ambiente en la producción de los que están siendo dirigidos.

Si se pudiera tener la seguridad de que la dirección de la organización influye directamente en la efectividad de las personas, entonces podríamos mejorar la producción proporcionando una dirección más efectiva.

#### 3.1. PRODUCTIVIDAD.

El concepto de productividad no es nuevo, pues data de épocas lejanas en que fue empleado por economistas clásicos.

Lo que se puede considerar reciente, es el "Espíritu de la productividad" y a raíz de esto, el término productividad ha adquirido gran difusión, y se le cita frecuentemente en el planteamiento y solución de todos los problemas políticos, económicos y sociales, a menudo se emplean términos similares como eficiencia y rendimiento.

"La productividad es la eficiencia con la cual se producen bienes y servicios, esto es, la proporción entre la producción de los bienes y servicios y el insumo de los recursos". (18)

Actualmente existen diferentes definiciones de productivi-

(18) "RELACIONES INDUSTRIALES Y COMUNICACION". Ing. Heliodoro Espinosa Hernández. Edit. Hector Pacheco V.

dad, sin lograr esclarecer un concepto que abarque todas las implicaciones que de este hecho se deriva, pues los conceptos que se han establecido enfatizan en la importancia que tiene uno u otro factor como su determinante fundamental, de ahí que surjan diversos enfoques, de los cuales se distinguen los siguientes:

- ENFOQUE ECONOMICO.

Productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que se dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales, de manera que mejore cuantitativa y cualitativamente el bienestar social y económico de la población.

No se trata de producir más, sino de trabajar mejor. Los beneficios deben ser distribuidos entre utilidades razonables, salarios, impuestos y precios de consumidor.

- ENFOQUE TECNICO

La productividad se define en términos técnicos como cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograr la medida en términos físicos. Para poder medirla se relacionan con uno de los factores que la misma comprende, la más común de estas medidas es la productividad del trabajo, la cual se mide con el número de unidades de producto obtenido por hora entre hombres empleados.

- ENFOQUE HUMANISTICO.

Productividad es un fenómeno, es una actitud que se manifiesta en el acto productivo. Como tal, incrementar la produc-

tividad es incrementar la calificación del hombre en cuyas manos, talento y decisión recae precisamente la responsabilidad del manejo de los recursos técnicos, financieros, naturales y de otro orden.

Se puede decir que la productividad es el resultado de la forma en que el hombre se organiza para hacer un uso racional de los recursos disponibles, tangibles e intangibles y su transformación de los bienes y servicios, que permitan cubrir sus necesidades y así mismo elevar sus niveles de vida y bienestar social. Su importancia recide en que permite el ahorro de tiempo y esfuerzo.

Si bien la productividad generalmente es medida en términos del número de horas hombre de producción, son los otros factores de insumo los determinantes dinámicos del aumento de la productividad. Estas incluyen: insumos de capital, innovaciones, ciencia técnica, materiales, conocimientos administrativos, etc. Así pues, debe tenerse siempre en mente que la productividad es en realidad, el resultado derivado de todas las fuentes, aún cuando esté enunciada en términos de producción horas-hombre.

### 3.2. EL HOMBRE COMO FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

Anteriormente cuando se hacía referencia a la producción, el concepto "humanismo" se relegaba a un segundo término por considerar que era un factor secundario de la producción. El hombre, como tal, dentro de la esfera industrial valía en cuanto a su habilidad en la producción física.

El hombre era una máquina más para producir bienes y servicios.

Para el siglo XX nos trae aparejado, junto con el progreso técnico, la preocupación por el ser humano. Aparece el hombre "creador" y empieza a desaparecer el "hombre máquina". De igual manera se empieza a notar que el hombre tiene necesidades, necesidades personales tan imperiosas que cuanto más insatisfechas están, menor es la capacidad de concentración y de trabajo, lo cual redundaría en que siendo él quien crea, alimenta, supervisa y controla a las máquinas, su insatisfacción se refleja en la cantidad de producción.

La productividad disminuye notablemente cuando el hombre se siente insatisfecho, ya que la cantidad de producción y servicios disminuye.

Otra causa común es la ineficiencia del personal en una empresa, es la falta de adaptación entre las características de los puestos y las facultades de los empleados.

Es frecuente saber de casos en que el empleado es calificado de bajo rendimiento sin considerar la posibilidad de que en otro puesto su eficiencia pueda aumentar notablemente.

Es decir, cada persona por su temperamento peculiar, alcanza su máxima eficiencia cuando encuentra sus condiciones de trabajo óptimas, o sea; la empresa debe "tener para cada puesto al



hombre adecuado".

Por lo tanto, esto nos lleva a la necesidad de conocer debidamente las características del personal con quién se convive en la empresa, sean subordinados o superiores, con objeto de mejorar las relaciones humanas y acentuar el rendimiento personal. Con esto lo que se pretende es aumentar la productividad por medio del uso adecuado de los recursos humanos existentes.

El elemento humano, es el que verdaderamente da vida a un sistema empresarial, es decir, el factor dominante descrito como parte de los insumos que se incorporan al sistema de producción.

El sistema de producción recibe información de los insumos para construir una eficiencia de organización entre ambos sistemas, eficiencia que debe estar basada en la efectiva planeación y control de los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas que forman parte de la administración de personal.

(19)

La planeación y el control de la administración de personal, debe llevarse a cabo en función a la siguiente división:

OBJETIVOS. La obtención de la máxima eficiencia, el más alto grado de cooperación y el bienestar mayor posible del personal.

POLITICAS. Normas generales de acción a seguir, que reflejen el criterio de la empresa sobre problemas de personal.

PROCEDIMIENTOS. Sistemas técnicos sobre selección de personal, adiestramiento, capacitación de supervisores, análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, medidas de segu

ridad e higiene, etc.

PROGRAMAS. Planes a corto y largo plazo, tomando en consideración los problemas más urgentes y de inmediata resolución, las posibilidades económicas de la empresa y la capacidad de expansión de las actividades del departamento especializado, incluyendo la organización y desarrollo de éste. Es decir, se requiere de funcionarios, trabajadores y empleados.

El factor humano es de primordial importancia tanto para la administración como para el trabajador.

A la Dirección compete:

- La adecuada selección de personas y la asignación adecuada del trabajo.
- La creación de condiciones de trabajo satisfactorios.
- El reconocimiento de las actitudes, necesidades y ambiciones humanas.
- El diestro manejo de los intereses comunes o en conflicto.

Todos con elementos de relaciones humanas que promueven la eficiencia, el espíritu de cooperación y la lealtad requerida para el éxito en la dirección de una empresa.

.

.

.

.

.

### 3.3. EVOLUCION DEL CONCEPTO DEL SER HUMANO EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

La Asociación de Negocios Americana, define la actividad de administrar como "obtener determinados resultados de máxima eficiencia, a través de la eficaz dirección de otras personas". Definitivamente el ejecutivo que administra, deberá contar con objetivos claros por lograr, con un conjunto de medios o recursos que deben ser, debidamente coordinados y aprovechados en forma máxima y ejercer una acción directiva para con los subordinados que tendrán que realizar el trabajo.

Aún cuando el ejecutivo pueda contar con los conocimientos técnicos administrativos suficientes así como la habilidad suficiente, los conocimientos y las técnicas que emplea, al ejecutivo le serán de limitada utilidad, si no considera las actitudes y comportamiento humano dentro de la empresa.

En relación con el progreso y la obsolescencia, debemos ser consciente que el signo que identifica nuestra época es el cambio, como acción, se realiza en todos los órdenes y se deja sentir en el seno mismo de las empresas y evidentemente, es un signo de progreso.

La época exige del ejecutivo que se convierta en agente de cambio definitivo de actitud mental, que implica una mente abierta y receptiva, dinamismo y deseo de acabar con lo obsoleto.

A lo largo de este ciclo los conceptos que han regido la forma de administrar, han evolucionado como lo mostramos en la siguiente tabla: (20)

---

Nombre y año aproximado de la Contribución más importante  
contribución más importante. a la Administración.

---

### ADMINISTRACION CIENTIFICA

#### FREDERICK W. TAYLOR

- Administración de Taller (1903)
- Principios de Administración Científica (1911)
- Testimonio antes del Comité de Casa Especial. (1912)

Su preocupación principal fue aumentar la productividad, mediante una mayor eficiencia en la producción y un aumento en el pago de los trabajadores a través de la aplicación del Método Científico.

Principios Básicos que propuso Taylor y que fundamentan el enfoque científico de la Administración.

1. Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia.

2. Obtener armonía en la acción del grupo, en lugar de discordia

3. Lograr la cooperación entre los hombres en vez de un individualismo caótico.

4. Trabajar para alcanzar la máxima producción, no una producción restringida.

5. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía.

#### HARRINGTON EMERSON

- Eficiencia es una base para operaciones y salarios. (1909)
- Los Doce Principios de eficiencia (1912)

Desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

Los principios de eficiencia expuestos en su libro, son los siguientes:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.

2. Establecer el predominio del

sentido común.

3. Mantener orientación y supervisión competente.
4. Mantener la disciplina.
5. Que haya honestidad en los -- contratos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos , inmediatos y adecuados.
7. Fijar una remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones bien precisas.
12. Crear incentivos adecuados para un mayor rendimiento y eficiencia.

#### HENRY L. GANTT

- Trabajo, Salarios y Ganancia. (1910)
- Organización de Trabajo. (1919)
- Plan de Incentivo Salarial
- Gráfica de Gantt.

Se preocupa por el aspecto psicológico y humanístico, insistiendo en la importancia del elemento humano para la productividad. Propuso la selección científica de los trabajadores y la "cooperación armoniosa" entre trabajadores y administración. Es quizás más conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y muestra de un mejor control administrativo. Acentúa la importancia del tiempo, así como el costo, al planear y controlar el trabajo. Esto condujo a la famosa gráfica de Gantt, que se usa ampliamente en nuestros días y es la precursora de varias técnicas modernas.

## LILIAN Y FRANK GILBRETH

- Estudios de Movimientos (1911)
- La Psicología Administrativa (1914)

El interés de Lilian Gilbreth -- por los aspectos humanos del trabajo, y el de su esposo por la eficiencia, produjo una extraña combinación de talentos. No sorprende por lo tanto, que Frank Gilbreth señalara durante mucho tiempo que al aplicar los principios de Administración Científica, debe observarse antes que nada a los trabajadores y entender sus personalidades.

## MODERNA TEORIA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL

## HENRY FAYOL.

- Administración Industrial General (1916)

Dividió las actividades industriales en 6 grupos: Técnicas, comerciales, Financieras, de Seguridad, Contables y Administrativas. Reconoció la necesidad de la enseñanza en la Administración. Formuló 14 principios administrativos: DIVISION DEL TRABAJO, DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD, DE LA DISCIPLINA, UNIDAD DE MANDO, UNIDAD DE DIRECCION, SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL, REMUNERACION AL PERSONAL, CENTRALIZACION, JERARQUIA, ORDEN, EQUIDAD, ESTABILIDAD DEL PERSONAL, Y DE LA INICIATIVA.

## CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

## HUG MUNSTERBERG

- Psicología y Administración (1911)

Aplicación de la Psicología a la Industria y a la Administración. Los temas predominantes son: Selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y del estudio, de los accidentes y de la fatiga, así como también el estu

dio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo y de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa.

#### WALTER DILL SCOTT

- Un análisis del comportamiento de la Administración (1911)

- Aplicación de la Psicología a la publicidad, a la comercialización y a la Administración de personal.

#### MAX WEBER (traducciones 1946-1947)

- La Etica Protestante en el Espiritu del capitalismo (1930)
- La Teoría de la Organización Social y Económica (1947)

Teoría de la Burocracia.

#### VILFREDO PARETO.

- La Mente y la Sociedad (1935)

Conocido como el padre del "enfoque de sistemas sociales" para la organización y administración.

#### ELTON MAYO

- Los problemas Humanos de la Civilización Industrial (1933)
- Los problemas sociales de la Civilización Industrial (1945)
- Los problemas Políticos de la Civilización Industrial (1947)

Fue aparentemente entre 1927 y 1933, época en que Elton Mayo, inició una serie de experimentos con objeto de conocer la influencia de ciertos factores físicos en el rendimiento obrero, dentro de las instalaciones de la Western Electric, Co. si bien es cierto que existía ya con anterioridad, algunos estudios basados en el hombre como factor de producción, no es sino hasta Mayo que se empieza a notar la existencia de terrible hueco, que se manifiesta en la falta de voluntad, de superación y de trabajo por parte del factor humano. Mayo, descubre probablemente en

un principio sin habérselo propuesto pero ya al final con un énfasis especial, que existen factores psicológicos que intervienen en el desarrollo de las labores y era necesario brindarles atención a estos factores, pues su desarrollo significa un escape de energía productiva. Él notó que pequeños aspectos tales como: el interés del jefe, las consideraciones, eran motivo de estímulo para quien lo recibía y por lo tanto, no solamente trabajaba el hombre en un ambiente físico, sino que trabajaba en un ambiente mental creado por la empresa y los hombres que la forman.

#### TEORIA DE LOS SISTEMAS.

##### CHESTER BARNARD

- Las funciones de los ejecutivos. (1938)

La tarea de administrar consiste en mantener un sistema de cooperación en una organización formal. Surgió un enfoque comprensivo de sistemas sociales para la Administración.

##### KURT LEWIN

- Una teoría dinámica de la Personalidad (1935)
- Principios de Tipología Psicológica (1936)
- Resolviendo conflictos sociales (1948)

Se refirió en sus investigaciones a la importancia de la motivación y la frustración en el comportamiento social.

##### AMITAI ETZIONI

- Un análisis comparativo de Organizaciones Complejas (1962)
- Organizaciones Modernas (1964)
- Lecturas sobre organizaciones modernas (1969)

Según Etzioni "La organización crea un poderoso instrumento social, mediante la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina el personal y los recursos, al reunir líderes, especialistas, trabajadores, máqui



nas y materias primas. Al mismo tiempo evalúa continuamente su realización y busca ajustarse, con el fin de alcanzar sus objetivos". (21)

Actualmente se siguen realizando investigaciones en los cuales se considera a las personas como un factor determinante del aparato productivo, por lo que se considera indispensable adaptar la capacitación de los trabajadores a las acciones que demanda cada una de las ramas de la actividad económica, tanto en lo referente a la organización interna como al cambio tecnológico.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social implementó un Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1984), en el cual los principales objetivos son; obtener mejores niveles de utilización de los recursos de la economía a través de la mayor calificación de los trabajadores; e inducir las condiciones adecuadas de productividad en los centros de trabajo del País.

Los autores antes mencionados, así como otros investigadores han demostrado que el hombre posee ciertos aspectos de conducta que un administrador efectivo debe de comprender. Después de todo, el administrador maneja individuos y grupos, y a pesar de que las funciones de la organización se proyectan para lograr fines comunes, estas posiciones las ocupan personas.

La tarea de administrar es asegurar la continuidad de la organización para que pueda atender las exigencias y necesidades de la sociedad en que se desenvuelve, y para esto, corresponde a la Administración la tarea de diagnosticar los cambios que sufran estas exigencias y necesidades, y ajustar el comportamiento.

CONCEPTOS QUE CAMBIAN EN LA ADMINISTRACION  
DIFERENTES CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

CONCEPTO	ADMINISTRACION						
	CIENTIFICA	TRADICIONAL	DE RELACIONES HUMANAS	DE SICOLOGIA INDUSTRIAL	SOCIOLOGICA	MODERNA	SISTEMAS ABIERTOS
AÑOS	1900 a 1940	1940 a 1950	1950 a 1960	1960 a 1965	1965 a 1968	1968/1970	1970 a 1971
EXONENTES	TAYLOR GANTT	FAYOL KOONTS O'DONELL	WECHSLER TANNENBAUM	LIBERT MCGREGOR	PAGE, LEVY KATS, KALM LESVITT	ETZIONI DUTCH BUCKELEY	?
RAZONES QUE LA ORIGINAN	REV. INDUST. Y MUCHOS RECURSOS	EXCEDENTE DE PRODUCCION	GRUPOS NUMEROSOS PROBLEMAS COMPETITIVOS		CONFLICTO, CAMBIOS PROBLEMAS DEL CONCEPTO DE AUTORIDAD TOMA DE DECISIONES		
OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR	MAYOR PRODUCCION	MAYORES VENTAS	FELICIDAD DEL GRUPO	ADECIACION	MANEJO DE PERSONAS		DESARROLLO
FORMA DE AUTORIDAD	JEFE ABSOLUTO	JEFE POR MANUALES	CONCILIADOR	EL JEFE FIJA METAS	LIDER RETROALIMENTACION		
CONCEPTO SOBRE EL SUBORDINADO	TORPE FACTOR PRODUCTIVO	COMISIONES ELEM. ECON.	EL INDIVIDUO	PARTE DE UN GRUPO	INTEGRANTE DE UN GRUPO	INTEGRANTE DE UN GRUPO	COOPERA CON EQUIPO
RAZONES PARA EL TRABAJO	HAGALO POR LA FUERZA	HAGALO POR DINERO	HAGALO POR MI	HAGALO POR NOSOTROS		HAGALO POR USTED MISMO	
MOTIVACION	LA FUERZA	ECONOMICA	LA FELICIDAD	COMUNICACION HOMOGENEIDAD	ACEPTACION	LOGRO DE METAS	AUTOREALIZACION
TRATO AL EMPLEADO	COMO UNA COSA	COMO FACTOR MANTENIMIENTO	PATERNALISTA	HERMANABLE	POR COLABORACION	POR METAS LOGRADAS	
PRINCIPIOS	LA GENTE PRODUCE OBLIGADA		LA GENTE FELIZ PUEDE PRODUCIR			LA GENTE QUE PRODUCE ES FELIZ	
RELACION ENTRE PUESTO Y TRABAJO	SE BUSCA EL HOMBRE PARA EL PUESTO		SE BUSCA EL PUESTO PARA EL HOMBRE			INTEGRACION HOMBRE-ORGANIZACION, METAS COMUNES.	
RESULTADOS	ROBOTS	FALSA MOTIVACION	POCOS RESULTADOS	CANIBALISMO	ORGANIZACION INTEGRAL	PRODUCTIVIDAD	

FIG. (1) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Cuauhtemoc Vázquez Martínez. Edit. DIANA, Méx.

to de la organización a las nuevas oportunidades propiciadas por las nuevas circunstancias. Fig. (1)

Charles Garfiel en su inquietud por conocer más acerca de lo que motiva a la gente a rendir esfuerzos superiores, realizó algunas investigaciones de las cuales nos transmite sus experiencias y las conclusiones a las que llegó.

Al observar hazañas en el deporte y realizaciones en otros campos, pronto se convencio de que el impulso de sobresalir procede básicamente de dentro.

Encontró 5 técnicas sencillas que pueden aumentar la probabilidad de éxito: (22)

1. FIJAR UNA META. Las personas de éxito tienen una meta de largo alcance que inspira su compromiso y su acción.

Thomas Watson tenía 40 años cuando llegó a ser gerente general de una pequeña empresa que fabricaba rebanadoras de carne, relojes marcadores y unos primitivos tabuladores llamados máquinas de tarjetas perforadas. Reconoció el potencial de una máquina de procesar y almacenar información (una computadora) un decenio antes de su primer uso comercial. Para llevar a cabo su misión, pronto dió otro nombre a su pequeña empresa; International Business Machines Corporation. Cuando hacia el fin de su vida, se le preguntó en que momento había pensado que la IBM se volvería tan grande, contestó sin titubear: "Desde el principio"

A este tipo de personas le preocupa menos ser competente en todo que cultivar las fuerzas específicas que puede encauzar -- hacia una meta concreta. La clave no es ser un Einstein sino, en cambio, convertirse en una versión más productiva de uno mismo.

(22) SELECCIONES DEL READERS DIGEST. "Secretos para volverse un triunfador". Tomo XCII, Núm. 550. Septiembre de 1986.

2. ORIENTARSE HACIA LOS RESULTADOS. Los fanáticos del trabajo son adictos a la actividad; los trabajadores en cambio, buscan resultados. Trabajan para alcanzar objetivos que contribuyen a su misión. Visualizan el final que desean y las acciones que conducen a él.

Los triunfadores no se preocupan mucho del desalentador - abismo que hay entre donde están y donde quisieran estar. Se fijan objetivos intermedios en armonía con sus metas y misión primaria.

3. VALERSE DE SUS RECURSOS INTERNOS. El Psicólogo Abraham Maslow, consideraba que había en todos una tendencia hacia la "autorrealización". Se refirió a "capacidades que piden a gritos ser utilizadas" a una inquietud para el desarrollo personal, la realización y el reconocimiento. El pleno potencial no surge simplemente añadiendo habilidades, sino ante todo, abriendo la puerta a los recursos internos que aguardan a ser explotados. Al aprovechar los recursos internos, los triunfadores ven también posibilidades que pasan inadvertidas para el resto de la gente.

4. FORMAR EL ESPIRITU DE EQUIPO. El desempeño del alto nivel -especialmente en situaciones de competencia dentro de la organización- pueden mejorarse haciendo que otros aporten sus capacidades ocultas a la labor de uno.

El capataz de una planta termodinámica del Sur de California explicó porque una unidad de técnicos que revisan las temperaturas y presiones del delicado equipo de las plantas -empleo rutinario y repetitivo- tienen la menor tasa de cambio de trabajadores en la compañía y un formidable historial de servicio. Señaló las batas verdes que llevaban y explicó: "Son de mi hijo cirujano cardiovascular". Les digo a mis hombres: "Cuidamos es-

tos tubos como un médico cuida un corazón, no habrá fallas en esta planta mientras nosotros trabajamos en sus arterias". Con una mezcla de buen humor y de orgullo, se llaman "Doctores" -- unos a otros.

Están surgiendo muchas compañías muy productivas porque hacen que sus empleados se sientan como socios de una empresa común. Cuando a tales trabajadores se les ofrece mayor autonomía y responsabilidad, junto con oportunidades de desarrollo personal, los resultados habituales son aumentos correspondientes en la producción, en la calidad y la satisfacción.

5. CONSIDERAR LOS OBSTACULOS COMO PASOS HACIA LA META. En los vuelos entre la Tierra y la Luna, las navés Apolo estaban fuera de curso más del 90% del tiempo. Su tripulación tenía que corregir la trayectoria una y otra vez, y la verdad es que estar fuera de curso todo el tiempo no importa. Ir en curso no significa ir a la perfección, aunque no marchen perfectamente, uno va encaminado en la dirección correcta. En un estudio con 90 líderes empresariales, políticos, deportivos y artísticos, muchos hablaron de "arranques en falso", pero nunca de "fracasos". Las decepciones deben proporcionarnos una experiencia para tener más resolución, desarrollo o cambio.

:

:

:

## C A P I T U L O   I V

### 4. SISTEMA COMPUTARIZADO DE COMPORTAMIENTO GRUPAL.

#### 4.1. PROPOSITO DEL SISTEMA.

#### 4.2. DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA.

#### 4. SISTEMA COMPUTARIZADO DE COMPORTAMIENTO GRUPAL.

En los capítulos anteriores, hemos mencionado ya la importancia cada vez mayor que se le esta dando a los Recursos Humanos dentro de las organizaciones, hemos conocido experiencias, las cuales nos muestran que es fundamental la existencia de buenas Relaciones Humanas, tanto como el conocimiento de las personas que laboran en la organización para obtener así una mayor colaboración por parte de los trabajadores, y en consecuencia esto nos llevará a la obtención de una mayor productividad.

Ahora bien, para ilustrar más los conceptos antes mencionados y teniendo como objetivos; la motivación del personal para contar con su colaboración en el trabajo en equipo y el de proporcionar retroalimentación a un equipo de trabajo para que se conozcan mejor. Realizamos este estudio basandonos en una cadena de restaurantes, a los cuales se les denomina unidades. En total son 53, distribuidas en los principales puntos del País.

La cadena esta conformada de la siguiente manera:

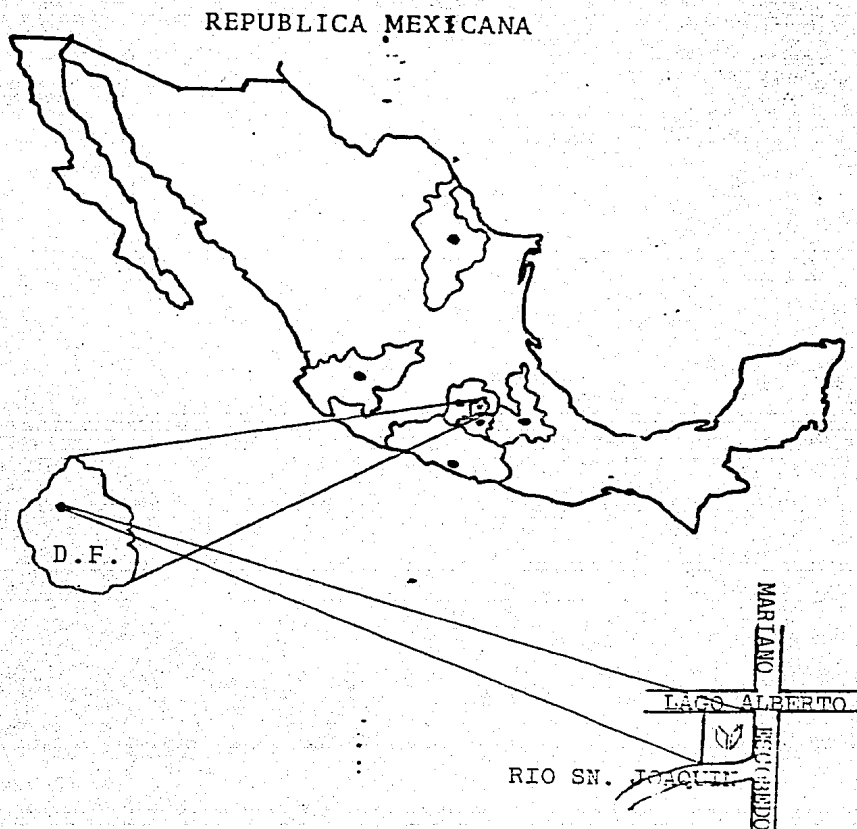
Nº de Unidades	Ubicación
2	Puebla, Pue.
2	Guadalajara, Jal.
1	Toluca, Edo. de Méx.
3	Monterrey, N.L.
1	Acapulco, Gro.
1	Cuernavaca, Mor.

y las 43 unidades restantes, se encuentran ubicadas en puntos estratégicos del Distrito Federal Fig. (2)

Para este estudio, es importante señalar que se realizó en la Unidad de Lago Alberto, en el Distrito Federal, y para la cual realizaremos un análisis, plantearemos sugerencias y posi-

Fig. (2)

## UBICACION GEOGRAFICA





bles alternativas de solución al problema.

Este estudio describe un mecanismo de diagnóstico para apoyar sesiones de "Trabajos de Grupo", donde se busca mejorar el trabajo en equipo mediante la retroalimentación de percepciones, opiniones, etc., entre los miembros del grupo.

Este tipo de trabajo, lo inició hace 10 años aproximadamente el Ing. Carlos Ross, Socio de Proa Consultores. En este tiempo buscó interpretar los datos que habían recolectado mediante encuestas para apoyar a la sesión de "Trabajo en Grupo" llegando a obtener algunas conclusiones rudimentarias.

Ahora, el reporte tiene como objetivo presentar el esquema general del modelo de diagnóstico en su forma actual y mostrar los avances a la fecha, elaborado con bases teóricas de Comportamiento Organizacional y usando como herramienta la computadora, considerando que ya en la mayoría de las empresas se usan para obtener información más rápidamente y confiable.

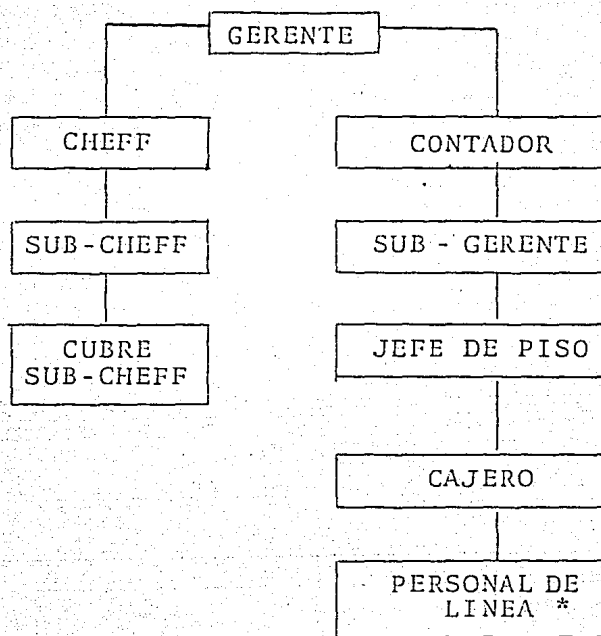
#### 4.1. PROPOSITO DEL SISTEMA.

El propósito principal del mecanismo, es de proporcionar retroalimentación a un grupo de trabajo. La función principal del mecanismo es de diagnóstico y como tal solamente funciona bien si los datos que se manejan son confiables.

El mecanismo tiene dos enfoques generales. El primero es el de proporcionar una retroalimentación individual a cada miembro del grupo respecto a cómo ve él el grupo, cómo es percibido por el grupo y cuáles factores de evaluación de la encuesta son percibidos diferentes por él y por los otros miembros del grupo. El segundo enfoque es el de diagnóstico del grupo como un todo, analizando las interrelaciones de los miembros y su sinergia potencial. Este reporte se concentra principalmente en el segundo enfoque, donde se le ve un potencial mayor para

mejorar las relaciones de trabajo de un grupo y así contribuir -  
a un aumento de productividad del grupo.

ORGANIGRAMA  
(DE LA UNIDAD)



\* Vendedoras, Fuenteseros, Garroteros y mozos de piso.

#### 4.2. DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA.

Aplicando la técnica de muestreo, se tomó el total de la población o del universo, ya que fueron 30 los elementos que componen el personal del restaurante y fue con ellos con los que se realizó el caso práctico.

Con este estudio, se obtuvo información, haciendo una serie de preguntas a la población, con el objeto de indagar hasta qué punto se conocen a sí mismos y a sus compañeros de trabajo, tomando en cuenta que sus actividades se realizan en equipo.

La base fundamental del mecanismo es una encuesta aplicada a los miembros del grupo, en donde cada miembro evalúa a todos los miembros del grupo incluyéndose a sí mismos. Los elementos de evaluación son características subjetivas de una persona y siendo subjetivas, pueden variar para diferentes grupos según sea conveniente (por ejemplo; ejecutivos, supervisores, obreros etc.). Lo importante de la encuesta es que sean elementos subjetivos que se puedan valorizar en una escala. Las evaluaciones de cada miembro del grupo se recabaron en una forma similar a la forma presentada como Fig. (3)

La escala de evaluación también es significativa ya que es con esta que se hacen las comparaciones entre los miembros del grupo. Para darle a cada miembro del grupo la libertad de expresión más amplia posible, se les permite calificar las evaluaciones entre 1 y 10. Para asegurar la uniformidad de comparación de las evaluaciones entre miembros del grupo, se aplica un proceso de normalización de las calificaciones de evaluación para extender el rango de evaluación de cada miembro del grupo a un rango uniforme entre 1 y 10. Así, si un miembro utiliza el rango entre 5 y 9, y otro miembro utiliza entre 2 y 9, ambos quedan normalizados en un rango entre 1 y 10. Fig. (4)

Estas evaluaciones, se pueden analizar en forma matricial, para observar las evaluaciones individualmente y ver hacia - - quien van dirigidos y desde quien vienen dirigidos. Fig. (5)

Al analizar los datos con un enfoque general de grupo en vez de los miembros individualmente, dejan de ser importantes los datos individuales sobre las características evaluadas en la encuesta y se consideran las evaluaciones altas y bajas (altas: iguales o mayores de 8 y bajas: menores de 5), que hace cada miembro hacia el grupo y el grupo hacia cada miembro. Estas evaluaciones, se amplifican por medio de un proceso de manejo de matrices de datos para obtener una serie de matrices de evaluación Fig. (6) y de sinergia Fig. (7). En estas matrices se puede observar las interrelaciones del grupo y se pueden graficar para visualizar mejor Fig. (8). También de estas matrices y gráficas se obtiene la interpretación de las relaciones de evaluaciones altas o positivas ( de armonía ) y de evaluaciones bajas o negativas ( de disonancia ) entre miembros del grupo Fig. (9)

La riqueza de este mecanismo se encuentra en la habilidad para interpretar las matrices y las gráficas que se construyen de los datos. Para hacer una buena interpretación, es necesario conocer bien el desarrollo y la estructuración de los datos para comprender el significado de las mismas.

La mejor forma de entender este mecanismo, es estudiando ejemplos reales del grupo a los cuales fueron aplicadas las encuestas. (ver anexos)

Fig. (3)

E N C U E S T A

(Nivel Subordinados)

La finalidad de esta encuesta es de proporcionar a los miembros del grupo retroalimentación para que se abran más y se conozcan mejor.

En una escala de evaluación que irá de 1 a 10, anota el número que corresponda según tu opinión, en relación a cada uno de los miembros que forman parte de la unidad.

1. Cuenta con la suficiente claridad y disposición para dar posibles soluciones y proveer a la organización de personas y otros recursos, basandose en la idea de mayor producción.
2. Tiene la capacidad de sacar adelante un problema, cuando este se presenta repentinamente.
3. Es capaz de aplicar su habilidad mental en forma lógica al analizar todas las posibles soluciones de un problema y escoger la mejor, controlando las posibles consecuencias.
4. Tiene habilidad para crear ideas originales y la manera para comunicarlos, para ofrecer nuevas formas de trabajo que permitan el avance en el área que maneja o para la solución de problemas difíciles.
5. Comprende la actividad o inactividad de sus compañeros y tiene capacidad de conocer con anterioridad las reacciones de los demás ante una situación determinada.
6. Tiene capacidad de convivir bien con las personas dentro de un ambiente de trabajo buscando compañerismo, se hace del respeto de los demás mejorando el ambiente laboral.
7. Es capaz de estimular y empujar a otros con comprensión, con vencimiento o mando para que actúen por sí mismos y así alcanzar las metas deseadas con confianza y entusiasmo.
8. Puede ejercer autoridad y rodearse de personas que colaboren con usted y los enseñe el sentido de la dedicación.
9. Tiene y aplica los conocimientos que son necesarios para el desempeño de su trabajo.
10. Es capaz de aplicar sus conocimientos para manejar a otros y mejorar las relaciones humanas, los recursos materiales y el capital para conseguir los objetivos deseados.
11. Responde positivamente cuando surge repentinamente una idea para actuar consiguiendo resultados animando a los demás.

12. Se concentra en asuntos importantes haciendo más sencilla - la información para separar lo más importante y decidir y actuar en orden de importancia.
13. Cuenta con empuje para integrar y controlar las diferencias que afectan el desempeño de sus compañeros para lograr conseguir los resultados esperados.
14. Cuando nota que alguna area del trabajo "esta parada" reconociendo que no esta haciendo lo correcto, ¿lo reporta?







Fig. (3)

## ENCUESTA

(Nivel Supervisión)

La finalidad de esta encuesta es de proporcionar a los miembros del grupo retroalimentación, para que se abran más y se conozcan mejor.

En una escala de evaluación que irá de 1 a 10, anota el número que corresponda según tu opinión, en relación a cada uno de los miembros que forman parte de la unidad.

1. Cuenta con la suficiente claridad y disposición para generar estrategias e implementar la organización de personas y otros recursos en altos estándares de desempeño. (Habilidad para organizar).

2. Capacidad de sacar adelante un punto de vista ante la posibilidad de riesgo, peligro o impopularidad sin contar con precedentes. (Toma de Decisiones).

3. Capacidad de aplicar la habilidad mental en una forma racional e insistente al analizar todas las variables de un problema para seleccionar la alternativa óptima, controlando las posibles consecuencias. (Juicio)

4. Habilidad de generar ideas, modelos y conceptos originales y lenguaje para comunicarlos, para ofrecer innovaciones que permitan el avance en el área que maneja o para la solución de problemas complejos. (Creatividad)

5. Tener "insight" sobre la actividad o inactividad de los individuos; el desarrollo de la capacidad de empatía hacia las percepciones de los demás y la capacidad de predicción de las reacciones de los demás ante una situación específica. (Comprensión del Comportamiento Humano).

6. Capacidad de interactuar bien con personas dentro de un espectro amplio de características; iniciar ajustes buscando compatibilidad, hacerse acreedor del respeto de los demás y crear relaciones productivas. (Calidad de relaciones).

7. La capacidad y el vigor de estimular y "empujar" a otros por comprensión, persuasión, o mando para que actúen -por sí mismos- para alcanzar las metas deseadas con confianza y entusiasmo. (Motivación de otros).

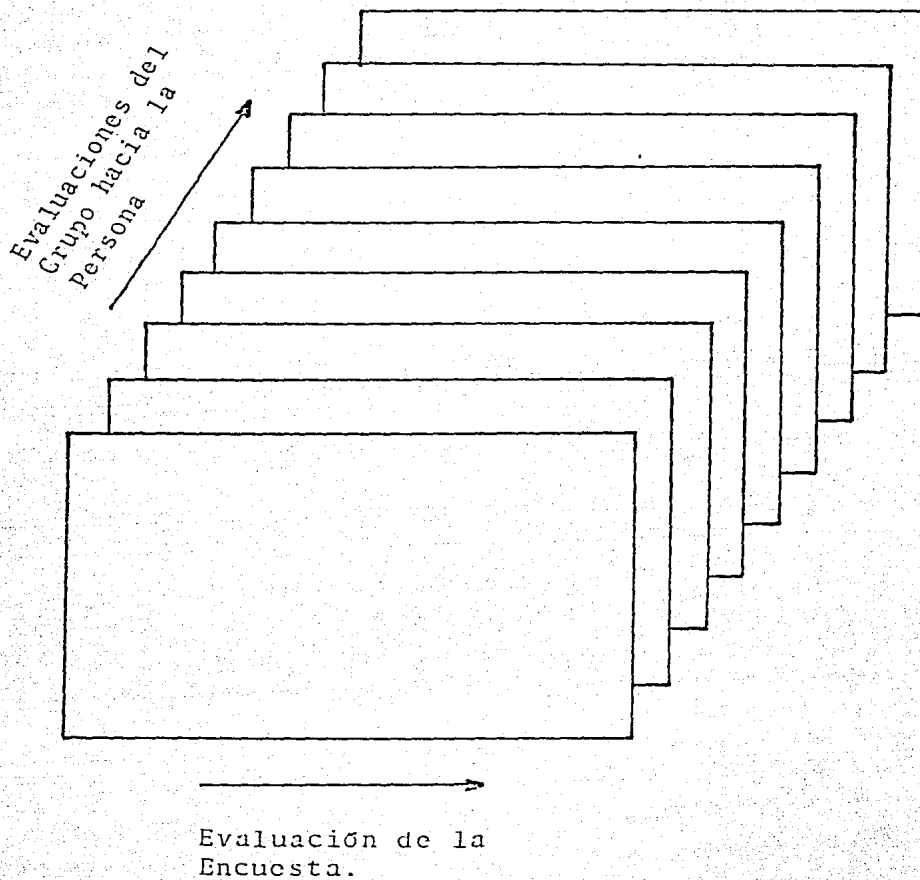
8. Capacidad reconocida de ser colocado a cargo de otros; de ejercer autoridad, de rodearse de subalternos que respetan su liderazgo y les inbuya un fuerte sentido de dirección y dedicación. (Liderazgo y mando)

9. Capacidad de poseer o desarrollar los conocimientos técnicos que son vitales en el desempeño de sus funciones. (Conocimientos Técnico-Profesional)
10. Capacidad de poseer y desarrollar la totalidad de recursos - cognocitivos para manejar a otros y efectuar la interacción eficiente de recursos humanos, materiales y capital para conseguir los objetivos deseados. (Conocimientos Profesionales Administrativos)
11. Capacidad de respuesta a la "chispa" interna que incita a la acción; el desarrollo y mantenimiento del momento por medio del cual el individuo consigue resultados y estimula a otros. (Motivación interna)
12. Capacidad de concentrarse en los asuntos vitales (delegando otros) sintetizando la información para extraer la esencia; y decidir y actuar en orden de prioridades. (Uso del tiempo (prioridades)).
13. Capacidad demostrada de desarrollar subordinados que culmine en la promoción de ellos; y cuyo avance sea directamente atribuible a su "mentor". (Desarrollo de subordinados)
14. Empuje para integrar, disciplinar y controlar las diversas - variables que influyen el desempeño -a pesar de adversidades y fuerzas antagónicas- y utilizar todos los recursos eficientemente para conseguir los resultados esperados. (Logro de objetivos)
15. La iniciativa de percibir y reportar "en donde estamos parados" admitiendo las inadecuaciones, tanto como los aciertos. (Capacidad diagnóstica)





Fig. (5)  
MATRICES DE EVALUACION.

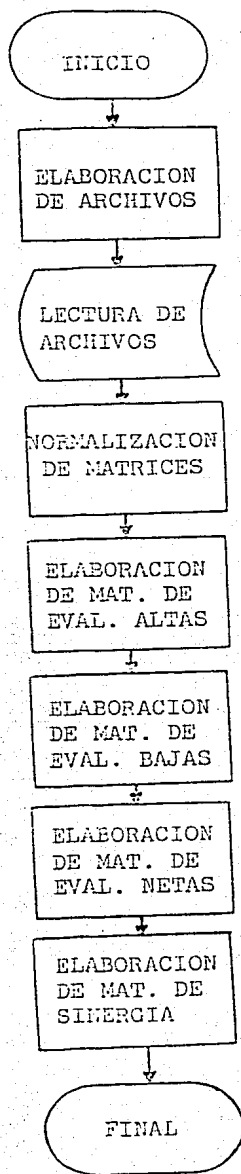


Como se mencionó anteriormente, se ha utilizado como herramienta la computadora, por la rapidez en la obtención de la información necesaria para la toma de decisiones y además por considerar que en esta época, cada vez son menos las empresas en las cuales no se trabaja con este tipo de máquinas, ya que las ventajas que estas ofrecen son cada vez mayores.

Por todo esto, se anexa la documentación del programa con el cual se realizó este Modelo de Análisis.

1. Diagrama de Bloques.
2. Descripción de Variables.
3. Diagrama de Flujo.
4. Listado del Programa.
5. Resultados.

## DIAGRAMA DE BLOQUES



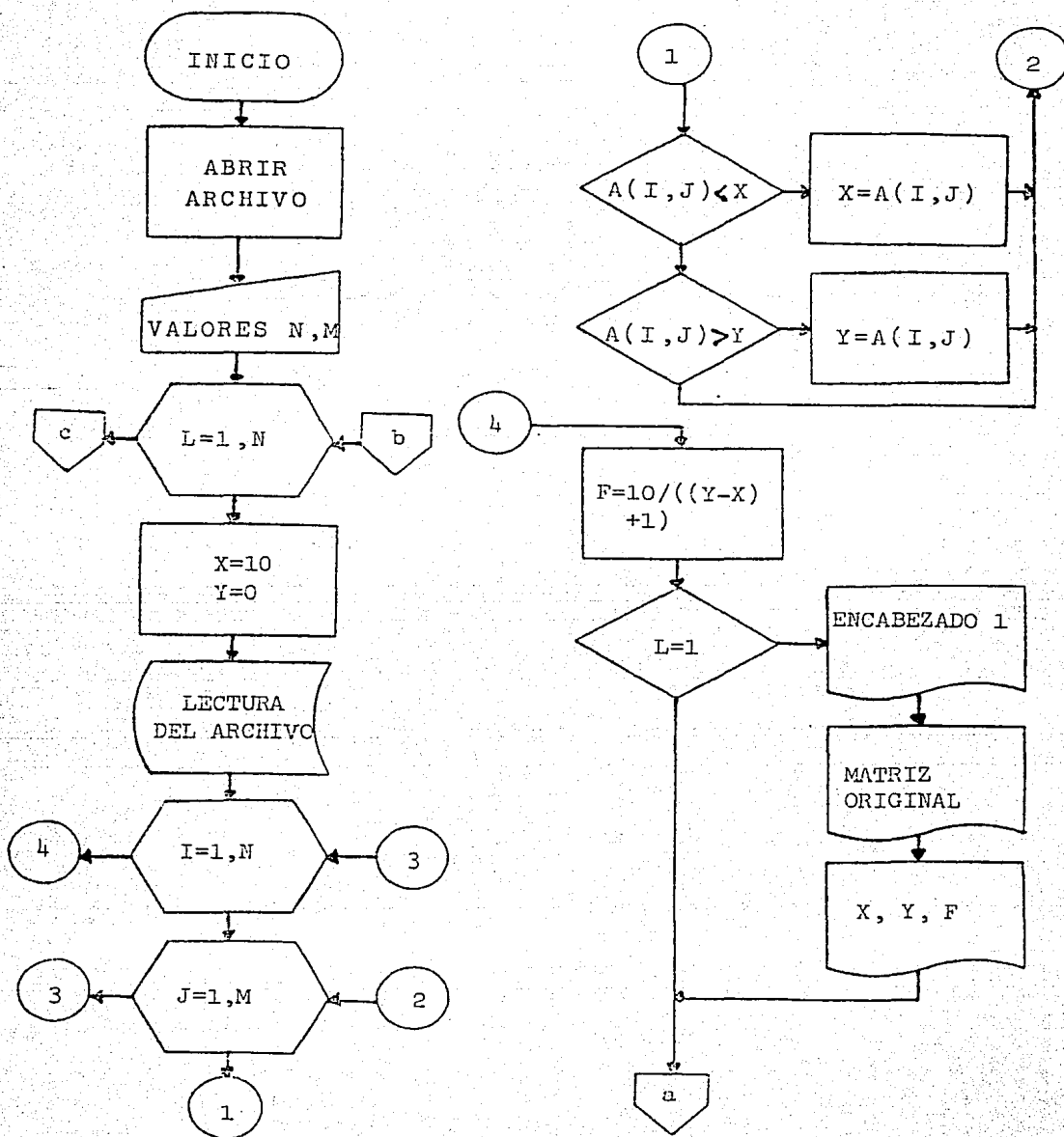


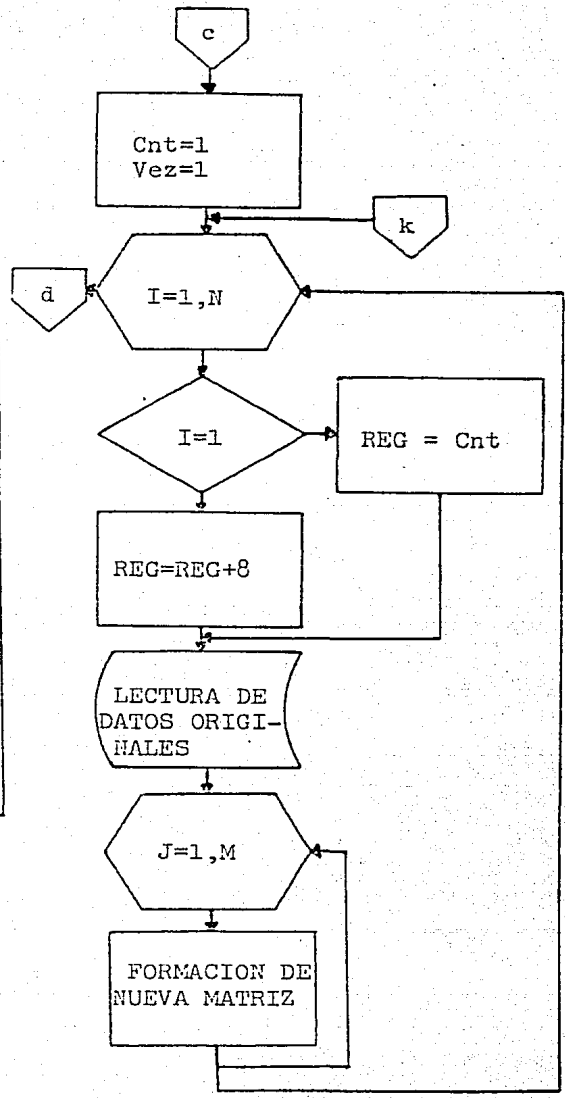
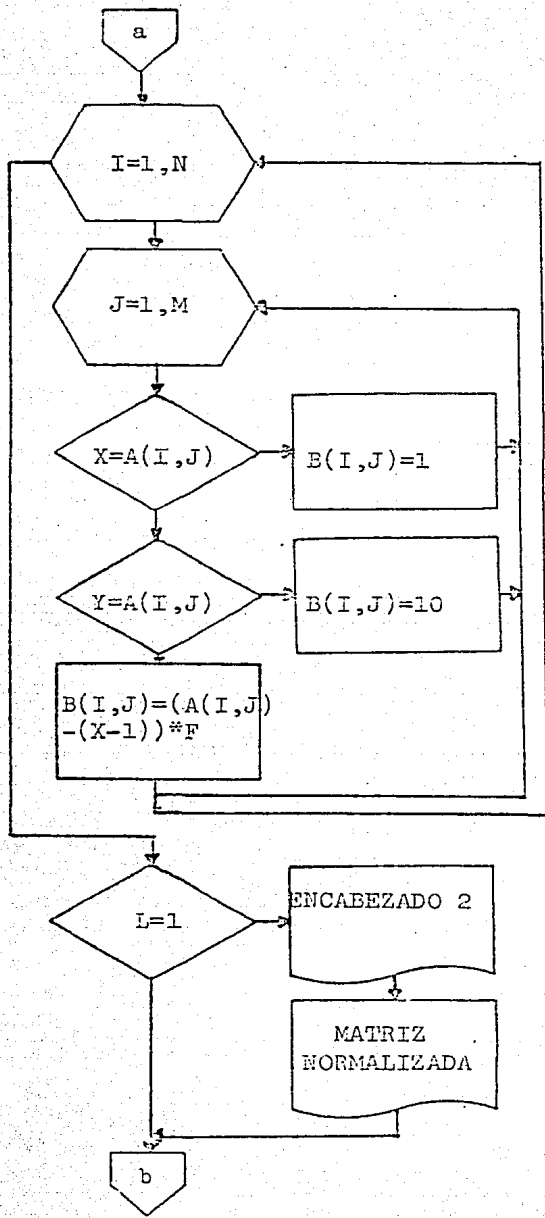
## DESCRIPCION DE VARIABLES

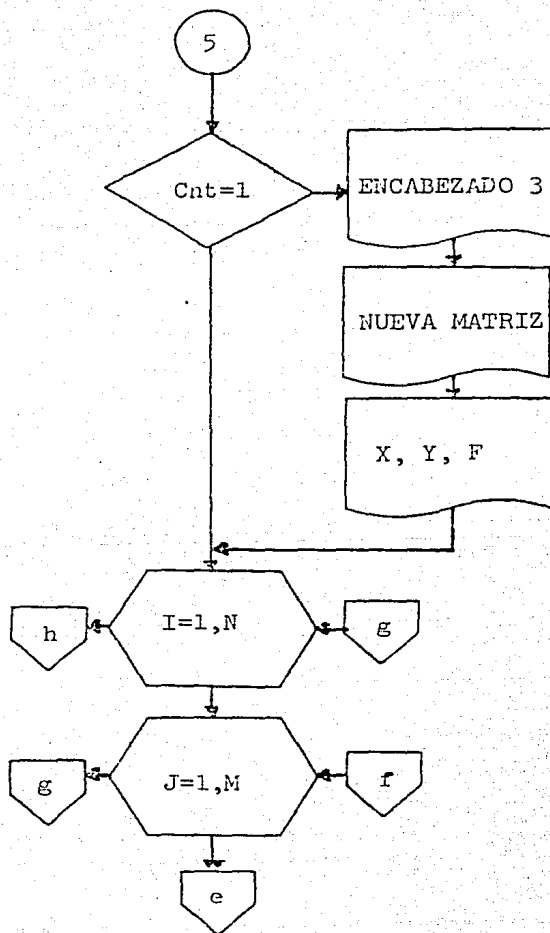
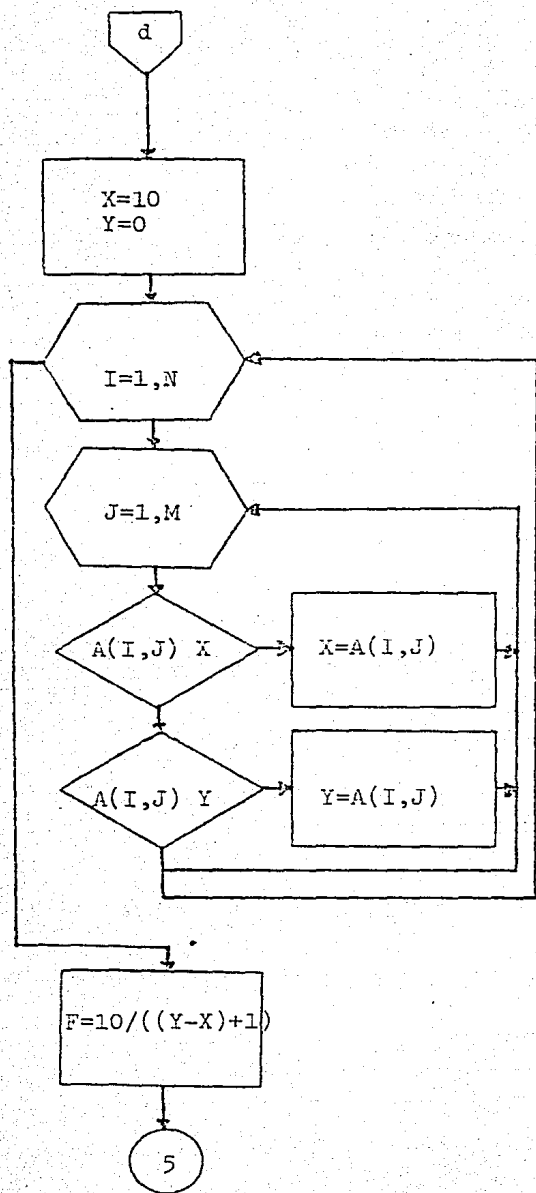
NOMBRE	DESCRIPCION	DIM.	TIPO	E/S	Us.	VALOR	OBSEERV.
N	Nº DE PERSONAS		N	E	PERSO- NAS	8	SU VALOR -- CAMBIA DE -- ACUERDO AL Nº DE PERSO NAS
M	Nº DE PREGUNTAS		N	E			SU VALOR -- CAMBIA DE -- ACUERDO AL TIPO DE -- CUESTIONA-- RIO
A	EVALUACIONES ORI- GINALES	8-15	N	E	PUNTOS		
B	EVALUACIONES NOR- MALIZADAS	8-15	N				
C	EVAL. ORIGINALES DEL GPO. HACIA CA DA UNA DE LAS PER SONAS	8-15	N				
V	EVALUACIONES ALTAS	8-15	N	S			
W	EVALUACIONES BAJAS	8-8	N	S			
En	EVALUACIONES NETAS	8-8	N	S			
Ms	MATRIZ DE SINERGIA	8-8	N	S			
L	CONTADOR DE CUES- TIONAR OS		N				
I	CONTADOR DE PERSO NAS		N				
J	CONTADOR DE EVA-- LUACIONES		N				

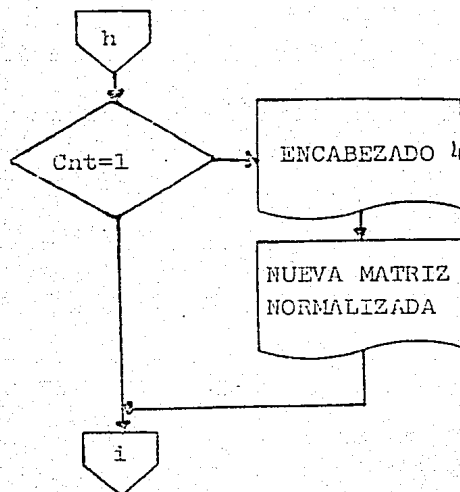
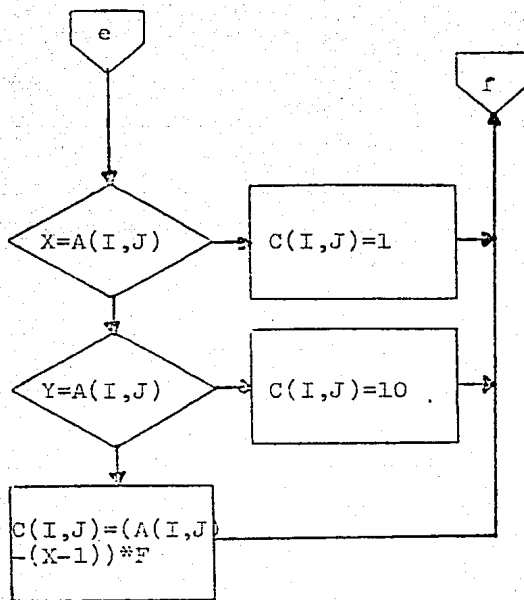
FACTOR DE NORMALIZACION  $F=10/((Y-X)+1)$

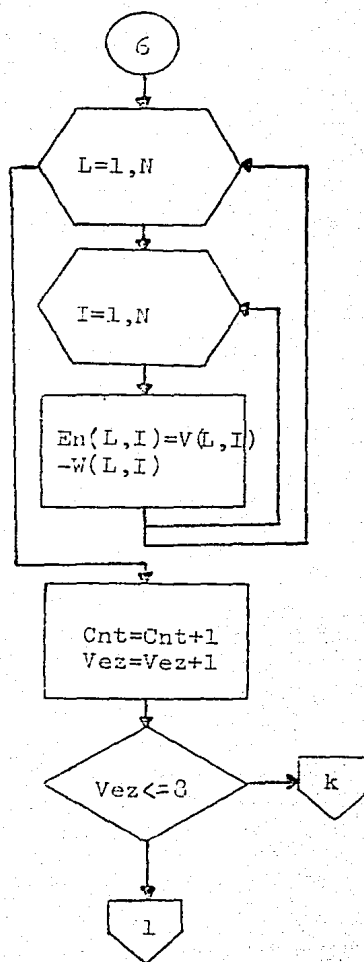
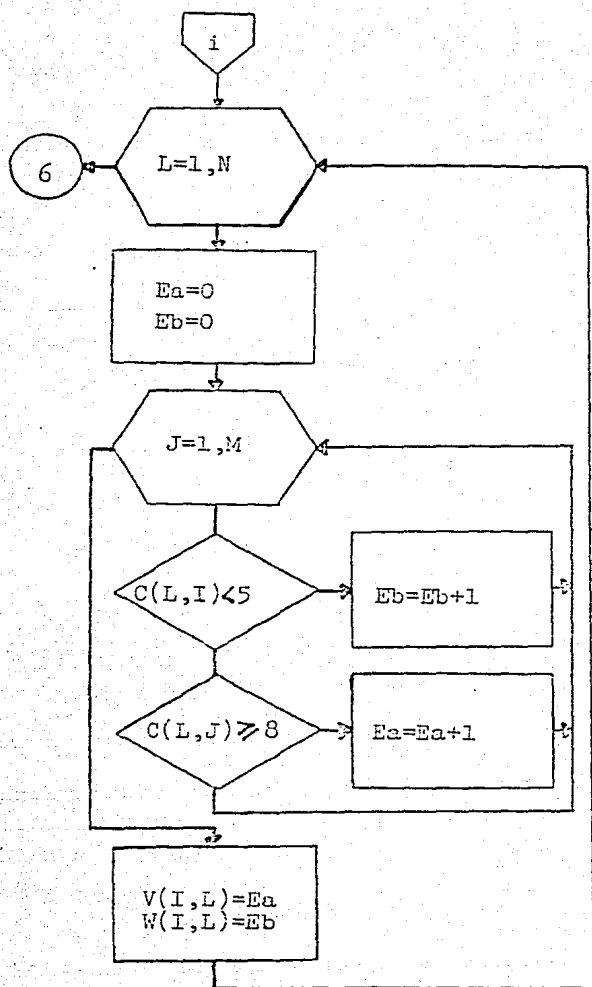
## DIAGRAMA DE FLUJO.

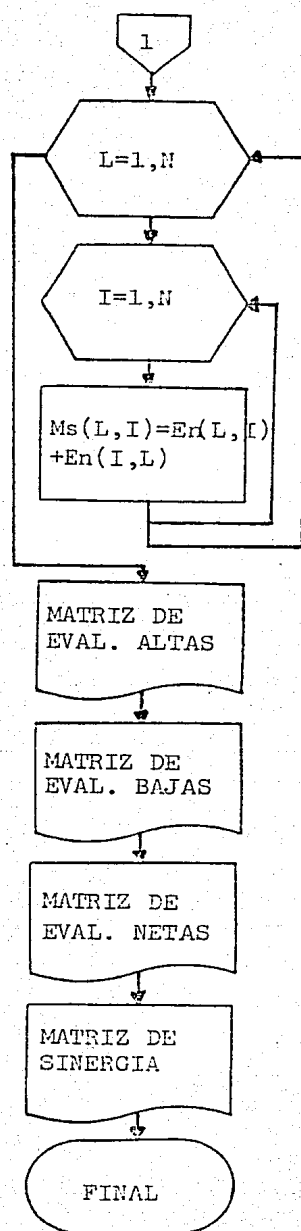
















```

540 PRINT "PER/PRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10"
550 PRINT "11 12 13 14 15"
560 REM "MATRIZ DE RESULTADOS B"
570 PRINT USING 20;B(*)
580 NEXT L
590 ASSIGN @Path TO *
600 REM "FORMACION DE LA MATRIZ DE EVALUACIONES ORIGINALES DEL GRUPO"
610 REM "HACIA CADA UNA DE LAS PERSONAS"
620 ASSIGN @Path TO "DATOS"
630 Cnt=1
640 Vez=1
650 FOR I=1 TO N
660 IF I=1 THEN
670 Reg=Cnt
680 ELSE
690 Reg=Reg+8
700 END IF
710 ENTER @Path,Reg;Vect(*)
720 FOR J=1 TO M
730 A(I,J)=Vect(J)
740 NEXT J
750 NEXT I
760 REM "NORMALIZACION DE LA MATRIZ"
770 LET X=10
780 LET Y=0
790 FOR I=1 TO N
800 FOR J=1 TO M
810 IF A(I,J)<X THEN 840
820 IF A(I,J)>Y THEN 860
830 GOTO 870
840 LET X=A(I,J)
850 GOTO 870
860 LET Y=A(I,J)
870 NEXT J
880 NEXT I
890 LET F=10/((Y-X)+1)
900 IF Cnt=1 THEN 920
910 GOTO 1020
920 PRINT TAB(31);"EVALUACIONES DEL GRUPO HACIA LA PERSONA 1"
930 PRINT
940 PRINT "PER/PRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10"
950 PRINT "11 12 13 14 15"
960 PRINT USING 20;A(*)
970 PRINT
980 PRINT TAB(15),"X = ";X
990 PRINT TAB(15),"Y = ";Y
1000 PRINT TAB(15),"F = ";F
1010 REM "NUEVA MATRIZ NORMALIZADA"
1020 FOR I=1 TO N
1030 FOR J=1 TO M
1040 IF X=A(I,J) THEN 1060
1050 IF Y=A(I,J) THEN 1100
1060 LET C(I,J)=(A(I,J)-(X-1))*F
1070 GOTO 1110
1080 LET C(I,J)=1
1090 GOTO 1110
1100 LET C(I,J)=10
1110 NEXT J
1120 NEXT I
1130 IF Cnt=1 THEN 1150
1140 GOTO 1210
1150 PRINT "EVALUACIONES DEL GRUPO HACIA LA PERSONA 1 NORMALIZADAS"
1160 PRINT
1170 PRINT "PER/PRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10"

```

1190 PRINT USING 20;C(\*)

1200 REM

1210 FOR L=1 TO N

1220 LET Ea=0

1230 LET Eb=0

91

1240 FOR J=1 TO M

1250 IF C(L,J)<5.0 THEN 1260

1260 IF C(L,J)>=8.0 THEN 1300

1270 GOTO 1310

1280 LET Eb=Eb+1.0

1290 GOTO 1310

1300 LET Ea=Ea+1.0

1310 NEXT J

1320 REM

1330 REM "FORMACION DE LA MATRIZ DE EVALUACIONES ALTAS Y BAJAS"

1340 REM

1350 LET V(vez,L)=Ea

1360 LET W(vez,L)=Eb

1370 NEXT L

1380 REM

1390 REM "MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS"

1400 FOR L=1 TO N

1410 FOR I=1 TO N

1420 LET En(L,I)=V(L,I)-W(L,I)

1430 NEXT I

1440 NEXT L

1450 Cnt=Cnt+1

1460 vez=vez+1

1470 IF vez<=8 THEN GOTO 650

1480 ASSIGN @Path TO \*

1490 REM "ELABORACION DE LA MATRIZ DE SINERGIA"

1500 FOR L=1 TO N

1510 FOR I=1 TO N

1520 IF L=I THEN 1540

1530 LET Ms(L,I)=En(L,I)+En(I,L)

1540 NEXT I

1550 NEXT L

1560 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE EVALUACIONES ALTAS"

1570 PRINT

1580 PRINT "PER/PER 1 2 3 4 5 6 7 8"

1590 PRINT

1600 PRINT USING "10X,8(2Z.DD,2X),/";V(\*)

1610 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE AVALUACIONES BAJAS"

1620 PRINT

1630 PRINT "PER/PER 1 2 3 4 5 6 7 8"

1640 PRINT

1650 PRINT USING "10X,8(2Z.DD,2X),/";W(\*)

1660 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS"

1670 PRINT

1680 PRINT "PER/PER 1 2 3 4 5 6 7 8"

1690 PRINT

1700 PRINT USING "10X,8(3Z.DD,2X),/";En(\*)

1710 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE SINERGIA"

1720 PRINT

1730 PRINT "PER/PER 1 2 3 4 5 6 7 8"

1740 PRINT

1750 PRINT USING "10X,8(3Z.DD,2X),/";Ms(\*)

1760 END

```

1190 PRINT USING 20;C(*)
1200 REM
1210     FOR L=1 TO N
1220         LET Ea=0
1230         LET Eb=0
1240         FOR J=1 TO M
1250             IF C(L,J)<5.0 THEN 1260
1260             IF C(L,J)>=8.0 THEN 1300
1270             GOTO 1310
1280             LET Eb=Eb+1.0
1290             GOTO 1310
1300             LET Ea=Ea+1.0
1310         NEXT J
1320 REM
1330 REM "FORMACION DE LA MATRIZ DE EVALUACIONES ALTAS Y BAJAS"
1340 REM
1350         LET V(Vez,L)=Ea
1360         LET W(Vez,L)=Eb
1370     NEXT L
1380 REM
1390 REM "MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS"
1400 FOR L=1 TO N
1410     FOR I=1 TO N
1420         LET En(L,I)=V(L,I)-W(L,I)
1430     NEXT I
1440 NEXT L
1450 Cnt=Cnt+1
1460 Vez=Vez+1
1470 IF Vez<=8 THEN GOTO 650
1480 ASSIGN @Path TO *
1490 REM "ELABORACION DE LA MATRIZ DE SINERGIA"
1500 FOR L=1 TO N
1510     FOR I=1 TO N
1520         IF L=I THEN 1540
1530         LET Ms(L,I)=En(L,I)+En(I,L)
1540     NEXT I
1550 NEXT L
1560 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE EVALUACIONES ALTAS"
1570 PRINT
1580 PRINT "PER/PER      1      2      3      4      5      6      7      8"
1590 PRINT
1600 PRINT USING "10X,8(2Z.DD,2X),/";V(*)
1610 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE AVALUACIONES BAJAS"
1620 PRINT
1630 PRINT "PER/PER      1      2      3      4      5      6      7      8"
1640 PRINT
1650 PRINT USING "10X,8(2Z.DD,2X),/";W(*)
1660 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS"
1670 PRINT
1680 PRINT "PER/PER      1      2      3      4      5      6      7      8"
1690 PRINT
1700 PRINT USING "10X,8(3Z.DD,2X),/";En(*)
1710 PRINT TAB(30);"MATRIZ DE SINERGIA"
1720 PRINT
1730 PRINT "PER/PER      1      2      3      4      5      6      7      8"
1740 PRINT
1750 PRINT USING "10X,8(3Z.DD,2X),/";Ms(*)
1760 END

```

Fig. (6)

EVALUACIONES DE LA PERSONA 1 HACIA EL GRUPO  
(TURNO MATUTINO)

PER/FFE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00	07.00
2	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
3	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
4	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
5	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
6	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
7	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
8	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
9	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
10	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00
11	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	08.00	07.00	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00

X = 7

Y = 7

C = 3.33333333333333

## EVALUACIONES DE LA PERSONA 1 HACIA EL GRUPO (TURNO MATUTINO)

PER/FFE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
2	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
3	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
4	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
5	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
6	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
7	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
8	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
9	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
10	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00
11	08.57	08.57	08.57	10.00	08.57	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.57	10.00	10.00





MATRIZ DE EVALUACIONES LTAS  
(TURNO MATUTINO)

PER/PER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10.00	07.00	05.00	10.00	11.00	10.00	10.00	04.00	12.00	06.00	04.00
2	10.00	08.00	00.00	01.00	00.00	02.00	07.00	07.00	00.00	06.00	03.00
3	10.00	04.00	04.00	02.00	13.00	11.00	07.00	07.00	17.00	04.00	04.00
4	10.00	09.00	07.00	08.00	09.00	12.00	11.00	04.00	11.00	07.00	02.00
5	09.00	11.00	14.00	10.00	10.00	12.00	09.00	07.00	12.00	08.00	05.00
6	11.00	05.00	02.00	10.00	11.00	17.00	11.00	07.00	03.00	10.00	08.00
7	10.00	00.00	00.00	06.00	00.00	02.00	03.00	01.00	01.00	06.00	07.00
8	10.00	09.00	03.00	02.00	01.00	02.00	10.00	07.00	01.00	04.00	08.00
9	10.00	00.00	04.00	11.00	14.00	10.00	09.00	00.00	07.00	07.00	05.00
10	10.00	00.00	00.00	07.00	02.00	02.00	05.00	01.00	10.00	07.00	01.00
11	13.00	00.00	14.00	14.00	00.00	07.00	13.00	12.00	04.00	12.00	11.00

MATRIZ DE EVALUACIONES EICAS  
(TURNO MATUTINO)

PER/PER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	00.00	02.00
2	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	02.00	00.00	00.00	07.00	00.00	07.00
3	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	00.00	00.00
4	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	01.00	01.00	02.00	05.00
5	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00
6	00.00	00.00	00.00	02.00	00.00	00.00	01.00	07.00	04.00	01.00	01.00
7	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	00.00	00.00	00.00	11.00	00.00	07.00
8	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	00.00	00.00	12.00	00.00	00.00
9	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	01.00	00.00	00.00
10	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	00.00	00.00
11	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	01.00	01.00	00.00	01.00

Fig. (7)

MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS  
(TURNO MATUTINO)

FEB 88	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	010.00	017.00	007.00	010.00	011.00	010.00	010.00	008.00	011.00	018.00	002.00
2	011.00	018.00	011.00	011.00	009.00	009.00	018.00	007.00	-04.00	018.00	000.00
3	011.00	014.00	011.00	008.00	017.00	011.00	017.00	017.00	012.00	011.00	008.00
4	011.00	018.00	017.00	008.00	-08.00	008.00	010.00	018.00	010.00	008.00	000.00
5	018.00	011.00	014.00	011.00	010.00	010.00	008.00	008.00	017.00	008.00	001.00
6	011.00	008.00	008.00	008.00	011.00	010.00	010.00	011.00	008.00	008.00	007.00
7	011.00	011.00	001.00	008.00	-01.00	010.00	008.00	001.00	-01.00	018.00	001.00
8	011.00	008.00	017.00	008.00	001.00	001.00	010.00	018.00	-01.00	018.00	008.00
9	011.00	011.00	014.00	011.00	014.00	010.00	008.00	008.00	008.00	017.00	002.00
10	011.00	011.00	011.00	007.00	012.00	008.00	018.00	004.00	018.00	017.00	-07.00
11	011.00	010.00	011.00	014.00	011.00	007.00	017.00	012.00	008.00	012.00	010.00

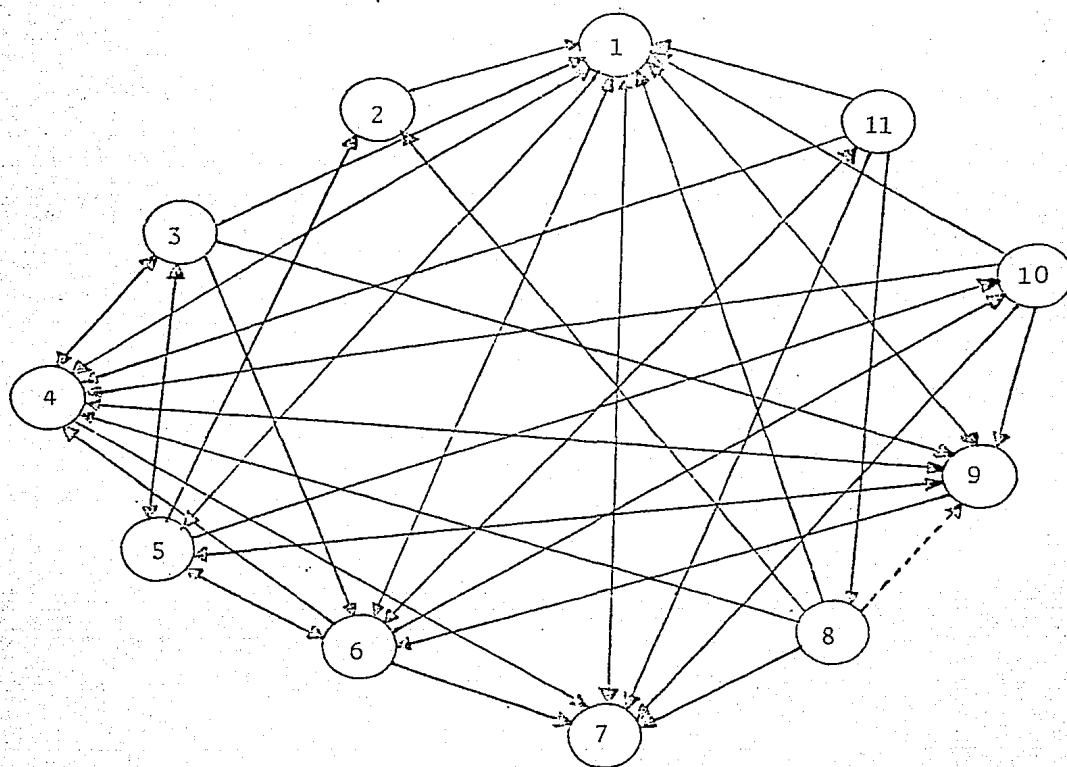
MATRIZ DE EFECTOS  
(TURNO MATUTINO)

FEB 88	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	008.00	017.00	018.00	004.00	009.00	010.00	010.00	018.00	011.00	018.00	018.00
2	011.00	014.00	014.00	001.00	011.00	008.00	018.00	018.00	-04.00	018.00	000.00
3	018.00	014.00	000.00	018.00	007.00	010.00	010.00	018.00	011.00	018.00	007.00
4	011.00	018.00	018.00	001.00	010.00	010.00	018.00	018.00	018.00	018.00	007.00
5	011.00	014.00	018.00	002.00	010.00	010.00	018.00	018.00	018.00	018.00	001.00
6	011.00	018.00	018.00	018.00	008.00	008.00	018.00	018.00	018.00	018.00	011.00
7	011.00	018.00	018.00	018.00	018.00	018.00	018.00	018.00	018.00	018.00	014.00
8	011.00	018.00	018.00	011.00	018.00	011.00	011.00	011.00	011.00	017.00	011.00
9	011.00	018.00	018.00	018.00	007.00	018.00	-01.00	-01.00	017.00	011.00	008.00
10	011.00	018.00	018.00	018.00	018.00	011.00	008.00	007.00	018.00	011.00	008.00
11	011.00	011.00	018.00	018.00	011.00	018.00	011.00	018.00	018.00	018.00	000.00



Fig. (8)

## GRAFICA DE RELACIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS (T. MATUTINO)

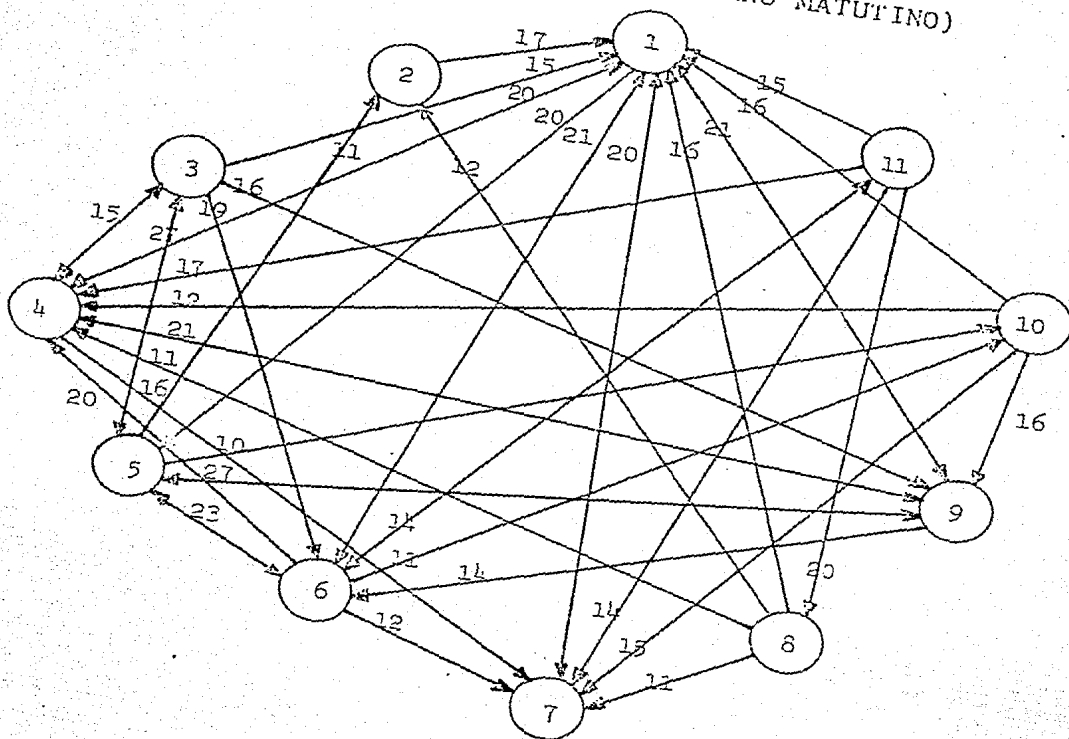


1. VIRGINIA C. AVILA CANALES (vendedora)
2. FRANCISCA NAVARRETE P. (vendedora)
3. IRENE FLORES GONZALEZ (vendedora)
4. MARTHA GARCIA FRANCO (vendedora)
5. VICTORIA REYES (vendedora)
6. MA. GUADALUPE CERVANTES (vendedora)
7. SARA HERNANDEZ VERONICO (vendedora)
8. PAULINO MORALES MORALES (fuentero)
9. GREGORIO CODINEZ D. (garrotero)
10. ALFONSO BAUTISTA C. (garrotero)
11. HERMENEGILDO CARRASCO G. (mozo)

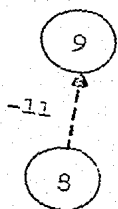
————— Positivas  
 - - - - - Negativas

Fig. (9)

GRAFICA DE ARMONIA ( TURNO MATUTINO)



GRAFICA DE DISONANCIA (TURNO MATUTINO)



Al término del análisis de la información obtenida del grupo de trabajo del turno matutino, se observaron las siguientes situaciones:

1. Virginia C. Avila, presenta hacia todos los miembros del grupo, buenas relaciones y a su vez, el grupo le responde de igual manera.
2. Francisca Navarrete, Su relación hacia el grupo es ecuanime y del grupo hacia ella es estándar, aunque la relación con Victoria Reyes y Paulino Morales, es muy buena.
3. Irene Flores, tiene muy buenas relaciones con Martha García, Victoria Reyes, Ma. Guadalupe y Gregorio Godínez y en general hacia el grupo, y del grupo hacia ella existe una buena relación.
4. Martha García, Victoria Reyes, Ma. Guadalupe Cervantes y Sara Hernández, manifiestan una buena relación hacia el grupo y viceversa.
5. Paulino Morales, en general mantiene una una buena relación con el grupo, excepto con Gregorio Godínez, el grupo lo evaluó positivamente.
5. Alfonso Bautista y Hermenegildo, su relación hacia el grupo es ecuanime y viceversa.

Como podemos observar, este grupo de trabajo tiene más relaciones positivas que negativas entre sus miembros, lo cual es un indicativo de que en el desempeño de sus funciones lograrán mayores beneficios en la productividad.

Consideramos pertinente que se realicen otras etapas de retroalimentación, y es muy posible que se note una mayor colaboración por parte de los miembros del grupo para evitar las pequeñas diferencias que ahora existen.

Fig. (6)

EVALUACIONES DE LA PERSONA 1 HACIA EL GRUPO  
(TUERNO VESPERTINO)

PER. 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00	08.00	08.00	07.00	07.00	07.00	08.00	08.00	07.00	10.00
2	08.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00	07.00	10.00	10.00	09.00	09.00	09.00	09.00	10.00
3	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	07.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
4	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
5	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
6	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
7	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
8	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
9	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
10	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
11	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00

14 11  
14 11  
14 11

EVALUACIONES DE LA PERSONA 1 HACIA EL GRUPO, NORMALIZADAS  
(TUERNO VESPERTINO)

PER. 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	08.00	08.00	08.00	07.00	07.00	08.00	08.00	07.00	07.00	07.00	08.00	08.00	07.00	10.00
2	08.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00	07.00	10.00	10.00	09.00	09.00	09.00	09.00	10.00
3	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	07.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
4	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
5	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
6	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
7	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
8	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
9	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
10	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00
11	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	10.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	10.00





Fig. (7)

MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS  
(TURNO VESPERTINO)

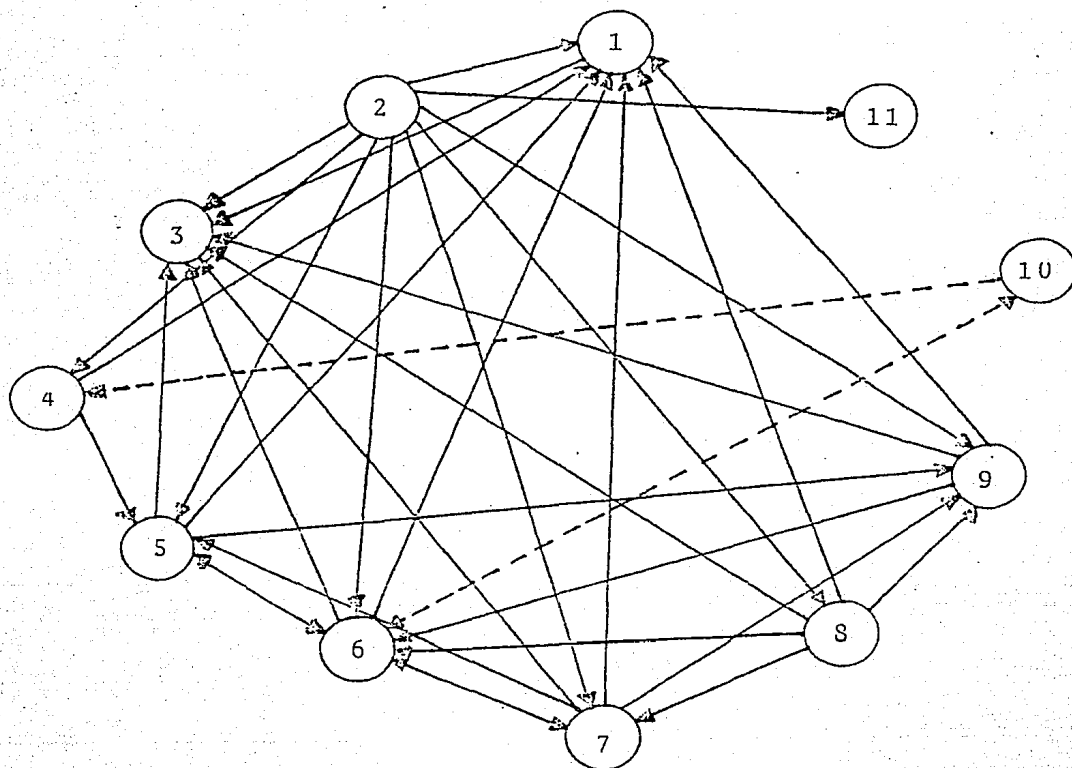
FEF/FEF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	000.00	007.00	013.00	008.00	001.00	003.00	005.00	001.00	004.00	-10.00	-02.00
2	007.00	007.00	014.00	008.00	014.00	014.00	013.00	011.00	014.00	012.00	012.00
3	011.00	007.00	010.00	-02.00	001.00	008.00	018.00	011.00	007.00	-04.00	-01.00
4	011.00	002.00	010.00	017.00	010.00	005.00	008.00	005.00	001.00	-05.00	000.00
5	017.00	010.00	017.00	007.00	005.00	011.00	000.00	-05.00	014.00	002.00	000.00
6	000.00	004.00	012.00	003.00	011.00	008.00	002.00	000.00	005.00	-12.00	-02.00
7	017.00	015.00	012.00	003.00	010.00	005.00	004.00	002.00	010.00	-07.00	011.00
8	012.00	008.00	011.00	004.00	013.00	014.00	011.00	004.00	013.00	001.00	001.00
9	011.00	001.00	011.00	002.00	012.00	011.00	004.00	010.00	007.00	003.00	-01.00
10	014.00	-04.00	008.00	-11.00	000.00	-13.00	-01.00	002.00	-01.00	000.00	-05.00
11	015.00	007.00	008.00	010.00	002.00	001.00	002.00	-01.00	-04.00	011.00	-01.00

MATRIZ DE DIVERSIDAD  
(TURNO VESPERTINO)

FEF/FEF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	000.00	000.00	001.00	017.00	014.00	017.00	015.00	017.00	015.00	-04.00	007.00
2	000.00	000.00	001.00	011.00	014.00	012.00	012.00	017.00	015.00	005.00	015.00
3	000.00	001.00	000.00	005.00	014.00	000.00	001.00	017.00	014.00	014.00	007.00
4	017.00	011.00	015.00	000.00	015.00	012.00	003.00	017.00	013.00	-01.00	001.00
5	000.00	000.00	014.00	007.00	000.00	000.00	017.00	012.00	008.00	002.00	002.00
6	017.00	015.00	010.00	005.00	002.00	010.00	010.00	014.00	007.00	-15.00	-02.00
7	015.00	012.00	010.00	005.00	010.00	010.00	003.00	017.00	011.00	-11.00	007.00
8	000.00	017.00	015.00	007.00	005.00	010.00	000.00	017.00	015.00	005.00	000.00
9	015.00	008.00	014.00	005.00	001.00	010.00	010.00	017.00	000.00	001.00	-05.00
10	015.00	015.00	014.00	-04.00	000.00	-05.00	-04.00	003.00	000.00	001.00	-04.00
11	015.00	015.00	007.00	010.00	002.00	-12.00	010.00	000.00	-05.00	-04.00	000.00

Fig. (8)

## GRAFICA DE RELACIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS (T. VESPERTINO)



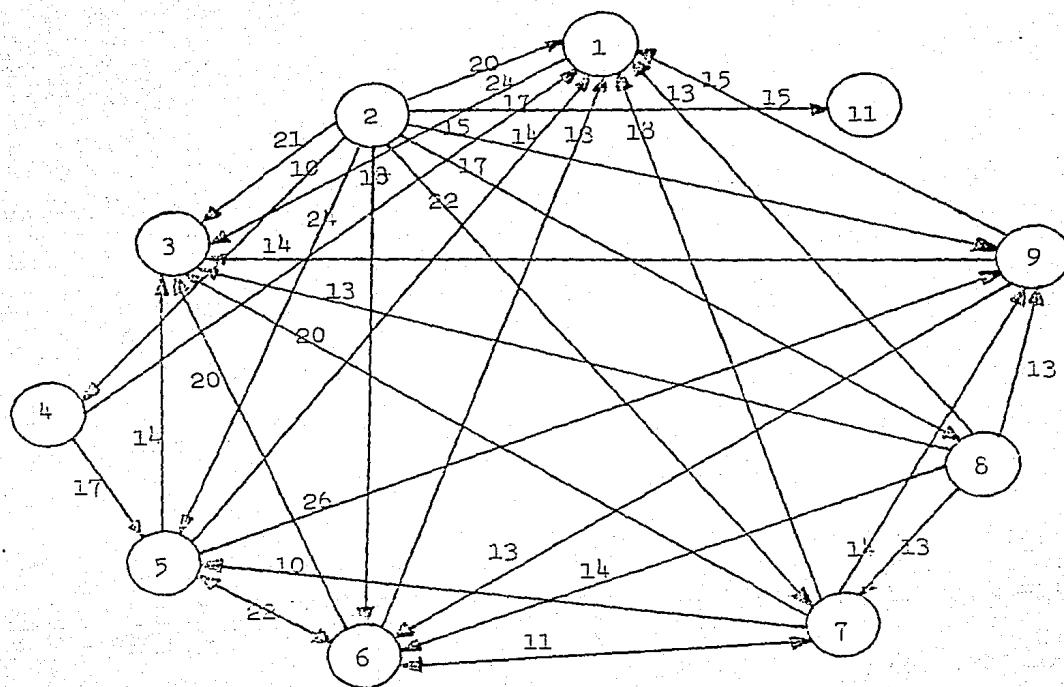
1. VERONICA LAGUNA REYES (vendedora)
2. ROSA SANCHEZ RODRIGUEZ (vendedora)
3. IRMA HERNANDEZ (vendedora)
4. JUANA ROMERO (vendedora)
5. ANTONIA DIAZ (vendedora)
6. ROCIO RUIZ (vendedora)
7. CLARA MARTINEZ (vendedora)
8. MARIO ALCANTARA (fuentero)
9. EPIFANIO TORRES (garrotero)
10. JUAN MARTINEZ (garrotero)
11. TEODORO PRADO (garrotero)

————— Positivas  
 - - - - - Negativas

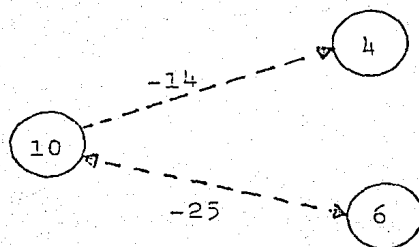


Fig. (9)

## GRAFICA DE ARMONIA (TURNO VESPERTINO)



## GRAFICA DE DISONANCIA (TURNO VESPERTINO)



Al término del análisis de la información recabada del grupo de trabajo del turno vespertino, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Veronica Laguna, mantiene una opinión positiva hacia el grupo y la opinión del grupo hacia ella es igualmente positiva.

2. Rosa Sánchez, tiene buenas relaciones hacia el grupo, -- pero no así del grupo hacia ella.

3. Irma Hernández, mantiene una relación ecuánime hacia el grupo, y la opinión del grupo hacia ella es muy buena.

4. Juana Romero, su relación hacia el grupo es ecuánime y -- del grupo hacia ella es estándar con excepción de la opinión de Juan Martínez, que no es buena.

5. Antonia Díaz, Tiene buenas relaciones hacia su grupo y -- viceversa.

6. Rocio Ruiz, mantiene buenas relaciones hacia el grupo y del grupo hacia ella, excepto por la relación con Juana Martínez que no es buena.

7. Clara Martínez, Mario Alcantara y Epifanio Torres, mantienen buenas relaciones hacia el grupo y viceversa.

8. Juan Martínez, sobresalen las malas relaciones con Juana Romero y Rocio Ruiz.

9. Teodoro Prado, su relación hacia el grupo es ecuánime.

El potencial de este grupo en general es bueno, dado que -- las relaciones negativas son mínimas y creemos que con la retroalimentación puede aumentar este potencial al conocerse más y -- mejor entre los miembros del grupo, limando asperezas entre -- ellos, para trabajar con la armonía que se requiere para alcanzar altos niveles de productividad.



EVALUACIONES DEL GRUPO HACIA LA PERSONA 1  
(NIVEL SUPERVISION)

PER/PSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	10.00	09.00	08.00	09.00	09.00	09.00	08.00	09.00
2	07.00	07.00	08.00	09.00	09.00	08.00	08.00	08.00	09.00	09.00	07.00	07.00	07.00	07.00	05.00
3	08.00	09.00	09.00	10.00	10.00	09.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
4	08.00	07.00	07.00	08.00	08.00	09.00	08.00	08.00	09.00	09.00	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00
5	10.00	10.00	09.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	09.00	09.00	10.00	10.00
6	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00
7	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00	09.00
8	09.00	08.00	08.00	09.00	08.00	08.00	09.00	09.00	09.00	09.00	08.00	08.00	09.00	10.00	08.00

X = 6  
Y = 16  
F = 2

EVALUACIONES DEL GRUPO HACIA LA PERSONA 1 NORMALIZADAS  
(NIVEL SUPERVISION)

PER/PSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	08.17	08.33	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	10.00	08.60	05.00	08.60	08.60	08.60	05.00	08.60
2	04.17	04.17	05.00	08.33	08.60	05.00	08.60	05.00	08.60	08.60	04.17	04.17	04.17	04.17	01.67
3	08.17	08.60	08.60	10.00	10.00	08.60	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
4	08.17	04.17	04.17	06.60	06.60	08.60	05.00	06.60	05.00	08.60	06.60	08.60	08.60	08.60	08.60
5	10.17	10.00	08.60	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	08.60	08.60	10.00	10.00
6	08.17	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60
7	08.17	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60	08.60
8	08.17	08.60	08.60	08.60	08.60	06.60	08.60	08.60	08.60	08.60	06.60	06.60	08.60	10.00	08.60

MATRIZ DE EVALUACIONES ALTAS  
(NIVEL SUPERVISION)

PER/PER	1	2	3	4	5	6	7	8
1	15.00	04.00	14.00	07.00	15.00	15.00	15.00	08.00
2	00.00	02.00	06.00	00.00	15.00	15.00	09.00	02.00
3	09.00	04.00	14.00	09.00	15.00	15.00	15.00	05.00
4	00.00	00.00	07.00	00.00	11.00	00.00	01.00	00.00
5	00.00	02.00	05.00	02.00	13.00	06.00	06.00	00.00
6	03.00	02.00	02.00	02.00	04.00	15.00	15.00	02.00
7	00.00	00.00	01.00	01.00	04.00	07.00	01.00	04.00
8	00.00	00.00	01.00	01.00	05.00	09.00	13.00	05.00

MATRIZ DE EVALUACIONES Bajas  
(NIVEL SUPERVISION)

PER/PER	1	2	3	4	5	6	7	8
1	09.00	07.00	00.00	02.00	00.00	00.00	09.00	00.00
2	04.00	04.00	05.00	11.00	00.00	00.00	02.00	00.00
3	00.00	06.00	00.00	01.00	00.00	00.00	00.00	01.00
4	03.00	03.00	00.00	03.00	00.00	00.00	00.00	00.00
5	09.00	09.00	03.00	09.00	00.00	04.00	02.00	11.00
6	11.00	08.00	08.00	07.00	02.00	00.00	00.00	00.00
7	10.00	09.00	09.00	09.00	05.00	02.00	00.00	00.00
8	10.00	10.00	05.00	05.00	01.00	04.00	00.00	00.00

Fig. (7)

MATRIZ DE EVALUACIONES NETAS  
(NIVEL SUPERVISION)

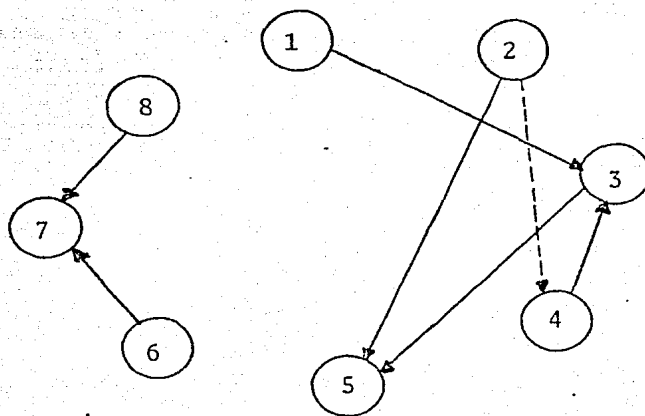
PER/PER	1	2	3	4	5	6	7	8
1	015.00	-65.00	014.00	005.00	015.00	015.00	015.00	002.00
2	-04.00	-02.00	001.00	-11.00	015.00	015.00	007.00	002.00
3	005.00	-02.00	014.00	002.00	015.00	015.00	015.00	002.00
4	-03.00	-03.00	009.00	-03.00	011.00	000.00	001.00	000.00
5	-09.00	-07.00	002.00	-07.00	015.00	004.00	004.00	-11.00
6	-11.00	-05.00	-04.00	-05.00	002.00	015.00	015.00	002.00
7	-10.00	-09.00	-02.00	-07.00	001.00	005.00	001.00	004.00
8	-10.00	-10.00	-04.00	-04.00	004.00	005.00	013.00	002.00

MATRIZ DE SINERGIA  
(NIVEL SUPERVISION)

PER/PER	1	2	3	4	5	6	7	8
1	001.00	-07.00	023.00	002.00	008.00	004.00	005.00	-02.00
2	-07.00	000.00	-01.00	-14.00	005.00	009.00	-02.00	-05.00
3	023.00	-01.00	000.00	017.00	017.00	009.00	007.00	-02.00
4	002.00	-14.00	017.00	000.00	004.00	-05.00	-01.00	-04.00
5	008.00	008.00	017.00	004.00	000.00	008.00	005.00	-07.00
6	004.00	009.00	009.00	-05.00	005.00	000.00	020.00	007.00
7	005.00	-02.00	007.00	-04.00	005.00	020.00	000.00	017.00
8	-02.00	-05.00	-02.00	-04.00	-07.00	007.00	017.00	000.00

Fig. (8)

## GRAFICA DE RELACIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS (NIVEL SUPERVISION)

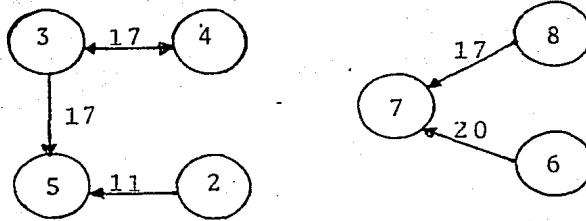


1. Alejandro Bustos Mayén (gerente)
2. Luis A. Romero (cheff)
3. Andrés M. Santos (sub-gerente)
4. Raúl Vázquez (contador)
5. Hermelo Sánchez (sub-cheff)
6. Armando Martínez (cubre sub-cheff)
7. Patricia Rojas (jefe de piso)
8. Leticia Mercado (cajera)

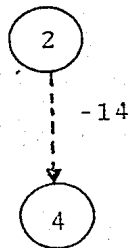
\_\_\_\_\_ Positivas  
 - - - - - Negativas

Fig. (9)

## GRAFICA DE ARMONIA (NIVEL SUPERVISION)



## GRAFICA DE DISONANCIA (NIVEL SUPERVISION)





Se obtuvieron las siguientes conclusiones de la información obtenida del grupo de trabajo de nivel supervisión:

1. Alejandro Bustos, es ecuánime en sus relaciones hacia el grupo y el grupo hacia él manifiesta una relación estándar.

2. Luis A. Romero, tiene opiniones tanto positivas como negativas hacia el grupo, la relación del grupo hacia él es estándar.

3. Andrés M. Santos, mantiene buenas relaciones hacia el grupo y el grupo le responde positivamente.

4. Raúl Vázquez, mantiene buenas relaciones hacia el grupo y la respuesta del grupo es estándar con excepción de Luis A. Romero.

5. Hermelo Sánchez, su relación hacia el grupo es ecuánime y del grupo hacia él es muy buena.

6. Armando Martínez y Leticia Mercado, mantienen buenas relaciones hacia el grupo y del grupo hacia ellas, es estándar.

7. Patricia Rojas, su relación hacia el grupo es ecuánime y del grupo hacia ella es muy buena.

Este grupo en general, mantiene una relación positiva entre sus miembros, aunque existen algunas diferencias, que consideramos que en el proceso de retroalimentación se pueden superar, obteniendo de esta manera un mejor rendimiento y como consecuencia una mayor productividad y así lo proyecten a sus subordinados.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones de la información obtenida del grupo de trabajo de nivel supervisión:

1. Alejandro Bustos, es ecuaníme en sus relaciones hacia el grupo y el grupo hacia él manifiesta una relación estándar.

2. Luis A. Romero, tiene opiniones tanto positivas como negativas hacia el grupo, la relación del grupo hacia él es estándar.

3. Andrés M. Santos, mantiene buenas relaciones hacia el grupo y el grupo le responde positivamente.

4. Raúl Vázquez, mantiene buenas relaciones hacia el grupo y la respuesta del grupo es estándar con excepción de Luis A. Romero.

5. Hermelo Sánchez, su relación hacia el grupo es ecuaníme y del grupo hacia él es muy buena.

6. Armando Martínez y Leticia Mercado, mantienen buenas relaciones hacia el grupo y del grupo hacia ellas, es estándar.

7. Patricia Rojas, su relación hacia el grupo es ecuaníme y del grupo hacia ella es muy buena.

Este grupo en general, mantiene una relación positiva entre sus miembros, aunque existen algunas diferencias, que consideramos que en el proceso de retroalimentación se pueden superar, obteniendo de esta manera un mejor rendimiento y como consecuencia una mayor productividad y así lo proyecten a sus subordinados.

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

Podemos concluir, que nuestra investigación refuerza este modelo de análisis, ya que pudimos comprobar los resultados obtenidos, con la situación real que se daba en los grupos de la unidad referida en el estudio. Pero como en todo estudio realizado con personas, se corre el riesgo de obtener información influenciada por variables fuera de nuestro control, por ejemplo, en el caso de Verónica Laguna del turno vespertino, que obtuvo evaluaciones positivas del grupo hacia ella, cuando se esperaba lo contrario por parte del subgerente de la unidad, ya que esta persona siempre tuvo actitudes negativas hacia el grupo, debido a que padecía una enfermedad, y creemos que este influyó distorcionando la información hacia ella. Y es en estos casos en los que se reconoce la importancia de la retroalimentación.

Por otra parte, opinamos que este estudio servirá como una aportación más para aquellas personas que en un momento dado de su vida activa en el área de trabajo o profesional, tendrá la oportunidad de tener subordinados a su cargo, ya que descubrirá que sus nuevas responsabilidades exigen tareas y habilidades muy diferentes de los que se piden cuando se carece de subordinados.

Podemos mencionar algunas de las razones que nos han llevado ha estudiar este tema:

Tomando en cuenta que supervisar a otros es una experiencia nueva para la mayoría de la gente, precisamente las áreas de comunicación e interacción con otras personas son las más críticas al poner a prueba la habilidad del supervisor para manejar su nuevo puesto.

De hecho es la habilidad de un supervisor para desenvolverse en éstas áreas lo que marca la diferencia entre tener éxito o

fracasar.

Además en cuanto al desarrollo de las empresas es necesario tomar conciencia respecto a la importancia que tiene el más valioso de los recursos con los que cuenta la empresa para desarrollarse y alcanzar sus objetivos: el Recurso Humano.

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

1. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Mc Graw Hill. México.
2. Chiavenato Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. Edit. Mc Graw Hill, 1985.
3. D. Thompson, James y D. Van Houten, Donald. LAS CIENCIAS - DEL COMPORTAMIENTO. Una interpretación (Sao Paulo: Atlas - 1975).
4. Davis, Keith. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Edit Mc Graw Hill. 6a. Edición, 1984.
5. Dubin, Robert. RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION. -- Edit. C.E.C.S.A.
6. Esponosa Hernández, Heliodoro. RELACIONES INDUSTRIALES Y - COMUNICACION. Edit. LIMUSA.
7. F. Huse, Edgar; L. Bowditch, James. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Edit. Fondo Educativo Interamericano.
8. Garza Mercado, Ario. MANUAL DE LAS TECNICAS DE INVESTIGACION. 3a. Edición. El Colegio de México.
9. Guzmán Valdivia, Issac. HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO. Edit. LIMUSA. México, 1973.
10. Haró Leeb, Luis. RELACIONES HUMANAS. Edit. Edicol S.A. -- México, 1983.
11. Koontz y O'Donnell. ADMINISTRACION. Edit. Mc Graw Hill.
12. Minshull, Ruth. EFICIENCIA. Publicaciones Dianéticas Dazet
13. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Edit. LIMUSA.
14. SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO.
15. SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. Tomo XCII, Núm. 550. Septiembre de 1986.

16. Soria Murillo. RELACIONES HUMANAS. Edit. LIMUSA.
17. Vázquez Martínez, Cuauhtémoc. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Edit. Diana, México.
18. Velázquez Mastretta. ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION. Edit. LIMUSA.