

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

17
29

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



ESTADO ACTUAL DE LAS TECNICAS PARA MEJORAR LAS
RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ROGELIA NAVARRO NAVARRO

GUADALAJARA, JALISCO. 1989



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 |
| METODOLOGIA | 3 |
| ANTECEDENTES | 5 |

CAPITULO I

| | |
|--|----|
| MODELO DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL DENTRO DE LA ORGANIZACION | 11 |
| COMPONENTES DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL | 12 |
| EL SISTEMA PERSONAL | 15 |
| CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE UN GRUPO..... | 20 |
| RAZONES PARA QUE LAS PERSONAS SE UNAN A LOS GRUPOS..... | 22 |
| ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS | 24 |

CAPITULO II

| | |
|--|----|
| MOTIVACION | 31 |
| TEORIAS SELECTAS SOBRE MOTIVACION | |
| JERARQUIA SOBRE LAS NECESIDADES DE MASLOW..... | 32 |
| TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG | 35 |
| TIPOS DE INCENTIVOS | 38 |
| FRUSTRACION | 39 |

CAPITULO III

| | |
|-------------------------------------|----|
| COMUNICACION..... | 43 |
| EL PROCESO DE LA COMUNICACION | 44 |
| COMUNICACION FORMAL..... | 47 |
| COMUNICACION INFORMAL..... | 48 |
| COMUNICACION ESCRITA | 49 |
| COMUNICACION ORAL | 50 |

CAPITULO IV

| | |
|--|----|
| LIDERAZGO..... | 52 |
| TEORIAS SOBRE LIDERAZGO | |
| MODELO DE CONDUCTA DIRECTRIZ..... | 53 |
| LA MALLA ADMINISTRATIVA | 55 |
| REQUISITOS PARA SER UN BUEN LIDER..... | 61 |

CAPITULO V

| | |
|--------------------------------------|----|
| ANALISIS DE LA INVESTIGACION | 65 |
| RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS..... | 67 |

A N E X O

| | |
|------------------------|----|
| CUESTIONARIO..... | 74 |
| OPINION PERSONAL | 77 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 78 |

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

El hombre puede satisfacer íntegramente sus necesidades tanto de orden material como las de orden moral. Por estar -- integrado a un grupo social.

Para satisfacer esas necesidades es necesario que esté -- agusto en su área de trabajo, y en su grupo de trabajo.

Las organizaciones modernas se enfrentan a muchos problemas desde el crecimiento de la eficiencia interna hasta la interacción más eficaz con sus ambientes externos. En todas -- estas tareas, las personas desempeñan un papel clave y por esa razón es necesario llevar una buena relación dentro de la organización.

El crecimiento de las organizaciones pueden ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana.

A medida que va creciendo la empresa las relaciones humanas se van perdiendo y por lo tanto es urgente aplicar algunas técnicas con el fin de lograr una buena relación entre los que integran la organización.

Por lo tanto el objetivo principal de esta Tesis es establecer las técnicas de Relaciones Humanas aplicadas a las -- empresas y que opinión tienen Los Ejecutivos de éstas

El contenido de esta Tesis está dividido en 4 capítulos 1 cuestionario y conclusiones.

El Primer Capítulo está dedicado a examinar la conduc-

ta individual dentro de las organizaciones. Se esbozará un modelo de la conducta individual. Para explorar los elementos del Sistema Personal del individuo incluyendo una explicación de la percepción, actitud, personalidad, valores y metas, habilidades y experiencia. Dentro de este capítulo se hablará también de la Conducta del Individuo cuando forma parte de un grupo, ya sea este grupo de trabajo, de amistad o funcional .

En el Segundo Capítulo se van a explicar algunas teorías de -- Motivación, seleccionando las más completas e importantes, estas son: La Jerarquía de las necesidades de Maslow, y la Teoría de los Factores de Herzberg; además se establecerán los tipos de incentivos para motivar a los individuos.

En el Tercer Capítulo.- El contenido que contendrá será: examinar el proceso de comunicación y analizar las formas más comunes o típicas de medios de comunicación que se emplean para dar órdenes y para solucionar conflictos.

En el Cuarto Capítulo se hablará de la naturaleza del Proceso de Liderazgo, luego se dará atención a las teorías de liderazgo, tales como: Modelo de Conducta Directriz de Tannenbaum y Schmidt, y la Malla Administrativa, además se establecerán algunos requisitos para ser un líder.

Las otras 2 partes van a estar formadas por un cuestionario -- que se va a aplicar a empresas al azar de Guadalajara y posteriormente se va a conocer el resultado de este cuestionario, - se dará por último la conclusión de toda la Tesis en General.

M E T O D O L O G I A

Después de haber establecido la teoría acerca de las técnicas para mejorar las relaciones humanas las cuales son: - La Conducta individual y grupal de los individuos dentro de la organización, Motivación, Comunicación y Liderazgo.

Se llevará a la práctica estableciendo un cuestionario con el fin de ver si los empresarios las aplican, las conocen y si están de acuerdo con éstas.

Se aplicarán 31 cuestionarios tomando como zona geográfica la Zona Industrial de la ciudad de Guadalajara.

Los cuestionarios se repartirán a las empresas al azar sin tomar en cuenta el tamaño de ésta.

Esto se hará para saber que tan preparadas se encuentran las empresas tanto medianas, grandes y pequeñas.

El método utilizado para determinar la muestra será el probabilístico que establece que dado uno de los elementos de la muestra tiene la misma probabilidad de ser muestreado.

El cuestionario estará formado por 10 preguntas las cuales agruparán todas las técnicas, se harán por medio de preguntas con alternativas para que cada encuestado escoja las más convenientes según su preparación y experiencia?

Después de tener los 31 cuestionarios resueltos, se dirigirá a realizar la medición e interpretación.

La medición será de la siguiente manera:

Se le dará un porcentaje del 100% a cada pregunta y al mismo tiempo se le dará la razón por la cual cada empresario-

escogió determinada alternativa.

A N T E C E D E N T E S

A principio de la década de 1920 comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no podía ser tratado como parte de una maquinaria, sino como un ser humano con sus propias ideas y necesidades. Algunos defensores de las relaciones humanas -- argüían que, aunque el dinero era un motivante para el trabajador, la mayoría de las personas están dispuestas a recibir parte de su recompensa en forma de trato humano, atención personal y oportunidad de sentirse importante y necesario para los demás.

Los demás estudios se hicieron en Hawthorne consistía - en examinar el efecto de iluminación en la productividad, sin embargo, la producción iba en aumento, tanto en los grupos de prueba como en los grupos de control.

Elton Mayo y sus colaboradores hicieron investigaciones con mujeres trabajadoras.

Decidieron aislar a un grupo pequeño de trabajadoras se parándolas de la fuerza laboral regular y poniéndolas bajo observación minuciosa.

Los investigadores comenzaron a introducir cambios tales como: comida caliente, períodos de descanso, días de asueto y trabajo los sábados sólo por la mañana.

Los investigadores concluyeron que la respuesta fue --- producto de factores sociales que de cualquier otro elemento. Uno de los descubrimientos que hicieron fue que el desempeño - la posición y el nivel de trabajo del individuo de la organización estaba determinado no sólo por la misma persona, sino-

también por los miembros del grupo. El compañerismo tenía -- una influencia en el desempeño industrial.

FEDERICO W. TAYLOR: MATRIMONIO GILBERTH.

Taylor (1856 - 1915). Giran sus ideas alrededor de la obtención de más rendimiento mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo, consiste en la observación - de los fenómenos, experimentación y comprobación.

El principio de la división de un problema en sus partes es la base del Método Científico de Investigación. Se dividen los hechos en sus partes elementales, estudiándose cada uno, un problema así, que parecía enorme, se va resolviendo - en pequeños problemas parciales.

Estudió minuciosamente los movimientos que este ejecu-- taba, para determinar cuales eran necesarios. Estudió tam-- bién las máquinas y herramientas empleadas por obreros para - ver si se ajustaban a la naturaleza de la tarea a que estaban destinadas.

El trabajo de Gilberth puede resumirse en lo siguiente

- Eliminó movimientos innecesarios, diseñó e introdujo el -- uso de herramientas que simplificaba el trabajo.
- Diseñó aparatos simples que mejorarían el trabajo.
- Enseñó a ejecutar movimientos simultáneos con ambas manos.

SIMILITUDES DE FAYOL Y TAYLOR

- El problema de personal y dirección en todos los niveles -- son la clave para el éxito de la industria.
- Aplicación de métodos científicos para la solución del --- problema.

- El hecho de estudiar la estructura, uno desde el nivel inferior y otro desde el superior.

TAYLOR DETERMINO :

- Cual es la forma más conveniente de ejecutar un trabajo.
- Cuales son las herramientas y maquinaria más adecuada.
- Cual es la tarea diaria razonable.

Taylor realizó cuatro Principios Fundamentales los cuales son:

- Desplazamiento del sistema de adivinanzas, desarrollando - estudios científicos para cada elemento del trabajo del -- obrero.
- Selección, entrenamiento científico del obrero, en lugar - de que cada quién elija su oficio y aprenda como pueda.
- Cooperación de obreros y empresas para asegurar el logro - del trabajo, de acuerdo con el Método Científico.
- Mayor equidad en la asignación de responsabilidad, entre - la dirección y los obreros, tomando la primera responsabi- lidad de planear y organizar el trabajo, los segundos en - ejecutarlos en otras palabras: Ciencia en lugar de Empti-- rismo, armonía y no discordia, Cooperación a cambio del -- individuo, formación de cada hombre para obtener el máximo rendimiento, etc.

Taylor siguió trabajando avanzadamente y al progresar - en sus investigaciones se hizo necesario contratar a una per- sona que hiciera estudios sobre lo que un hombre podría tra-- bajar sin sufrir gran fatiga y luego a una medida kilograma-- tro, así fue como entró en contacto con Gilberth.

TEORÍA X, Y

BOSQUEJO :

TEORÍA X

- 1.- Las personas sienten un desagrado hacia el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible.
- 2.- Para lograr que trabajen es necesario utilizar coerción y amenazas de castigo.
- 3.- Al individuo le desagrade --- realmente ser dirigido.
- 4.- La persona media abriga pocas ambiciones y busca sobre todo la seguridad.

TEORÍA Y

- 1.- El trabajo es tan natural como el reposo o el juego, y las personas sienten un desagrado inherente hacia él.
- 2.- La coerción y las amenazas de castigo no son las únicas maneras de lograr que la gente trabaje.
- 3.- En las condiciones --- adecuadas, los individuos buscan no sólo --- la responsabilidad, sino que están dispuestos a luchar por las metas de la organización.
- 4.- La habilidad para --- ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para solucionar problemas.

EXPLICACION DE LA TEORIA X, Y

La teoría X va a ver al individuo como un ser perezoso -- no creativo y que requiere de ser empujado. La teoría Y con -- sidera al ser humano como poseedor de un gran potencial, y si -- la administración maneja la situación de manera apropiada, -- puede canalizar este potencial hacia la obtención de las me -- tas de la organización. Evidentemente, según la Filosofía -- del supervisor respecto a la conducta humana, afectará las -- prácticas administrativas en las organizaciones.

Las características conductuales del individuo son re -- sultado del funcionamiento de los elementos de la conducta -- que actúan de manera simultánea en condiciones diferentes.

El trabajador se debe tratar como un ser humano que si -- le gusta el trabajo, tiene potencial e inteligencia para rea -- lizar bien su trabajo.

También se descubrió que al individuo si le gustan las -- responsabilidades, que si acepta opiniones de sus superiores -- para mejorar su trabajo, y lo principal que quiere que los -- traten como seres humanos no como parte de una maquinaria o -- como esclavos.

C A P I T U L O I .
C O N D U C T A I N D I V I D U A L Y G R U P A L

MODELO DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL DENTRO
DE LA ORGANIZACION

COMPONENTES DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL

| | |
|---|--------------|
| & | PERCEPCION |
| & | ACTITUD |
| & | PERSONALIDAD |

*

EL SISTEMA PERSONAL

| | |
|---|-----------------|
| & | VALORES Y METAS |
| & | HABILIDADES |
| & | EXPERIENCIA |

"
"
"
"
"

CONDUCTA INDIVIDUAL ORGANIZACIONAL

COMPONENTES DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL

PERCEPCION

La percepción desempeña un papel importante en la formación de las actitudes de una persona. Puesto que el desarrollo de la actitud depende en gran parte de la información recibida, es evidente la importancia del proceso perceptual. -- Los componentes afectivos y los cognoscitivos de las conductas con respecto a las actitudes se desarrollan debido a que percibimos de diversas formas y les asignamos diferentes significados.

Por ejemplo:

Cuando un empleado pide una promoción o un ascenso si éste se le niega, puede percibir que las razones que se le dieron son de índole político y se sentirá enojado, hostil -- debido a ello. La actitud que se le puede desarrollar puede ser del género que a las grandes compañías no les interesan -- los individuos, o lo más común que piense es que le tienen -- aberración a él y no quieren que suba de puesto.

Por lo contrario el individuo puede captar positivamente las razones y comprender que en ese momento en realidad no se puede dar el aumento porque no tiene las actitudes para el nuevo puesto y él lo único que hará será capacitarse o estudiar y superarse para que después si le den el puesto que él tanto desea.

A C T I T U D

Las actitudes es el segundo componente de la conducta individual. Las actitudes si son importantes para comprender la conducta organizacional. Sin embargo, las actitudes son conceptos multidimensionales; varios factores operan de manera simultánea. La mayoría de los investigadores están de acuerdo que en los factores que integran las actitudes son los de tipo:

Afectivo, Cognoscitivo y Conativo.

ELEMENTO AFECTIVO: Este componente es el sentimiento emocional asociado con la actitud. Se refiere, en esencia, a si el objeto de la actitud nos agrada o desagrada, si nos sentimos felices o tristes respecto a él, o si nos insptran amor u odio.

ELEMENTO COGNOSCITIVO: Este comportamiento se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto o el suceso. Dichas creencias se desarrollan a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interrelación lógica entre ellas.

ELEMENTO CONATIVO: El comportamiento es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud.

Finalmente para explicar la relación de trabajo con relación a las actitudes se puede decir lo siguiente:

1.- El desempeño en el trabajo es el resultado de varios factores, incluyendo habilidad, conocimientos, normas sociales, restricciones y premios o castigos, etc.

2.- *Cualquier intento por relacionar las actitudes y el desempeño de los empleados debe asociarse a una actitud específica con una conducta o intención conductual también específica. Por lo tanto las actitudes generales no bastan para --preveer el comportamiento de una situación en particular.*

P E R S O N A L I D A D

El tercer componente fundamental para entender por qué las personas se conducen como lo hacen es la teoría de la personalidad. Esta teoría es mucho más que la mera descripción de los diferentes caracteres que nos llevan a aceptar o rechazar a otras personas. Más bien, es el resultado de un complejo patrón de fuerzas dentro y fuera de nosotros, que tiene un efecto notable en nuestra conducta.

Los factores que influyen en el desarrollo de la personalidad son:

- GENETICA: *Hay ciertos rasgos y ciertas características de -- las personas que se heredan a través del proceso genético. -- Estos rasgos constituyen por lo menos una base del desarrollo de la personalidad futura.*

AMBIENTE: *Aunque las personas nacen con ciertas características, también adquieren rasgos a través de su interacción -- con otras personas y de manera más amplia por la cultura que le rodea, durante su crecimiento y experiencias que adquiere durante su vida.*

CULTURALES Y SOCIALES: *La cultura consiste en las creencias los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente--*

que comparten los contemporáneos y que se transmiten de una generación a la siguiente.

Algunos de los elementos de la cultura de una persona incluyen lenguaje, habilidad, artes, religión, leyes y costumbres. Por lo tanto, la cultura puede determinar los atributos que guiarán la conducta de la persona.

SOCIALES: Los grupos sociales y las personas con los que se asocia un individuo también conforman su personalidad. Una persona adquiere conductas de comportamiento en relación a las demás por medio del proceso conocido como socialización. La socialización entraña el condicionamiento del patrón de conducta de un individuo a las maneras que son usuales y aceptables en su medio social.

LA SITUACION: La situación es el factor final que influye en la personalidad. Por situaciones entendemos aquellos eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura, estos eventos pueden ser de índole cultural, social o ambiental pero la singularidad evidente de su ocurrencia en el tiempo o su impacto los individualizan.

EL SISTEMA PERSONAL

El sistema personal conforma y encausa de un modo interno nuestra conducta. La esencia del sistema personal es el autoconcepto o concepto personal. Este se refiere a la manera en que actuamos y nos conceptuamos a nosotros mismos y lo que detectamos y percibimos.

El sistema personal está formado por lo siguiente:

Valores, Metas, Habilidades y Experiencia.

VALORES: Los valores son los tipos de creencias que las --- personas sostienen respecto a lo que consideran importante, - bueno o malo, correcto o equivocado. Se trata de elementos - del individuo y se desarrollan a través de la familia, los -- amigos, las escuelas, la preparación religiosa y el trabajo. Típicamente, los valores representan las modalidades ideales- de conducta o metas supremas ideales.

Una concepto relacionado es la idea del sistema de va- lores. Un sistema de valores es, sencillamente el ordenamien- to de los valores de una persona en función de su importancia. Para algunas personas, la razón, la sinceridad, la justicia y la lealtad pueden ocupar los lugares supremos en su lista de- valores, en tanto que para otras el orden puede ser opuesto.

TIPOS DE VALORES

1.- Teóricos.- Se caracterizan por una gran evaluación asignada al descubrimiento de la verdad a través de un plan- teamiento empírico, crítico y racional.

2.- Económicos: Hace incapie en lo que es útil y --- práctico; concuerdan con el estereotipo prevalente del hombre de negocios.

3.- Estético.- Confieren el valor más elevado a la ---

forma y a la armonía; juzgan y disfrutan cada experiencia singular desde el punto de vista de su gracia, simetría y belleza.

4.- Sociales: Dan el valor más elevado al amor hacia las personas, sobre todo a través del altruismo y la filantropía.

5.- Políticos: Están interesados sobre todo en el poder, la influencia y el renombre.

6.- Religiosos: Místicos preocupados por la unidad -- de la experiencia, tratan de comprender el cosmos como un -- todo.

METAS PERSONALES. - Además de los valores hay otra -- fuerza que influye en el sistema personal y se trata de las -- estructuras de sus metas personales. El entender lo que la gente desea, o lo que generalmente trata de lograr, ayuda a -- explicar la conducta individual.

Por supuesto, sugerir que tratemos de entender que las -- metas de los demás constituyen una tarea aplastante, porque -- cada individuo tiene metas múltiples. En consecuencia, es -- importante no generalizar en exceso las metas específicas si -- no más bien concentrarse en las características de los objetivos -- generales que afectan la conducta de las organizaciones.

El interés personal es un componente primordial de la estructura de las metas del individuo. Todos tratamos de mejorar nuestra posición en la vida, ya sea que busquemos el éxito espiritual o el financiero, la felicidad, la libertad, la sabiduría o el poder. El perfeccionamiento se logra estableciendo metas personales y luego esforzándose por alcanzarlas.

Todos tenemos objetivos que encauzan nuestra conducta. Es de esperar que éstos sean específicos y cuantificables hasta cierto punto; de lo contrario, nunca se sabrá cuando se han alcanzado. Mientras requieren la interacción con otras personas y otros grupos. La fuente principal de esta interacción se ubica en las organizaciones, y es que aquí es donde generalmente existen los problemas.

Por lo tanto las metas individuales y las metas de la organización deben estar relacionadas. Para realizar esas metas deben tomarse en cuenta las opiniones de los individuos y convencerlos que logrando metas de la organización se logran las metas individuales.

HABILIDADES.-

La habilidad es la capacidad que tiene una persona para hacer algo. Muchas personas tienen la habilidad para efectuar un trabajo, pero no han adquirido la pericia para hacerlo con eficiencia.

Existen cuatro tipos principales de habilidades entre las personas:

- 1.- Habilidad mental: inteligencia y conocimientos, --

habilidad verbal y numérica; lógica y racioetnio.

2.- Habilidad motora: manipulación física de los objetos.

3.- Habilidad mecánica: Observar y manipular las relaciones espaciales entendiendo como se ajustan las piezas entre sí para formar un todo.

4.- Habilidad creadora: Manipular, acomodar y agrupar símbolos de tal manera que sean nuevos y útiles.

Las personas varían enormemente en cada una de estas di mensiones de habilidades.

EXPERIENCIA.- Otro factor que influye en el rendimien to individual dentro de las organizaciones es la experiencia en sus decisiones de contratación por tres razones:

1.- La experiencia reduce los costos y el tiempo de -- adiestramiento.

2.- La experiencia sirve también como mecanismo de so- cialización, al haber trabajado en una estructura organiza-- cional pertinente, la persona llega a descubrir que conduc- tas esperan encontrar en el trabajo.

3.- Finalmente el tipo de experiencia que haya tenido el individuo es importante.

CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE UN GRUPO

DEFINICION.- El grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de estatus entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencias para el grupo.

TIPOS DE GRUPOS

Existen muchos tipos diferentes de grupos dentro de las organizaciones. Sin embargo, para fines de clasificar se puede reducir en tres: A) Los grupos funcionales. B) Los grupos de trabajo o tareas y C) los grupos de interés y de amistad.

A) "GRUPOS FUNCIONALES:"

Un grupo funcional está determinado por la estructura de la organización. Por ejemplo: es una empresa nacional manufacturera promedio, se tiene un departamento de mercadotecnia dentro del cual se encontrarán los grupos de ventas de distrito, a quienes la administración superior les asignó la autoridad sobre el personal correspondiente.

Los grupos funcionales se clasifican casi siempre como organizaciones formales y tienden a conservar su existencia durante un período indefinido.

Por lo tanto, los objetivos, las interacciones, las ---

interdependencias y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por la organización misma.

B) GRUPOS DE TRABAJO O DE PROYECTO

Algunos grupos se crean para lograr un objetivo en particular, y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito. -- A estos conjuntos se les da el nombre de grupos de trabajo o de proyecto.

No obstante, esos grupos no están limitados a una industria específica. Además de ayudar a construir cosas los grupos de trabajo y de proyecto se emplean profusamente para la identificación y resolución de proyectos de problemas.

Los grupos de trabajo o de proyectos están formados por individuos cuya meta es común, es alcanzar un objetivo específico. Como tales las relaciones de los miembros giran en torno a la consecución de dicha meta. En la mayoría de los casos existen dentro del grupo una relación superior subordinado aunque en el comité universitario es mucho más informal.

C) GRUPOS DE INTERES Y DE AMISTAD

Muchas personas constituyen grupos de interés o de --- amistad basándose en gustos, preferencias, o actividades que les son comunes.

Sin embargo, en muchas ocasiones los grupos de interés o de amistad a los que se pertenece no son parte de los grupos formales de los que es miembro. Tal vez individuos de -- departamentos diferentes formen parte del mismo equipo.

El personal de la organización tiende a pertenecer a -- muchos grupos formales e informales distintos y superpuestos. Es más, las finalidades de estos últimos grupos y las de la organización no siempre coinciden y, cuanto esto sucede, la administración puede enfrentarse a problemas.

RAZONES PARA QUE LAS PERSONAS SE UNAN A LOS GRUPOS

Existen multitud de razones y estas son:

- a) la proximidad y la interacción constante, b) La similitud*
- a) Las metas y las actividades del grupo.*

A) PROXIMIDAD Y LA INTERACCION CONSTANTE

Una de las razones más comunes para que las personas se adhieran a grupos es que trabajan unas cercas de otras. Los grupos informales parecen surgir a menudo de los que trabajan en una proximidad íntima. Además, cuando las personas tienen una interacción frecuente o establecen contactos unas con otras, existe una gran posibilidad que formen un grupo.

B) SIMILITUD

Otra razón para que las personas se reúnan en grupos es que se sienten atraídas por individuos similares a ellas. -- Esta similitud puede tomar las formas más diversas. Las personas que tienen las mismas actitudes y tendencias terminan a menudo formando parte del mismo grupo. Esto es tan válido -- cuando se explica que los trabajadores forman parte de un sin

dicato, como cuando describe por qué un individuo en particular pertenece a una iglesia en lugar de otra. Se ha demostrado que otros factores de similitud son: Posición económica, raza, sexo y capacidad, etc.

Las personas tienden a asociarse con otras que tengan características y opiniones similares

C) ACTIVIDADES Y METAS DE GRUPO

Los individuos también se ven atraídos a grupos porque desean participar en ciertas actividades a tratar de alcanzar metas específicas.

Aunque es difícil establecer una separación entre las actividades de un grupo y sus metas, un individuo puede sentirse especialmente atraído a un grupo debido a su objetivo general.

De hecho, puede suceder que ni siquiera conozcan a los otros miembros del grupo antes de unirse a él pero esto no los detiene en su deseo de contribuir con su tiempo y esfuerzo.

Además no se debe hacer caso omiso del hecho de que algunos proyectos no se pueden lograr por el trabajo de una sola persona, de manera que los que se interesen en los objetivos deben de estar dispuestas en forma absoluta a unirse al grupo.

ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS

Para entender plenamente la conducta de grupo, es necesario examinar sus componentes estructurales. Estos son: ---
A) Composición, B) Normas, C) Papeles, D) El status, E) Cohesividad, F) Liderazgo.

A) COMPOSICION DEL GRUPO

La conducta de grupo es una función de los individuos - que lo componen. En ocasiones, esas personas tienen necesidades, motivos y personalidades muy similares, en cuyo caso - los grupos se conocen como homogéneos. En otras, las necesidades, los motivos y las personalidades de los miembros varían profundamente, en cuyo caso los grupos son heterogéneos

Se ha descubierto que los grupos homogéneos son sumamente eficaces para manejar tareas simples y rutinarias. Puesto que todos los miembros del grupo son muy compatibles, la cooperación y la comunicación son excelentes, y por lo común los miembros tienen pocos problemas interpersonales.

Los grupos heterogéneos son muy eficaces para manejar tareas complejas, sobre todo las que requieren planteamientos innovadores para resolver problemas. Los miembros tienen a menudo preparación y conocimientos diferentes, de manera que lo que una persona no sabe, casi siempre lo conoce la otra.

Muchas organizaciones requieren grupos homogéneos debido a que el trabajo es básicamente sencillo y la coordinación constituye una de las prioridades supremas.

Al mismo tiempo, estas empresas necesitan también grupos heterogéneos que resuelvan los problemas importantes y desarrollen ideas creativas e innovadoras que puedan convertirse en artículos de servicios nuevos para el consumidor. Por consiguiente, cada organización requiere grupos de ambos tipos de composición.

B) N O R M A S

Las normas son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo.

Dichas normas le proporcionan a cada individuo una base que sirve para predecir el comportamiento de los demás miembros ayudándole con ello a prever las acciones de los demás y preparar una respuesta apropiada.

Las normas estipulan la forma en que los miembros del grupo deben actuar.

Los individuos se conforman a las normas de grupos por muchas razones. Algunas de las principales causas incluyen factores personales, ambigüedad, factores de situación y relaciones intragrupales.

C) P A P E L E S

Se espera que todos los miembros de un grupo se comporten en forma específica. Estas conductas esperadas constituyen un papel y en consecuencia, dichos papeles son con frecuencia función del puesto del individuo.

Hay tres tipos de papeles: el primero que se acaba de -

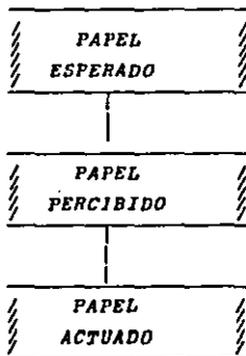
examinar, es el papel esperado.

El segundo es el papel percibido, que consiste en las actividades o conductas que el individuo piensa que son necesarias para desempeñar el papel esperado.

Por último, basándose en el papel percibido se origina el papel actuado, o sea la manera en que se comporta realmente la persona.

Cuadro No. 3

P A P E L E S



POSICION JERARQUICA (STATUS)

La posición jerárquica (status) es un término que se refiere al nivel jerárquico relativo que guarda un individuo -- dentro de un grupo o una organización. Algunas personas tienen un status elevado y como resultado, los demás miembros -- las tratan con respeto.

Otras tienen un status muy bajo y por ende, los demás miembros tienden a hacer caso omiso de ellas. Puesto que la posición jerárquica desempeña un papel tan importante en la manera de tratar a una persona, es común encontrar cierto nivel mínimo de status.

DETERMINANTES DE LA POSICION JERARQUICA:

Existen varias dicotomías que ayudan a explicar la forma en que se obtiene dicha posición.

Una es la relación atribución - logro: En el estudio de la conducta organizacional, es más importante la posición lograda o alcanzada, en donde el individuo obtiene una posición específica dentro del sistema social a través de su capacidad y pericia.

La segunda dicotomía de la posición jerárquica es la relación escalar - funcional. En algunas ocasiones, el individuo alcanza una alta posición dentro de la jerarquía.

En algunas organizaciones, las personas desempeñan, un papel preponderantemente importante en la determinación de su jerarquía.

La tercera dicotomía de la posición jerárquica es la llamada de posición - personal. Con frecuencia se asigna un reconocimiento específico a una posición dada, sin importar quién la ocupa.

C O H E R S I V I D A D

Cohersividad es un término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo. Cuando el grado de cohesión es elevado, los miembros se sienten motivados para permanecer dentro del mismo; cuando es bajo, los miembros tienden a abandonar el grupo. Las dos variables más sobresalientes en la cohesión del grupo son la interacción y la productividad del mismo.

L I D E R A Z G O

El liderazgo se considera a menudo como una de las características estructurales más importantes en un grupo.

Existen dos tipos de líderes:

El líder formal: Es aquel que ha sido nombrado por la administración como autoridad sobre el grupo. Por lo común, esta autoridad es conferida por el superior de la persona, y con ella viene adjunto el derecho de recompensar y castigar. Los que obedecen las instrucciones del líder pueden esperar la recompensa de aumento salarial y promociones. Los que no se apegan a ellas pueden esperar reprimendas, días sin pago.

y en algunos casos el despido.

El líder informal: Es aquel a quién le confieren la autoridad los miembros del grupo. Ellos eligen a esta persona para que sea su líder debido a que el individuo refleja sus valores, puede ayudarles a alcanzar metas mutuas, les presta ayuda para resolver conflictos de grupo y sirve como portavoz cuando interactúa con la administración u otros grupos.

CAPITULO II.-

MOTIVACION

M O T I V A C I O N

El personal gerencial en todos los niveles se enfrenta continuamente con el problema de motivar a sus subordinados -- para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

La motivación humana, en contraste con la motivación -- animal, es un fenómeno más complejo y todavía existe mucho de él que es desconocido. Sin embargo, el poder aplicar lo que se conoce sobre ella a las situaciones de empleo es esencial -- para una administración efectiva. Los empleados de hoy viven en un periodo en el cual cubren con bastante facilidad sus necesidades de alimento y otras que son básicas, con el resultado de que el establecimiento de unas condiciones de motivación efectivas en el ambiente de trabajo y la reducción de la frustración y otras situaciones que originan conflictos requieren un elevado grado de habilidad y comprensión de parte de los -- gerentes y supervisores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

Las actividades que el empleado mantiene hacia varios -- aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia -- personalidad y las influencias del ambiente social contribuyen al grado de satisfacción que experimenta. La gerencia debe re conocer que la satisfacción es de tanta importancia para la -- organización como lo es para el individuo.

Debido a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño en el trabajo, la satisfacción del empleado merece tanto interés y preocupación de parte de la gerencia como la que por lo general se concede a motivo a los empleados para que tengan un mejor desempeño.

TEORIAS SELECTAS SOBRE LA MOTIVACION

" JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW "

Maslow postuló que todo ser tiene cinco necesidades básicas. En orden ascendente, principiando con las más básicas son de tipo:

LAS NECESIDADES FISIOLOGICAS.- Consisten en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir o respirar, etc., que requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.- El salario que las personas perciben por sus trabajos les ayuda a resolver estas necesidades.

LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD.- Incluyen la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con frecuencia por medio del seguro médico, programa de jubilación, prestaciones y el suministro de equipo de seguridad para los empleados que trabajan en las zonas donde hay mucho peligro.

LAS NECESIDADES SOCIALES.- Comprenden la necesidad de sentir-

se necesario. Estas se satisfacen con frecuencia mediante la--interacción social que permite que la persona de y reciba amistad y afecto. Dentro de las organizaciones los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades.

LAS NECESIDADES DE ESTIMA. - Tienen una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos. Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos de confianza en sí mismo y prestigio. La retroalimentación positiva de esta naturaleza se obtiene a menudo de compañeros del mismo -- nivel de las personas dentro de la organización.

LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACION. - Son definidas como " El deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiocincracia, de convertirse en todo lo que se es -- capaz de llegar a ser". A este nivel el individuo lucha por -- lograr todo su potencial en los que respecta al autodesarrollo y creatividad en el sentido más amplio de la palabra. Aunque ésta es la necesidad de la que menos se conoce, se ha demostrado que la competencia y los logros son motivos íntimamente relacionados. Como resultado, los individuos tratan de satisfacer sus necesidades de autorrealización, dominado su ambiente al aprender lo que son y no son capaces de hacer, y al luchar por alcanzar todo lo que mediante la búsqueda de metas moderadamente difíciles pero potencialmente alcanzables.

La teoría de la motivación de la Jerarquía de las necesidades contiene varias suposiciones básicas. Una es que las necesidades de nivel más bajo (fisiológicas, de seguridad) deben satisfacerse antes que las de nivel más alto (Estimación, autorrealización)

" TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG "

Una de las teorías más controvertidas de la motivación es la de Frederick Herzberg. Originalmente basadas en la investigación que realizaron él y sus asociados. Se conoce comúnmente Teoría de la Motivación de los Dos Factores o Teoría de Motivación de Higiene.

En su investigación, Herzberg y colaboradores trataron de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Utilizaron entrevistas semiestructuradas, y pidieron a los participantes que recordaran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo. En la segunda serie de entrevistas, les pidieron que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos respecto a su trabajo.

Con esos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos conjuntos de factores. Los primeros, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominaron motivadores.

El segundo conjunto de factores, se denominaron de higiene, no generaban satisfacción; simplemente, evitaba la insatisfacción. Esos factores eran externos al trabajo propiamente dicho, y entre los ejemplos se incluyen normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario.

Herzberg y los que respaldaron su teoría creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtienen factores tales como: buena supervisión, salarios ade-

cuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel esto no creará ninguna motivación, sino que tan sólo evitará la insatisfacción. Si reciben factores como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generará una motivación. Por lo tanto la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

TIPOS DE INCENTIVOS

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Los tipos de incentivos más comunes son los siguientes:

DINERO. - El dinero es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder y de prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero

no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

La participación en las utilidades es efectiva como -- incentivo para una mayor producción y tienen efectos positivos sobre las actitudes del empleado.

SEGURIDAD. - El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos -- Física, Psicológica y Económica -- se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede -- servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Está en posición de ser libre, de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más que para alcanzar su seguridad personal.

AFILIACION. - La necesidad de unirse con otros en relaciones -- que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo. Aún cuando la importancia de estas relaciones no

debe minimizarse, los gerentes y supervisores deberían hacer - todo lo posible para lograr que las relaciones entre quienes - interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la -- organización, sean tan atractivas como las que crean sobre una base informal. Si el clima de la organización provee para el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros, es más probable que - haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

ESTIMA.- La satisfacción de las necesidades de estima puede - cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmen - te implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la -- organización y para la sociedad y en tener poder sobre perso - nas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en - esta categoría está muy influida por los varios grupos de la - organización y por la sociedad. En la organización suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados re - ciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros - grupos de empleados son menos favorecidos. En forma similar, - en el seno de la sociedad algunos puestos se consideran de más prestigio que otros, según lo revelan los estudios de opinión.

AUTORREALIZACION.- Los incentivos para satisfacer las necesi - dades en esta categoría general incluyen la oportunidad para - lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La - competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempe - ño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es ca - paz de hacer y de no hacer.

FRUSTRACION

El proceso de la satisfacción de necesidades no siempre se realiza con esa facilidad. Dos resultados posibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la obtención de metas - que no logró resolver ese Estado interno de desequilibrio. La conducta constructiva o la conducta defensiva.

CONDUCTA CONSTRUCTIVA

La conducta constructiva es el resultado que se obtiene cuando un individuo incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo. Una persona ocupada en desarrollar una conducta constructiva puede estar capacitada para sentir que la necesidad o el deseo era poco realista o innecesario y limitarse a no hacer absolutamente nada.

CONDUCTA DEFENSIVA

La Conducta defensiva es la segunda reacción dentro de la frustración. Esta conducta está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestimación. Por lo común, la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera casi automática. La Conducta defensiva puede tomar varias formas:

RACIONALIZACION. - La racionalización es un mecanismo de defensa que le permite al individuo formular excusas ante una falla. Se trata de una autojustificación en que la persona no está consciente de que está utilizando un falso razonamiento para protegerse así misma. Es una forma de conducta ampliamente

utilizada. Por ejemplo: El empleado que no consigue ningún ascenso culpa de su fracaso a un supervisor que no aprecia su talento lo suficiente.

PROYECCION.- La proyección es el hábito de atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos pocos dignos. En efecto, culpamos a los demás por los sentimientos que experimentamos. La gente que no guarda buenos sentimientos respecto así misma tiende a desarrollar esta conducta de Proyección. - Por ejemplo: Un individuo que tiene dudas respecto a si es o no digno de confianza puede creer que " a la gente no se le puede tener confianza ".

COMPENSACION.- La compensación se refiere a que una meta alcanzable sirve para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr.

REGRESION.- Cuando un individuo vuelve a la conducta infantil como resultado de alguna frustración, como mecanismo de defensa es utilizado.

Segunda Regresión: al igual que otros mecanismos de defensa, es a menudo una reacción inconsciente o el retorno a un período anterior y más feliz de la vida de la persona. Por ejemplo " las jugarretas " en el trabajo son con frecuencia, un ejemplo de regresión, como también la terquedad para " salirse con la suya "

EVASION.- Puede existir una ausencia física o psicológica como resultado de la frustración. Cuando una persona "abandona algo " o cede, está utilizando la evasión como medio de protegerse. La apatía extrema y el ausentismo físico son ejemplos de evasión.

REPRESION.- Con la represión se pone un pensamiento desagradable fuera de la mente o se "olvida activamente" algo. Por lo común, a las manifestaciones de la conducta deprimida se asocian sentimientos de culpabilidad.

Esto puede ser una reacción a la frustración, peligrosa desde el punto de vista psicológico y, ciertamente, un hábito de trabajo ineficaz.

AGRESION.- El otro mecanismo de defensa en este estudio es la agresión. La agresión es una conducta dirigida a otra persona u otros objetos con la finalidad de herir o dañar.

La agresión puede ser verbal o física. Un trabajador puede iniciar una pelea, arrojar cosas, o dañar equipo como resultado de sus frustraciones en el trabajo.

C A P I T U L O I I I . -

C O N U N I C A C I O N

COMUNICACIONES EFECTIVAS

Las buenas comunicaciones son justamente tan esenciales para la supervivencia y el éxito de toda compañía. Un importante porcentaje de todos los problemas de compañías se originan por comunicaciones insuficientes, incompletas, o inexactas.

Al transmitir información, es importante minimizar las posibles interpretaciones equivocadas. La mejor manera de hacer ésto es conservar el mensaje en su forma más simple, con un mínimo de términos vagos. Los que estén sujetos a una mala interpretación necesitan ser definidos. Se puede cancelar posibles interpretaciones incorrectas con: " Con esto no quiero decir" No obstante, es posible asegurarse de que el mensaje recibido es el que se envió.

Una buena comunicación vale todo el importante esfuerzo que requiere.

ORGANIZACION DE LAS COMUNICACIONES DE LA COMPAÑIA

El tipo y la medida de las comunicaciones que se requieren son diferentes para cada compañía y, de hecho, difieren en la misma compañía en cada etapa de su crecimiento.

Una compañía que fabrica productos especializados requiere, por ejemplo: mucha más comunicación que una que fabrica que artículos básicos debido a que los productos especializados son más numerosos, más diversos y cambian con mayor frecuencia. También, en compañías muy pequeñas, casi toda la información puede ser generalmente transmitida y transferida en forma verbal o informal. Conforme la compañía crece todo-

se vuelve impráctico. En algún momento, una importante porción de todas las comunicaciones se vuelve escrita y formal.

La eficiencia de toda compañía está radicada en una política práctica de comunicaciones. Desarrollar una puede parecer formidable, pero se hace con facilidad al determinar, -- primero, que es lo que cada empleado necesita saber con el -- objeto de efectuar en forma apropiada su trabajo, después decidir quien ha de proporcionar esa información y por que medios.

Mantener todas las otras comunicaciones a un mínimo --- evitará " el ruido " .

EL PROCESO DE LA COMUNICACION

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

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

El siguiente paso es la codificación el transmisor organiza sus ideas en una serie de símbolos diseñados para comunicarse con los receptores deseados. Elige palabras o frases adecuadas que puedan ser comprendidas por el receptor y -- también elige el medio apropiado que debe emplear como por --

ejemplo: memorandum, conferencia, etc.

El tercero es la transmisión del mensaje codificado -- por los canales seleccionados en la estructura organizacional

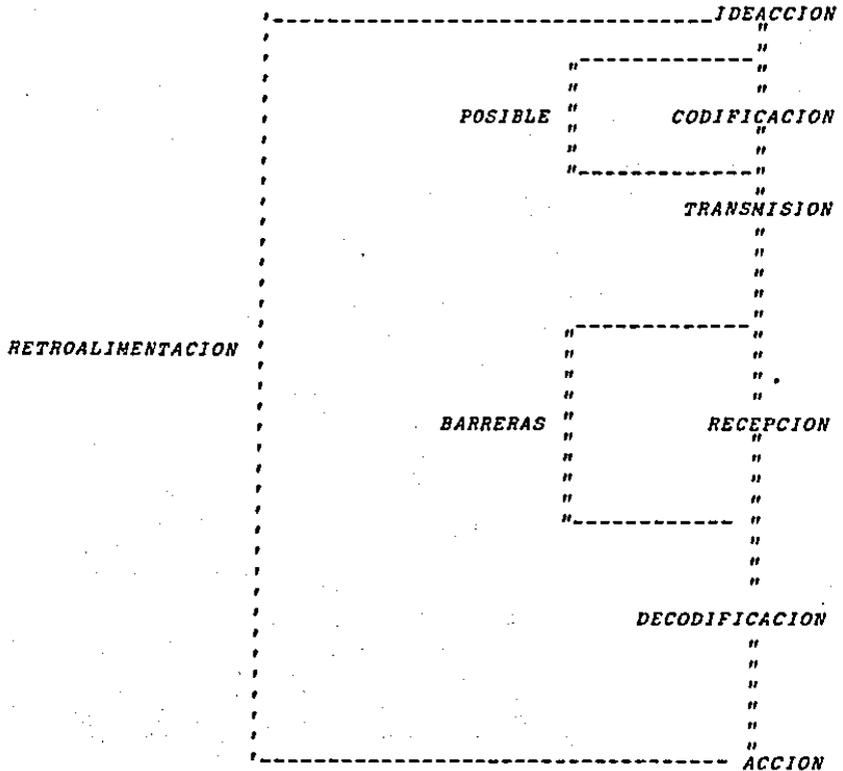
El cuarto paso es en donde el receptor entra en el proceso. Se sintoniza para recibir el mensaje. Si éste es oral debe ser un buen oyente, si el receptor no funciona, sin embargo, el mensaje se pierde.

El quinto paso es decodificar, como por ejemplo: cambiar las palabras por ideas. En este paso, la decodificación puede no estar de acuerdo con la idea que el transmisor codificó originalmente, debido a la diferencia en percepciones -- entre el receptor y el transmisor, en cuanto a la semántica, o significado de las palabras.

Por último el receptor actúa o responde. Puede archivar la información, pedir que se amplíe, o emprender cualquier otra acción. Sin embargo, puede no haber certeza alguna de que la comunicación haya tenido lugar a menos que exista cierto tipo de retroalimentación para el transmisor en la forma de un acuse de recibo del mensaje.

Si bien este análisis se ha efectuado en términos de la comunicación de símbolos orales, debe reconocerse que la comunicación no oral está ocurriendo en forma simultánea. En la comunicación frente a frente las partes también están respondiendo a las expresiones faciales, gestos, posturas corporales y a otros estímulos no verbales que son tan importantes para el proceso de comunicación como las palabras que se dice

EL PROCESO DE LA COMUNICACION



COMUNICACION FORMAL

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la Gerencia.

En el Sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmiten hacia abajo, de la gerencia superior al personal subordinado, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustentan, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados. También establece los canales por los cuales fluye la comunicación ascendente, esto es, se anima a los subordinados a expresar sus ideas, actitudes y sentimientos respecto a ellos mismos, a sus puestos, políticas y prácticas organizacionales y a asuntos similares que les conciernen.

Es importante que la gerencia trate de crear condiciones favorables, incluyendo el clima social apropiado que favorezca tanto a la comunicación hacia arriba como a la comunicación horizontal. Este último tipo de comunicación entre el personal que está aproximadamente al mismo nivel organizacional, es esencial para coordinar sus actividades y para facilitar su interacción en el desempeño de las responsabilidades de sus puestos. Un libre flujo de comunicación hacia abajo y horizontalmente depende no sólo de una estructura y clima organizacional que fomente una comunicación formal efectiva, sino también del uso de los medios que resulten más adecuados para los distintos niveles de la estructura de la organización.

Ya que la buena comunicación es vital en la empresa.

COMUNICACION INFORMAL

La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. - Davis les dió el nombre de Red de Relaciones Sociales que --- brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una - expresión de la conducta natural de las personas por comuni- - carse. El personal de la empresa utiliza los canales informa- - les para complementar los formales. Algunas de las causas -- probables de esta actividad son las siguientes:

1.- Cuando se carece de información sobre una situa- - ción dada la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que -- puede recurriendo a canales informales.

2.- Cuando se percibe inseguridad en la situación pre- - valeciente, las personas tienden a aumentar su comunicación - informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse -- entre sí contra lo desconocido.

3.- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación, como por ejemplo: cuando un amigo está en conflicto con su superior, hablarán del asunto de un modo informal.

4.- Cuando las personas sienten desagrado unas por --- otras, tratarán con frecuencia de adquirir ventaja haciendo - correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, - recurriendo a los rumores.

5.- Cuando las personas acaban de recibir nueva infor- - mación y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea

posible, emplean a menudo canales informales.

En la mayoría de los casos, la comunicación informal se basa en la información de boca a boca.

COMUNICACION ESCRITA

La comunicación escrita puede adoptar muchas formas.

Algunas de las más comunes como el memorándum, los informes y manuales de organización. Muchos jefes favorecen -- las comunicaciones escritas porque proporcionan un registro -- de lo que se transmitió y se pueden volver a leer y estudiar -- en caso de que inicialmente no tuvieran toda la claridad debi -- da. Además, los mensajes escritos aportan cierto grado de -- formalidad que no está presente en sus equivalentes verbales.

Por otro lado, las comunicaciones escritas presentan va -- rios problemas substanciales. En primer lugar, muchos super -- visores tienen dificultades para expresarse por escrito y en -- tonces le restan énfasis a este medio.

En segundo lugar, se encuentra con frecuencia que los -- superiores rehusan leer informes escritos de cierta longitud, -- prefiriendo recibir comunicaciones verbales sobre su conteni -- do.

En tercer lugar, algunas comunicaciones escritas, por -- ejemplo, las descripciones de puestos y manuales de políticas -- y procedimientos requieren a menudo su actualización lo que -- representa un trabajo que consume mucho tiempo.

COMUNICACION ORAL

La mayoría de los jefes de departamento prefieren la comunicación oral en contraposición a la escrita, ya que ahorra tiempo y permite una retroalimentación inmediata.

Algunas de las formas más comunes incluyen las órdenes verbales cara a cara, las conversaciones por teléfono, los discursos y el cambio de impresiones en reuniones.

De éstas, la comunicación cara a cara es la que se considera más eficaz porque permite que cada parte responda directamente a la otra. Por medio de esta forma los problemas y las barreras se resuelven a menudo, y se obtiene una transmisión más cabal de los significados.

Por supuesto, no siempre se puede aplicar la comunicación cara a cara.

Cuando se manejan grupos grandes, los jefes se ven obligados a menudo a elegir una forma más apropiada de comunicación, como por ejemplo: un discurso.

Incluso con un grupo pequeño, quizá lo mejor que pueda lograr el jefe es tener una conversación formal con un lapso breve subsecuente para tener un cambio de impresiones.

CAPITULO IV

LIDERAZGO

LIDERAZGO

Todo administrador de éxito debe ser capaz de guiar a su grupo de subordinados. Sin embargo es importante distinguir entre administración y liderazgo. La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o meta específica.

BASES DEL PODER DEL LIDER:

RECOMPENSA: Poder que tiene el líder para recompensar a los que obedecen sus directrices. El líder suministra recompensas psicológicas y/o económicas, este tipo de poder lo da la propia empresa y el puesto.

COERCITIVO: Poder basado en el temor. Este tipo de poder es a menudo eficaz para influir en los subordinados que perciben que una falla en la obediencia a las órdenes conducirá al castigo u otros resultados indeseables.

LEGITIMO: Es el papel que el gerente tiene en función de su jerarquía.

NATURAL: El poder natural o inherente es el que está relacionado con los líderes carismáticos, los que sin querer pueden dominar fácilmente a los individuos y pueden hacer que trabajen juntos para lograr las metas de la empresa y de ellos mismos. Con frecuencia, los seguidores anhelan ser como él.

DE EXPERTO: Poder basado en la competencia y en la pericia. Se considera que el líder es capaz de analizar, implantar y controlar las tareas y las situaciones que se le han asignado al grupo. Esta base de influencia es por lo común muy estrecha confinada exclusivamente al campo de especialización del líder.

TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

MODELO DE CONDUCTA DIRECTRIZ

(R. TANNENBAUN. Y W.H. SCHMIDT.)

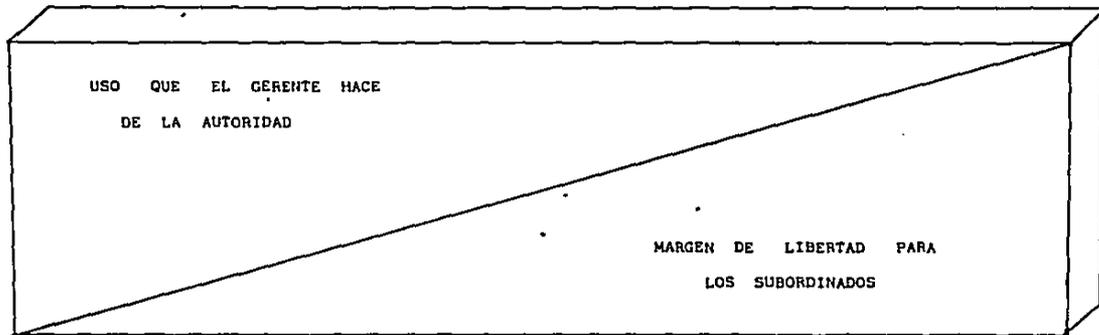
También conocida como Escala de conducta de liderazgo. A través de ver la escala que varía desde la fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados.

En el lado izquierdo de la escala se ubican los líderes que delegan muy poca autoridad, prefiriendo tomar ellos mismos la mayoría de las decisiones, y únicamente las comunica a los subordinados, después el líder toma la decisión y la vende es decir que pide opinión ya que la decisión está tomada, en la siguiente escala el líder presenta ideas y da margen de preguntas pero el toma la decisión final. En el cuarto nivel de la escala el líder presenta una decisión tentativa la que está sujeta a cambio. En el quinto nivel el líder presenta el problema admite sugerencias pero el toma la última decisión. En el siguiente nivel el líder define los límites y les pide a los miembros del grupo tomen la decisión. Y por último en el séptimo nivel el líder permite que los subordinados desempeñen el trabajo de solucionar el problema dentro de los límites preestablecidos por el líder. Ambos deciden.

MODELO DE CONDUCTA DIRECTRIZ (R Tannenbaun y W. H. Schmidt)

LIDERAZGO CENTRADO EN EL JEFE

LIDERAZGO CENTRADO EN EL SUBORDINADO



El Gerente toma
la decisión y
la comunica

El Gte. vende
la decisión

El Gte presenta
presenta ideas
y da margen para
preguntas

El Gerente presenta
una decisión tentativa
sujeta a cambio.

El Gte. presenta
el problema admiti
te sugerencias y
toma la decisión
final.

El Gte. define
los límites y
le pide al grupo
que tome la
decisión.

El Gte. permite
que los subordinados
desempeñen su trabajo
dentro de límites
definidos por el supervisor.

Cuadro No. 6

LA MALLA ADMINISTRATIVA
(ROBERT BLAKE & JANE MOUTON)

DIMENSIONES DE LA MALLA:

La malla administrativa tiene dos dimensiones y son:

A) PREOCUPACION POR EL PERSONAL. - Incluye elementos como el grado de compromiso personal hacia el logro de las metas, la conservación de la autoestima de los grupos de trabajadores, la ubicación de la responsabilidad sobre la base de confianza más que de obediencia, el logro de buenas condiciones de trabajo y la conservación de relaciones interpersonales satisfactorias.

B) PREOCUPACION POR LA PRODUCCION. - Se compone de las actitudes de un superior hacia una amplia gama de cosas, tales como la calidad de las decisiones de políticas, procedimientos, y procesos, la creatividad en investigación, la calidad de los servicios de asesoría, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

*Dentro de esta malla existen 5 tipos de líderes los ---
cuales son:*

- 1.1.- LASS ESFER
- 1.9.- PATERVALISTA
- 9.1.- AUTORITARIO
- 5.5.- DE TRANSICION
- 9.9.- LIDER IDEAL

TIPOS DE LÍDERES

1.1.- LASS ESFER.- (Dejar hacer, dejar pasar)

Llamado también administrador deficiente. Tiene muy poca preocupación por las personas y por la producción. Su interés es personal únicamente.

- Su manera de comunicarse tiende a hacer sobre una base de pasar los mensajes.
- Las instrucciones las da de manera general.
- Los errores y las equivocaciones son algo inevitable y la mejor manera de no meterse en problemas a causa de ellos es la de no verlos.
- En cuanto a los sentimientos hostiles no los evita más sin embargo se oculta o se escabulle ante ellos.
- En cuanto a la revisión y a la evaluación de la actuación son algo fácil, ya que acepta cualquier tipo de desempeño ya que no le interesa como lo realiza.

1.9.- LIDER PATERNALISTA.-

Alta preocupación por las personas a su cargo y poca por la producción.

- Está atento a los problemas de sus subordinados y los resuelve.
- Hace todo lo posible para que sus subordinados estén contentos y agusto, sin tomar en cuenta la producción.
- Si los subordinados no realizan sus tareas él las realiza.

- Las instrucciones las da de manera general y no como un orden para que no se sientan presionados.
- En cuanto a los errores y equivocaciones son algo inevitable son errores que tienen que pasar y no son culpa de sus subordinados.
- En cuanto a los sentimientos hostiles no existen.
- En cuanto a la evaluación y desempeño no les exige que el trabajo salga como sea.

9.1.- EL LIDER AUTORITARIO. -

Alta preocupación por la producción y poca por el personal

- La comunicación es descendente en forma de órdenes para -- que los subordinados se sientan presionados.
- No acepta errores éstos no son inevitables y si existen es culpa de los subordinados y hay que castigarlos.
- Los sentimientos hostiles no son de importancia para él lo único que es importante es la producción.
- No acepta quejas a los individuos los toma como parte de -- la maquinaria.
- La evaluación y revisión es estricta y la producción debe ser igual o mayor al estandar establecido.
- Para él es importante cumplir con los objetivos y metas de la empresa como sea posible.

5.5.- LIDER DE TRANSICION O PARTICIPATIVO. -

De coordinación y arreglo a este tipo de lideres tienen --

preocupación por las personas y también por la producción.

- *Le interesa y está atento a los problemas de sus subordinados y de producción, y los resuelve por medio de una comunicación bien planeada.*
- *Las indicaciones las da de manera general en términos específicos con la finalidad de que los subordinados no se sientan presionados.*
- *En cuanto los errores y las equivocaciones se consideran como algo inevitable más sin embargo se estimula al subordinado para que trabaje de acuerdo con las prácticas establecidas y así evite los errores que ocasionaría el trabajador demasiado aprisa.*
- *En cuanto a los sentimientos hostiles introduce periódicamente enfrentamientos que les dé tiempo para pensar y que permitan al mismo tiempo que éstos se desvanezcan.*
- *La evaluación y revisión del desempeño se lleva a cabo de tal manera que el subordinado reconozca por sí mismo sus faltas y prometan rectificarlas.*

9.9.- EL LIDER IDEAL.-

Este tipo de líderes son los perfectos los que no tienen ninguna falla . A estos líderes les interesa el personal tanto como la producción, pero alcanzan la perfección.

- *La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco entre superior y subordinado.*

- *Los errores y las equivocaciones se ven desde el punto de vista de las causas que los originaron y se reúnen para -- solucionarlos.*

- *Las quejas se comprenden y atienden debidamente.*

- *La evaluación de la actuación se relaciona con las metas y objetivos previamente fijadas.*

PRECUPACION POR LAS PERSONAS

| | | PRECUPACION POR LAS PERSONAS | | | | | | | | |
|---|---|---------------------------------|---|---|-------------------------------|---|---|---|-------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | ALTA | | | | | | | | |
| | | Baja | | | | | | | | |
| H A L L A A D M I N I S T R A T I V A (Robert Black & Jane Newton) Casero No. 7 | 1 | 1.1 Lms Baja (Dejar pasar) | | | | | | | | 8.1. Acort- Largo |
| | 2 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | 5.5 Lms de Invert- ción | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 9 | 1.9 Invert Largo | | | | | | | 9.9 Lms Invert | |

REQUISITOS PARA SER UN BUEN LIDER

- ENERGIA.-** Significa no darse por vencido, trabajar con entusiasmo.
- SERENIDAD.-** Para tener la tranquilidad, equidad de solucionar un problema, tener calma tanto en momentos de triunfo como de fracaso.
- CONOCIMIENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS.-** Saber cuando actuar en las relaciones humanas, conocer los problemas y soluciones a los mismos y aplicación en las relaciones humanas a todas las personas en general.
- EMPATIA.-** Entender a la gente, ponerse en el lugar de otra persona para comprenderla mejor.
- OBJETIVO.-** Ser realista ante una situación, ver las cosas como son.
- MOTIVACION PERSONAL.-** Querer ser uno mismo. Estar conforme con la posición que tenga y estar dispuesto a todo.
- HABILIDAD COMUNICATIVA.-** Ser comunicativo y muy seguro de sí mismo, - habilidad para comunicarse.
- HABILIDAD PARA ENSEÑAR.-** Poder demostrar a los demás que el jefe mismo sabe dar consejos, enseñanzas, transmitir conocimientos para ganar respeto en los mismos, y experiencia, preparar a la gente.
- SENTIDO SOCIAL-** Relaciones con los demás, entusiasmo, moti-

var y ser participativo, ser sociable, tener en cuenta el ambiente interno como externo.

**COMPETENCIA
TECNICA.-**

Se refiere tanto a los conocimientos adquiridos como a que tan avanzados estén éstos en la aplicación que yo les dé.

Estar al tanto de los avances tecnológicos, - estar a la par con cualquiera de los departamentos de la empresa.

**SENTIDO DE
RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad juega un papel muy importante ya que las obligaciones adquiridas y - el cumplir con ellas hará que el trabajo mio como el de los demás estará realizando de la mejor forma posible.

INICIATIVA.-

Dar el primer paso sin esperar que alguien - me diga que lo debo hacer.

Ser independiente, realizar el trabajo con - ganas y entusiasmo.

**SENTIDO DE
EQUIDAD.-**

Ser justo y objetivo.

Para finalizar este capítulo podemos considerar varios puntos - importantes para determinar a un buen líder:

- Se tiene que tomar en cuenta el puesto que va a ocupar
- La personalidad de las personas para ejecutar el puesto
- Las cualidades para el puesto
- El tipo de carácter.

En vista de su:

- a) Su personalidad, experiencia y conocimientos.
- b) El historial, la preparación, las expectativas de los seguidores y .
- c) Los particulares de la situación en la que todos están operando.

ANALISIS DE LA INVESTIGACION

CAPITULO V

ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Todas las personas son seres humanos que les gusta trabajar, tener responsabilidades, superarse sin importar el pues to o trabajo que realicen.

A estas personas se les debe apoyar para que lleguen a lograr las metas que ellos se fijan y si no las tienen que las establezcan pero sin perder de vista por supuesto los objeti-vos de la empresa.

Sin tratar de cambiar su forma de pensar o de actuar, -- hacer que se acoplen a los cambios que sean necesarios para el bienestar de todos.

Para lograr todo eso debemos ser un líder de transición que es aquel que le interesa tanto las personas como la producción, también se les debe motivar no sólo con dinero sino también con otros tipos de incentivos que les permita sentirse, - parte de la organización. El establecimiento de grupos apro-piados para el tipo de trabajo que se debe de realizar tomando en cuenta la personalidad y las necesidades qe cada uno tiene- que satisfacer mediante el trabajo que desempeña es de vital - importancia.

Por último un gerente o una persona que tiene a su car-go un grupo de individuos ya sea grande o pequeño no debe es-tancarse en los conocimientos adquiridos sino que debe seguir- estudiando, y poniendo en práctica todo lo que ha aprendido -- para el beneficio y logro de sus objetivos.

De los cuestionarios aplicados se puede concluir que en las empresas grandes que ya se encuentran organizadas; los empresarios tienen una preparación profesional, conocen las técnicas y las aplican continuamente obteniendo buenos resultados.

En las empresas medianas los empresarios también tienen una preparación a nivel profesional pero lo que las diferencia de las grandes es que como estas empiezan desde ser empresas pequeñas (familiares); los puestos principales los ocupan miembros de la familia.

Y las empresas pequeñas aplican la experiencia y por medio de ésta van conociendo estas técnicas pero no con los mismos nombres.

Se puede concluir que hoy en día todo empresario se preocupa por aprender y por aplicar las técnicas de conducta individual y grupal, Motivación, Comunicación y Liderazgo.

Para que los empleados se sientan agusto y así crezcan tanto la empresa como los miembros de ésta.

CONCLUSIONES

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

1.- ¿Considera importante llevar una buena relación entre Gerencia y obreros - empleados ?

El 90% respondió que sí porque para ellos llevar una buena relación es lograr los objetivos, metas y satisfacer necesidades

El 10% restando considera que no es muy importante llevar una buena relación, porque basta que se realicen y logren las metas. Por lo que las relaciones son en término secundario.

2.- ¿Cuáles de estos factores estima necesarios para lograr una buena relación ?

- a) comportamiento de la conducta del individuo, del grupo
- b) motivación
- c) comunicación
- d) liderazgo

R.- Un 40% escogió los cuatro factores porque para ellos son necesarios todos sin excluir ninguno.

El 30% escogió: Motivación, comunicación y liderazgo. No escogieron la conducta individual y grupal porque con los factores elegidos logran una buena relación, y el comportamiento individual y grupal lo pasan a último término.

El 20% escogió comportamiento individual, grupal, motivación y comunicación explicaban que si llevan estos factores en orden el individuo y el jefe llevarán buenas relaciones porque-

el individuo se siente satisfecho y agusto en su trabajo y el liderazgo no se utiliza porque se encuentra incluido en los -- anteriores.

3.- ¿ Como cataloga a sus empleados u obreros ?

- a) Parte de la maquinaria, como una persona a la cual le desagrada el trabajo y lo evita, se debe utilizar amenazas y -- castigo para que realicen sus labores y que no tienen ambiciones.
- b) El hombre es un ser con necesidades, le agrada el trabajo, le gusta tener responsabilidades, retos, establecen sus propias metas, tiene creatividad, ingenio imaginación para solucionar los problemas que se le presenten y los resuelve con agrado.

R.- Todos contestaron en la Opción B, porque consideran al -- individuo como un ser humano, con sus propias necesidades y -- metas, con retos, con su propia creatividad.

4.- En la pregunta 2 se mencionó el comportamiento de la conducta individual en la organización.

¿ Según su experiencia y conocimientos determine cuales -- de estos componentes son importantes para la conducta?

- a) Percepción
- b) Actitud
- c) Personalidad
- d) Valores y Metas
- e) Necesidades
- f) Frustración
- g) Motivación
- h) Habilidad y Experiencia

R.- Se pidió que escogieran algunos componentes importantes - para el comportamiento de la conducta individual.

El 60% determinó: Actitud, personalidad, valores, motivación, metas, necesidades, habilidad y experiencia, porque para ellos para conocer la conducta individual, estos componentes son los principales, los demás van intercalados.

El 30% determinó: Actitud, necesidades, motivación, habilidades y experiencia porque para ellos son los que utilizan, para determinar la conducta del individuo.

El 10% únicamente estableció la actitud, motivación y necesidades; porque conociendo la actitud, teniendo motivado al empleado y logrando hacer que satisfagan sus necesidades, ya se conoce la conducta del individuo.

5.- Con referencia a la conducta de los grupos ¿ Cuántos tipos de grupos conoce ?

R.- El 100% conocían los tres tipos de grupos que conocemos - pero con diferentes nombres, éstos son:

- Grupo funcional,
- Grupo de trabajo o tarea
- Grupo de interés y de amistad

6.- Para lograr una buena relación es necesario primeramente - que el individuo satisfaga sus necesidades.

¿ Según su experiencia cuáles de estas necesidades deben satisfacer? (Ennúmrelas por orden de importancia).

R.- El 100% estableció como la principal: Las Necesidades Fisiológicas, porque el individuo primero debe satisfacer la necesidad de comer, dormir, vestir, etc.

El 70% estableció la de Seguridad como la Segunda y el 30% comer, vestir, quieren sentirse protegidos en su trabajo utilizando los equipos de seguridad, ayuda médica.

El 30% lo baja de nivel porque primero debe satisfacer lo social y después lo de seguridad.

El 70% marcó el social como nivel tercero porque después que ya está agusto con ellos mismos y con la empresa ya tienen la necesidad de asociarse con otras personas.

El 30% lo marcó como segundo nivel porque primero debe satisfacer la necesidad de asociarse con personas para sentirse agusto y seguro para después solucionar la necesidad de la seguridad de la empresa.

El 60% marcó como Cuarto nivel la necesidad de Estima porque después de haber logrado satisfacer las necesidades de comida, vestido, seguridad y por último de asociarse con los demás, surge otra necesidad la de sentirse que es importante tanto en la empresa como fuera de ésta.

El 40% lo marcó como un quinto nivel porque consideran que primero deben sentirse importantes por sí mismos, sentirse realizados personalmente y ya posteriormente sentirse que los demás los quieren y toman en cuenta.

El 60% marcó la necesidad de autorealización como quinto nivel porque si ya satisfizo todas las necesidades anteriores,

siente que puede pedirse y exigirse más a él mismo, y lo hace, creyéndose la necesidad de ser más importante

Un 40% marcó como cuarto nivel ya que para ellos primera deben superarse y exigirse ellos mismos porque si logran la autorealización los demás los van a estimar sin que tengan que buscar esa estima.

7.- ¿ Para motivar a los empleados cuales de estos incentivos tomaría usted?

Dinero, Seguridad, Afiliación, Estima, Autorealización

R.- El 70% escogió el dinero, porque a las personas les gusta más que los remuneren o los feliciten con dinero lo demás ya es secundario.

El 30% varió entre estos incentivos, no estableciendo uno en especial

8.- Otro factor mencionado es la comunicación.

¿ Qué tipo de comunicación utiliza usted para dar órdenes ?

a) escrita b) Oral.

R.- El 80% utiliza la comunicación escrita porque se reducen los conflictos y los problemas. Porque la persona que percibe la orden debe hacerla como se le ordenó y no tener ninguna excusa de que no entendió la orden teniendo la seguridad de que fue recibida.

El 20% utiliza la comunicación oral porque como son empresas pequeñas las órdenes que se dan no son complicadas, por lo tanto no se puede distorsionar la orden, y también porque su pro-

ducción es de realización sencilla y en serie.

*9.- Para solucionar un problema o mejorar las relaciones.
¿ Qué clase de comunicación prefiere, formal o informal ?*

R.- El 100% escogió la Informal porque es más fácil solucionar problemas y mejorar las relaciones si se trata a los empleados como amigos, dándoles oportunidad de que expresen lo que sienten ante una determinada situación.

*10.- El último factor para lograr una buena relación entre --
empleados y Gerente es el tipo de líder.*

¿ Qué tipo de líder considera que es usted?

R.- El 70% escogió el Líder de Transición porque les interesa tanto las personas como la producción; porque siendo un líder de transición se obtienen los objetivos y metas de la empresa y los empleados.

El 20% son Paternalistas: se preocupan por las personas porque consideran que si se toman en cuenta más a los empleados éstos van a realizar con mayor esfuerzo su trabajo.

El 10% escogió el Autoritario aquí consideraron que las personas deben de realizar el trabajo conforme a lo estipulado en las órdenes.

ANEXO

**CUESTIONARIO APLICADO A NIVEL GERENCIAL A EMPRESAS
GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS**

1.- ¿ Considera importante llevar una buena relación entre --
Gerencia y obreros o empleados ?

SI _____ NO _____

2.- ¿ Cudles de estos factores estima necesarios para lograr-
esa buena relación ?

---- Comportamiento de la conducta del individuo del gru
po.

---- Motivación

---- Comunicación

---- Liderazgo

3.- ¿ Cómo cataloga a sus empleados u obreros?

A) Parte de la maquinaria, como una persona a la cual le-
desagrada el trabajo y lo evita, se debe utilizar el -
castigo y las amenazas para que realicen sus labores y
que no tienen ambiciones _____

B) El hombre es un ser con necesidades, les agrada el tra-
bajo, le gusta tener responsabilidades, retos, estable-
ce sus propias metas, tiene creatividad, ingenio, ima-
ginación para solucionar los problemas que se le pre-
senten y los resuelve con agrado. _____

Si escogió la (B) conteste la siguiente pregunta

Si escogió la (A) Muchas gracias

- 4.- ¿ En la pregunta 2 se mencionó el comportamiento de la conducta individual en la organización; según su experiencia y conocimientos determine cuales de estos componentes son importantes para la conducta ?

| | | | |
|-----------------|-------|-------------------------|-------|
| percepción | _____ | Necesidades | _____ |
| actitud | _____ | Frustración | _____ |
| personalidad | _____ | Motivación | _____ |
| valores y metas | _____ | Habilidad y experiencia | _____ |

- 5.- Con referencia a la conducta de grupos ¿ Cuántos tipos de Grupos conoce ?

- 6.- Para lograr una buena relación es necesario primeramente que el individuo satisfaga sus necesidades primero.
¿ Según su experiencia cuales de estas necesidades deben satisfacer ? (Enumérelas por orden de importancia)

| | |
|------------------|-------|
| Fisiológicas | _____ |
| De seguridad | _____ |
| Sociales | _____ |
| De estima | _____ |
| Autorrealización | _____ |

- 7.- Para motivar a los empleados cuales de estos incentivos tomaría usted.

| | |
|------------------|-------|
| Dinero | _____ |
| Seguridad | _____ |
| Afiliación | _____ |
| Estima | _____ |
| Autorrealización | _____ |

- 8.- Otro factor mencionado es la comunicación
¿ Qué tipo de comunicación utiliza usted para dar órdenes ?

Escrita _____ Oral _____

- 9.- Para solucionar un problema o mejorar las relaciones.
¿ Qué clase de comunicación prefiere ?

Formal _____ Informal _____

- 10.- El último factor para lograr una buena relación entre --
empleados y Gerente es el tipo de Líder.

- ¿Cuál de estos tipos de líderes es usted, o le gustaría ser ?

Paternalista _____ (Le interesa las personas más --
que la producción)

Las Esferas _____ (Que no le interesa ni las per-
sonas ni la producción)

Autoritario _____ (Le interesa más la producción -
que los individuos)

Transición _____ (Le interesa tanto las personas
como la producción.

OPINION PERSONAL

Conforme fui avanzando en la realización de esta Tesis comence a cumplir poco a poco con el objetivo que me propuse, el cual consistía en establecer las técnicas de Relaciones Humanas aplicadas a las Empresas grandes, medianas así como pequeñas, y la opinión que sobre este punto tienen los ejecutivos de los mismos.

Al aplicar los cuestionarios pude comprobar que los líderes que tienen un número determinado de personas subordinadas, se interesan en éstas sintiendo la obligación de desempeñar un papel más público que satisfaga a grupos de presión cada vez más numerosos que aumente la humanización de las organizaciones.

Esta humanización incluye una participación más sobresaliente de la fuerza laboral en los procesos de toma de decisiones, una mayor preocupación por la formación de los grupos, por la calidad de vida en el trabajo, por el mejor aprovechamiento de los medios de la comunicación, incluyendo la organización básica del mismo.

Y por último el crecimiento y aceptación de las técnicas de Relaciones Humanas y su correcta aplicación.

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

RELACIONES HUMANAS VENTUROSAS
WILLIAMS T. REILIM
EDITORIAL ECASA

COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
R.M. HODGETTS, S. ALTMAN
EDITORIAL INTERAMERICANA

ADMINISTRACION DE PERSONAL
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LIMUSA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA
EDITORIAL LIMUSA

DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS
GUZMAN VALDIVIA ISAAC
EDITORIAL TRILLAS

ADMINISTRACION DE PERSONAL
CRHUDEN & SHERMAN
EDITORIAL LUMUSA