

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"TEXTO DE APOYO PARA LA MATERIA SISTEMAS
DE INFORMACION III DE LA LICENCIATURA EN
CIENCIAS COMPUTACIONALES DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO- MATEMATICAS
DE LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

POR

LIC. ALVARO REYES MARTINEZ

TESIS:

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

MONTERREY, NUEVO LEON DICIEMBRE DE 2001

"TEXTO DE APOYO PARA LA MATERIA SISTEMAS DE INFORMACION III DE

LA LICENCIATURA EN CIENCIAS COMPUTACIONALES DE LA FACULTAD DE

CIENCIAS FISICO-MATEMATICAS DE LA U.A.N.L."

TM
Z5853
.M2
FIME
2001
.R4

2001

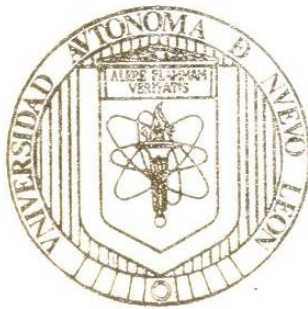
A. R. M.



1020146957

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



“TEXTO DE APOYO PARA LA MATERIA SISTEMAS
DE INFORMACION III DE LA LICENCIATURA EN
CIENCIAS COMPUTACIONALES DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO- MATEMATICAS
DE LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

POR

LIC. ALVARO REYES MARTINEZ

TESIS:

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

MONTERREY, NUEVO LEON DICIEMBRE DE 2001

312157

TH

Z 5853

• M2

FIME

2001

• R4



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**“TEXTO DE APOYO PARA LA MATERIA SISTEMAS DE
INFORMACIÓN III DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS
COMPUTACIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICO-MATEMÁTICAS DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN”**

POR

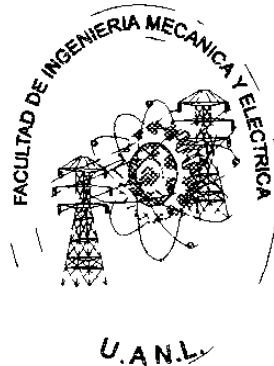
LIC. ALVARO REYES MARTÍNEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, DICIEMBRE DE 2001

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**“TEXTO DE APOYO PARA LA MATERIA SISTEMAS DE
INFORMACIÓN III DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS
COMPUTACIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICO-MATEMÁTICAS DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN”**

POR

LIC. ALVARO REYES MARTÍNEZ

TESIS

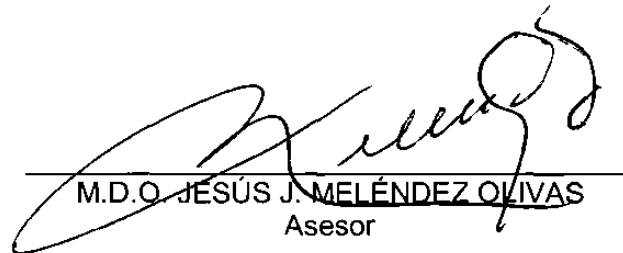
**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, DICIEMBRE DE 2001

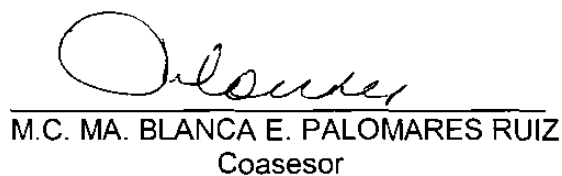
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Texto de apoyo para la materia Sistemas de Información III de la Licenciatura en Ciencias Computacionales de la Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León", realizada por el alumno LIC. ALVARO REYES MARTÍNEZ, matrícula 1033056, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración, con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



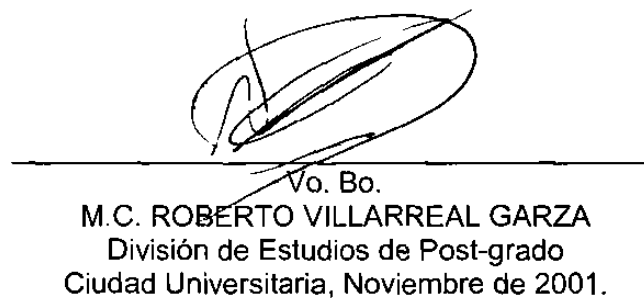
M.D.O. JESÚS J. MELÉNDEZ OLIVAS
Asesor



M.C. MA. BLANCA E. PALOMARES RUIZ
Coasesor



M.C. VICENTE GARCÍA DÍAZ
Coasesor



Vo. Bo.
M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA
División de Estudios de Post-grado
Ciudad Universitaria, Noviembre de 2001.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO.....

Quien ha sido el guía de mis pasos por el mundo, el que me ha colmado de luz y bendiciones y en cuyas manos pongo mi vida entera. "Si Dios con nosotros, ¿Quién contra nosotros?".

EN MEMORIA DE MI PADRE, LIC. ALVARO REYES AURRECOECHEA.....

Una vez me dijiste: "Hijo mío, espero que sueñes, pero que tus sueños sean tan hermosos, que superen la realidad y la transformen". Este sueño, papá, se ha convertido en realidad. Por haberme enseñado el verdadero sentido de la honestidad, la lealtad y la rectitud, y por darme ejemplo de humildad, mil gracias. Te bendigo, te extraño, te quiero.

A MI MADRE, SRA. MARGARITA MARTÍNEZ DE REYES.....

En un fragmento de un poema, dice: "Si tienes una madre todavía, da gracias a Dios que te ama tanto". Gracias, mamá, porque Dios no me pudo hacer mejor regalo en la tierra que tenerte a ti, gracias por acompañarme siempre y en todo momento, por querernos tanto a mis hermanos y a mí, y por convertirte en mi ángel guardián aquí en la Tierra.

A MI HERMANO RAMÓN.....

Gracias, Monchón, por ser el artífice de este sueño que ahora se cristaliza. Mi admiración perenne por tu gran inteligencia, pero sobre todo, por quererme, por cuidarme, por protegerme. Pocas veces te lo digo, mi hermano, pero tu sabes que te quiero mucho.

A MI HERMANA MARCELA.....

Por ser mi compañera de juegos, mi mejor amiga, mi cómplice. Por ser una mujer ejemplar, madre protectora, esposa ideal. Gracias porque nuestros corazones están unidos, no solo por la sangre, sino por el verdadero amor

fraternal, que nuestros padres nos inculcaron desde niños. Mache, que Dios te bendiga.

A LA MEMORIA DE MIS ABUELOS.....

Bibiana y Ramón, Chonita y Tarso, uniones matrimoniales como nunca he conocido en la tierra. Para ustedes, una eterna plegaria, un amor muy grande, y mi deseo de que su luz me siga iluminando en la vida.

AL LIC. JAVIER SOLARES REYES Y A MI SOBRINO JAVIERCITO.....

Javier, más que cuñado, entrañable amigo, compañero de estudios y confidente. Javiercito, mi eterna alegría y motivo de dicha familiar. Gracias, Javieres, por estar siempre conmigo.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS.....

Sin mencionar a nadie en especial, ya que todos son importantes en mi vida. Decía Aristóteles: "Un verdadero amigo es un alma en dos cuerpos". Gracias a todos, por ser esa alma gemela, ese aliento, esa cercanía, y sobre todo, por ser el complemento perfecto en mi camino.

A MIS ALUMNOS Y EXALUMNOS.....

Quienes me han dado las más altas satisfacciones en el ámbito laboral y humano. Gracias por ser parte vital de mi historia personal, más que alumnos.....mis hijos.

A MIS MAESTROS.....

Desde mi formación básica, hasta mis estudios de Posgrado, mil gracias a todos y cada uno de ellos, por enseñarme a crecer en conocimientos y por alimentar mi capacidad de asombro, sin la cual, nada tendría valor.

AL M.D.O. JESÚS J. MELÉNDEZ OLIVAS.....

Por aceptar ser el guía y asesor de este proyecto, gran maestro y enorme como ser humano. Mi eterna gratitud, maestro, por ayudarme a llegar a la meta propuesta, hace dos años, al iniciar mis estudios de Maestría.

A LA M.C. MARÍA BLANCA PALOMARES RUIZ Y AL M.C. VICENTE GARCÍA DÍAZ.....

No me pudieron haber asignado mejores coasesores de esta tesis, pues gracias a sus conocimientos y experiencia, enriquecieron este trabajo, con sus sabios consejos y sugerencias.

A LA UNIVERSIDAD REGIOMONTANA, A.C. Y A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.....

Templos del saber, en donde formé mis ideales, mis conocimientos y mis sueños de ser profesionista. Casas abiertas a la esperanza, a la fe y a la verdad.

PRÓLOGO

Durante mucho tiempo, la teoría de la Administración se ha caracterizado por una preocupación por descubrir los elementos esenciales a todas las Organizaciones. El descubrimiento de elementos comunes es necesario, pero no proporciona verdaderamente a los profesionales “principios” que puedan aplicarse con éxito en un universo determinado.

En los últimos años, este campo ha alcanzado cierta madurez relativa, a medida que empieza a enfocar su atención en las diferencias que sigue un patrón. Aceptamos que hay elementos comunes en todas las Organizaciones, pero también que hay diferencias entre ellas y particularmente en la Administración de los Recursos Humanos. A medida que el inventario de estudios empíricos aumenta, haciendo posible establecer comparaciones, la teoría de la Administración continuará ampliándose. Los elementos comunes serán aislados y las variables importantes serán reveladas.

Considero que la teoría administrativa es importante para todo tipo de Organizaciones: Comerciales, gubernamentales, médicas, educativas, religiosas, e incluso en el hogar. Por ello, se ha recurrido a ejemplos y casos tomados de varios de estos tipos de organizaciones y se incorporan conceptos de otras disciplinas para integrarlos al conocimiento del comportamiento humano y de la teoría de la Administración.

El tema central de esta investigación es el comportamiento humano *dentro* de las Organizaciones, y no *entre* Organizaciones. Se visualiza a la Organización como un organismo viviente, único en su género, cuyo componente básico es el individuo, y este individuo es la unidad fundamental de este estudio. Por lo tanto, el interés de esta propuesta estará enfocado a la interacción de las personas, la motivación, el liderazgo, grupos de trabajo, entre otros elementos a considerar. Aunque este material es una consecuencia de

las ideas de muchos escritores anteriores, espero que contribuya en algo a la teoría de la Administración, dentro de las limitaciones del caso, y sin pretender ponerme a la altura de grandes investigadores de la ciencia administrativa.

Por último, la razón que me ha impulsado a desarrollar el presente texto, es el ferviente deseo de que le sea de utilidad a nuestros jóvenes universitarios, quienes en la cátedra diaria me han inspirado a recopilar las experiencias obtenidas durante el transcurso de mi vida profesional y personal.

LIC. ALVARO REYES MARTÍNEZ.

ÍNDICE

| | | |
|------------|--|----|
| | SÍNTESIS. | 1 |
| Capítulo 1 | INTRODUCCIÓN. | |
| | 1.1 Planteamiento del problema. | 3 |
| | 1.2 Objetivos. | 3 |
| | 1.3 Hipótesis. | 4 |
| | 1.4 Limitaciones. | 4 |
| | 1.5 Justificación. | 5 |
| | 1.6 Metodología. | 5 |
| | 1.7 Revisión Bibliográfica. | 6 |
| Capítulo 2 | LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES. | |
| | 2.1 Introducción. | 7 |
| | 2.2 La naturaleza de las organizaciones. | 8 |
| | 2.3 Punto de vista sistemático de las Organizaciones. | 10 |
| | 2.4 Niveles de análisis. | 11 |
| | 2.4.1 El Individual. | 11 |
| | 2.4.2 El Grupo. | 12 |
| | 2.5 Efectividad Organizacional. Sus componentes. | 12 |
| | 2.6 Determinantes de la efectividad Organizacional. | 14 |
| | 2.7 El trabajo del Gerente. | 16 |
| Capítulo 3 | DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL. | |
| | 3.1 Introducción. | 19 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Un modelo de comportamiento y desempeño individual. | 19 |
| 3.3 | Motivación. | 22 |
| 3.3.1 | Actitudes. | 22 |
| 3.3.2 | Creencias. | 23 |
| 3.3.3 | Valores. | 24 |
| 3.3.4 | Necesidades. | 25 |
| 3.3.5 | Metas. | 25 |
| 3.4 | Habilidad. | 26 |
| 3.4.1 | Aptitudes. | 27 |
| 3.4.2 | Oportunidades de aprendizaje. | 28 |
| 3.5 | Percepción. | 29 |
| 3.5.1 | Características de la entidad. | 30 |
| 3.5.2 | Características de la persona. | 31 |
| 3.5.3 | Características de la situación. | 32 |
| 3.6 | Personalidad. | 33 |
| 3.6.1 | Características de la personalidad. | 34 |
| 3.6.2 | Determinantes de la personalidad. | 36 |
| 3.7 | Sistemas Organizacionales y Recursos. | 38 |

Capítulo 4

MOTIVACIÓN.

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | Introducción. | 40 |
| 4.2 | Primeras Teorías de Motivación. | 41 |
| 4.2.1 | Teoría de la Vara y la Zanahoria. | 41 |
| 4.2.2 | Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. | 42 |
| 4.2.3 | Teoría "X" y "Y". | 44 |
| 4.2.4 | Teoría Motivación-Higiene. | 45 |
| 4.3 | Teorías Contemporáneas de Motivación. | 46 |
| 4.3.1 | Teoría de las Tres Necesidades. | 46 |
| 4.3.2 | Teoría de los Refuerzos. | 48 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.3.3 | Teoría de la Equidad. | 49 |
| 4.3.4 | Teoría de la Fijación de Objetivos. | 51 |
| 4.4 | Sugerencias para motivar a los empleados. | 52 |
| 4.4.1 | Reconocer las diferencias individuales. | 52 |
| 4.4.2 | Vinculación a la gente con los puestos. | 52 |
| 4.4.3 | Utilización de metas. | 53 |
| 4.4.4 | Las metas deben ser alcanzables. | 53 |
| 4.4.5 | Recompensas individualizadas. | 54 |
| 4.4.6 | Unión de las recompensas al desempeño. | 54 |
| 4.4.7 | Revisar el sistema para procurar la equidad. | 54 |
| 4.4.8 | El dinero, principal motivador. | 55 |

Capítulo 5

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

| | | |
|-------|---|----|
| 5.1 | Introducción. | 57 |
| 5.2 | Fuentes de Satisfacción en el Trabajo. | 58 |
| 5.2.1 | Sueldo. | 58 |
| 5.2.2 | El trabajo en sí mismo. | 59 |
| 5.2.3 | Promociones. | 60 |
| 5.2.4 | Supervisión. | 60 |
| 5.2.5 | Grupos de trabajo. | 61 |
| 5.2.6 | Condiciones de Trabajo. | 62 |
| 5.3 | Consecuencias de la Satisfacción en el trabajo. | 63 |
| 5.3.1 | Desempeño. | 63 |
| 5.3.2 | Rotación de personal. | 64 |
| 5.3.3 | Ausentismo. | 65 |
| 5.3.4 | Sindicalismo. | 65 |

| | | |
|------------|---|----|
| Capítulo 6 | LIDERAZGO. | |
| 6.1 | Introducción. | 67 |
| 6.2 | Definición de Liderazgo. | 70 |
| 6.3 | Ingredientes en el arte del Liderazgo. | 71 |
| 6.4 | Principio del Liderazgo. | 72 |
| 6.5 | Teoría e investigación sobre Liderazgo. | 72 |
| 6.5.1 | Teoría del Gran Hombre. | 72 |
| 6.5.2 | Teoría del Enfoque Situacional. | 73 |
| 6.5.3 | Los Sistemas de Administración. | 73 |
| 6.5.4 | Teoría de Contingencia. | 76 |
| 6.5.5 | Grid Administrativo. | 77 |
| 6.6 | Fuentes de influencia del Líder. | 79 |
| 6.6.1 | Poder de Recompensa. | 80 |
| 6.6.2 | Poder de Coerción. | 80 |
| 6.6.3 | Poder Legítimo. | 80 |
| 6.6.4 | Poder del Experto. | 80 |
| 6.6.5 | Poder de Referencia. | 81 |
| 6.7 | Características deseables en los Líderes. | 81 |
| Capítulo 7 | COMUNICACIÓN. | |
| 7.1 | Introducción. | 83 |
| 7.2 | Primera Etapa: Atención. | 84 |
| 7.2.1 | Cantidad de información recibida. | 84 |
| 7.2.2 | Canales formales de comunicación. | 85 |
| 7.2.3 | Canales informales de comunicación. | 86 |
| 7.2.4 | La información en sí misma. | 87 |
| 7.3 | Segunda Etapa: Comprensión. | 87 |
| 7.3.1 | La semántica del mensaje. | 88 |
| 7.3.1.1 | Argot. | 88 |
| 7.3.1.2 | Simbología. | 88 |

| | | |
|---------|---|----|
| 7.3.1.3 | Asociación no intencio- nada de símbolos. | 89 |
| 7.3.1.4 | Claves no verbales. | 89 |
| 7.3.2 | Percepciones. | 90 |
| 7.3.2.1 | Prejuicios. | 90 |
| 7.3.2.2 | Estereotipos. | 90 |
| 7.3.2.3 | Proyección. | 91 |
| 7.4 | Tercera Etapa: Aceptación de la Informa- ción como cierta. | 91 |
| 7.4.1 | Características del comunicador. | 91 |
| 7.4.1.1 | Pericia. | 92 |
| 7.4.1.2 | Confiabilidad. | 92 |
| 7.4.1.3 | Atractivo. | 92 |
| 7.4.2 | Comunicación a la defensiva. | 92 |
| 7.4.2.1 | Mensajes personalmente amenazantes. | 93 |
| 7.4.2.2 | Información incongruente. | 93 |
| 7.4.2.3 | Presentación de manera amenazante. | 93 |
| 7.5 | Cuarta Etapa: Retención de la Información. | 94 |
| 7.5.1 | Conclusiones explícitas vs con- clusiones implícitas. | 94 |
| 7.5.2 | Argumentos de un solo lado vs argumentos de dos lados. | 94 |
| 7.5.3 | Comunicación oral vs comunica- ción escrita. | 95 |
| 7.5.4 | Presentación simple vs repetición. | 95 |
| 7.6 | Barreras en la Comunicación. | 96 |
| 7.6.1 | Falta de planeación. | 96 |
| 7.6.2 | Supuestos poco aclarados. | 96 |
| 7.6.3 | Distorsión semántica. | 96 |

| | | |
|------------|---|-----|
| | 7.6.4 Mensajes mal expresados. | 97 |
| | 7.6.5 Pérdida durante la transmisión y mala retención. | 97 |
| | 7.6.6 Falta de atención y juicios prematuros. | 97 |
| | 7.6.7 Comunicación despersonalizada. | 97 |
| | 7.6.8 Desconfianza, amenazas y temor. | 98 |
| Capítulo 8 | GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN. | |
| | 8.1 Introducción. | 99 |
| | 8.2 Definición de Grupos de Trabajo. | 99 |
| | 8.3 Tipos de Grupos de Trabajo. | 99 |
| | 8.3.1 Grupos Formales. | 99 |
| | 8.3.2 Grupos Informales. | 100 |
| | 8.4 Razones por las que la gente se une a Grupos. | 100 |
| | 8.5 Etapas de desarrollo de los Grupos. | 102 |
| | 8.6 Conceptos básicos de los Grupos de Trabajo. | 103 |
| | 8.7 Características de los Grupos de Trabajo efectivos. | 105 |
| | 8.7.1 Metas claras. | 106 |
| | 8.7.2 Habilidades relevantes. | 106 |
| | 8.7.3 Confianza Mutua. | 106 |
| | 8.7.4 Compromiso unificado. | 107 |
| | 8.7.5 Buena comunicación. | 107 |
| | 8.7.6 Habilidades negociadoras. | 107 |
| | 8.7.7 Liderazgo apropiado. | 108 |
| | 8.7.8 Apoyo interno por parte de la Organización. | 108 |

Capítulo 9

CONFLICTOS ENTRE GRUPOS.

| | | |
|---------|--|-----|
| 9.1 | Introducción. | 109 |
| 9.2 | Ideas cambiantes de los conflictos entre grupos. | 109 |
| 9.2.1 | Visión tradicional del conflicto. | 109 |
| 9.2.2 | Visión contemporánea del conflicto. | 110 |
| 9.3 | Causas de los conflictos entre grupos. | 111 |
| 9.3.1 | Coordinación del trabajo. | 112 |
| 9.3.1.1 | Interdependencia de las tareas secuenciales. | 112 |
| 9.3.1.2 | Interdependencia recíproca de las tareas. | 113 |
| 9.3.1.3 | Ambigüedad de la tarea. | 113 |
| 9.3.1.4 | Diferencias en la orientación del trabajo. | 114 |
| 9.3.2 | Sistema de recompensas en la organización. | 114 |
| 9.3.2.1 | Interdependencia de los recursos. | 114 |
| 9.3.2.2 | Sistemas de recompensas en conflicto. | 114 |
| 9.3.2.3 | La competencia como una estrategia motivacional. | 115 |
| 9.4 | La dinámica de los conflictos entre grupos. | 116 |
| 9.4.1 | Cambios en el interior de cada grupo. | 116 |
| 9.4.2 | Cambios en las relaciones entre grupos. | 117 |
| 9.4.3 | Estrategias que utilizan los grupos | |

| | | |
|-------------|---|-----|
| | para ganar poder. | 119 |
| | 9.4.4 Consecuencias de ganar o perder un conflicto. | 121 |
| | 9.5 Manejo de los conflictos entre grupos. | 122 |
| | 9.5.1 Estrategias de evasión del conflicto. | 123 |
| | 9.5.2 Estrategias de supresión del conflicto. | 124 |
| | 9.5.3 Estrategias de contención del conflicto. | 125 |
| | 9.5.4 Estrategias de confrontación de conflictos. | 127 |
| Capítulo 10 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | |
| | 10.1 Conclusiones. | 129 |
| | 10.2 Recomendaciones. | 132 |
| | BIBLIOGRAFÍA. | 135 |
| | ANEXOS. | 137 |
| | Anexo No. 1 Ejemplos de evaluación del curso. | 137 |
| | Anexo No. 2 Casos prácticos sugeridos. | 145 |
| | GLOSARIO. | 165 |
| | RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO. | 170 |

SÍNTESIS.

Con frecuencia se considera que administrar y dirigir son la misma actividad. Aún cuando es cierto que el administrador más eficaz casi siempre también lo es como dirigente, y que la dirección es una función esencial de los administradores, nadie puede poner en duda que administrar es algo más que simplemente dirigir. Administrar implica planear con cuidado, determinar una estructura organizacional que ayude a las personas en el cumplimiento de los planes, integrar la estructura de la organización con individuos, lo más competentes posible y medir los resultados planeados y hacer las correcciones necesarias. Sin embargo, todas estas funciones administrativas de poco servirán si los administradores no comprenden el *factor humano* de sus operaciones y no saben cómo dirigir a las personas, de modo que produzcan los resultados deseados.

En un sentido muy amplio, dirigir también equivale a seguir, y se debe descubrir por qué las personas siguen. Básicamente, las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios de satisfacer sus propios deseos y necesidades. La labor de los administradores, entonces, consiste en motivar a las personas para que contribuyan con eficacia al cumplimiento de los objetivos de la Empresa y, de paso, satisfagan sus propios deseos y necesidades.

Las personas desempeñan papeles diferentes, y además, tienen caracteres distintos. No existen las personas promedio y, sin embargo, en muchas Empresas se presupone que sí las hay. Las personas son únicas, poseen necesidades, ambiciones, actitudes, afanes de responsabilidad, niveles de conocimiento y aptitudes diferentes. Mientras los administradores no comprendan la complejidad y la individualidad de las personas, seguirán aplicando equivocadamente generalizaciones sobre motivación, liderazgo y comunicación.

La comprensión del factor humano en las Empresas resulta importante para todo administrador. El concepto que un dirigente tiene de la naturaleza humana influye sobre su manera de motivar y de dirigir a sus subordinados. Las personas no trabajan aisladamente, sino que, casi siempre, laboran en grupos en pos del cumplimiento de objetivos personales y de Empresa. Por desgracia, no siempre estos objetivos armonizan entre sí. Es más, hay ocasiones en que los objetivos de los subordinados y los de sus jefes no son los mismos. Por lo tanto, una de las actividades más importantes de los administradores consiste en lograr que las necesidades de todos los individuos armonicen con las demandas de toda Empresa.

Los administradores deben ser capaces de concebir un medio ambiente que saque provecho de los impulsos individuales de cada miembro de su equipo de trabajo. Los directivos deben saber cómo comunicarse con sus subordinados y encauzarlos para que se den cuenta de lo bien que pueden satisfacer sus propios intereses si laboran con eficiencia para la Organización.

En la presente exposición, se pretende mostrar la forma en que los elementos del comportamiento organizacional brindan un excelente aporte a la administración de personal. A medida que se analicen dichos elementos, se enfocarán de manera individual en aspectos relevantes, tales como la motivación, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, la comunicación y los grupos y sus conflictos, como piezas claves para comprender que los individuos son mucho más que un simple factor productivo en los planes de la administración. El administrador debe aceptar que las personas se merecen un trato respetuoso y digno, ya que representan el más valioso recurso con que cuenta la Empresa.