

CAPÍTULO 8. GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN.

8.1 INTRODUCCIÓN.

El comportamiento de los individuos en grupos no es lo mismo que la suma total del comportamiento de cada individuo. Esto se debe a que las personas actúan en forma diferente en grupos, que como lo hacen cuando están solos. Por lo tanto, si se quiere comprender el comportamiento organizacional con mayor amplitud, se necesitará estudiar a los grupos de trabajo y su relación con la organización.

8.2 DEFINICIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO.

Se define al grupo como *"dos o más personas que interactúan e interdependen unos de otros, y se reúnen para lograr objetivos específicos"*.¹

8.3 TIPOS DE GRUPOS DE TRABAJO.

Los grupos de trabajo pueden ser:

8.3.1 Grupos Formales.

Son aquellos que la organización establece, y a los cuales se les fijan asignaciones de trabajo y actividades establecidas. En los grupos formales se estipula el comportamiento que el individuo debe tener, por las metas organizacionales a las que se dirigen. Los grupos formales, a su vez, se dividen en:

a) *Grupos de mando.* Estos son los grupos de trabajo tradicionales determinados por relaciones formales de autoridad y que se muestran en el

¹ Stoner, James A., "Administración", Segunda Edición, p. 306

organigrama real de la organización. Por lo general, incluyen al jefe o administrador y aquellos subordinados que le reportan en forma directa.

- b) *Equipos transfuncionales.* Éstos reúnen los conocimientos y habilidades de individuos de diversas áreas de trabajo, a fin de llegar a soluciones de problemas de operación.
- c) *Equipos autoadministrados.* Estos son grupos esencialmente independientes que, además de desarrollar sus puestos operativos, toman sobre sí responsabilidades tradicionales de administración, tales como la contratación, planeación y programación y evaluaciones del desempeño.
- d) *Grupos de actividad.* Estos son grupos temporales, creados para desarrollar una tarea específica. Una vez que se ha terminado, se desarma el equipo de trabajo.

8.3.2 Grupos Informales.

En contraste, los grupos informales son de naturaleza social. Estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Los grupos informales tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

8.4 RAZONES POR LAS QUE LA GENTE SE UNE A GRUPOS.

No hay una razón única por la que los individuos se unen a grupos. Debido a que la mayoría de la gente pertenece a diversos grupos, es obvio que distintos grupos proporcionan diferentes beneficios a sus miembros. La mayor parte de la gente se une a un grupo por necesidades de seguridad, status, autoestima, afiliación, poder o logro de alguna meta.

1. *Seguridad.* Al unirse a un grupo, se puede reducir la inseguridad a “estar solos”. Las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y son más resistentes a las amenazas. Los nuevos empleados son especialmente vulnerables a una sensación de aislamiento, se adhieren al grupo en busca de dirección y apoyo. Sin embargo, sean nuevos empleados, o personas que tienen años en sus puestos, se puede decir que a pocos individuos les gusta estar solos. Los seres humanos obtienen confianza al interactuar con otros y formar parte de un grupo.
2. *Status.* La inclusión en algún grupo que otras personas consideran importante, proporciona reconocimiento y un nivel competitivo para sus miembros.
3. *Autoestima.* Los grupos pueden aumentar los sentimientos de autoestima que tiene la gente. Esto es, además de darle status frente a las personas fuera del grupo, el ser miembro también puede elevar los sentimientos de amor propio. Por ejemplo, la autoestima se refuerza cuando se acepta al individuo en un grupo de alto valor.
4. *Afiliación.* La gente goza de la interacción regular que viene por ser miembro de un grupo. Para mucha gente, estas interacciones en el trabajo son el medio más importante que tiene para satisfacer su necesidad de afiliación. Para casi todas las personas, los grupos de trabajo contribuyen de manera muy significativa a satisfacer su necesidad de amistades y relaciones sociales.
5. *Poder.* Uno de los aspectos atractivos de los grupos es que representan poder. Lo que a menudo no puede alcanzarse en el plano individual, se vuelve posible por medio de la acción del grupo. Desde luego, quizá no se busque este poder sólo para exigir a otros. Se puede desear como una simple contramedida.

6. *Logro de metas.* Los grupos se forman, a veces, para alcanzar metas que difícilmente se lograrían sin la participación de varios talentos. Hay ocasiones en que se requiere de más de una persona para desarrollar una actividad específica, por lo que es necesario unir talentos, conocimientos o poder, a fin de terminar un trabajo. En estos casos, la administración se apoyará en un grupo formal.

8.5 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS.

El desarrollo de grupos es un proceso dinámico. La mayor parte de los grupos está en un continuo estado de cambio. No obstante, aún cuando los grupos probablemente nunca alcancen una estabilidad completa, hay un patrón general que describe cómo evoluciona la mayor parte de ellos. Los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas: Formación, tormenta, normalización, desempeño y clausura.

1. *Formación.* Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están expectantes, para determinar los tipos de comportamiento que son aceptables. Esta etapa estará completa cuando los miembros comiencen a pensar de sí mismos, como parte del grupo.
2. *Tormenta.* Es un conflicto intragrupal. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además puede haber conflicto respecto de quién controlará al grupo. Cuando se termina esta etapa, habrá una jerarquía con relación muy clara del liderazgo dentro del grupo.
3. *Normalización.* Aquí se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Ahora hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería con sus miembros. Esta etapa está completa cuando se

solidifica la estructura del grupo y éste asimiló un juego común de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto.

4. *Desempeño.* En este momento, la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes, al desempeño de la actividad que se le encomendó.
5. *Clausura.* Esta etapa se da, solamente para grupos de trabajo que son temporales. Se caracteriza por la preocupación de finalizar las actividades, en lugar de desempeñarlas. Se prepara para desintegrarse. Los altos niveles de desempeño en su actividad ya no son la máxima prioridad del grupo. En su lugar, se dirige la atención a las actividades de conclusión de trabajos. Las respuestas de los miembros del grupo varían en esta etapa. Algunos son optimistas, complaciéndose en las hazañas logradas por el grupo. Otros pueden sentir depresión, por la pérdida de camaradería y amistades que se forjaron durante la vida del grupo de trabajo.

8.6 CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

Los conceptos fundamentales sobre los que se puede constituir un conocimiento del comportamiento de grupos, son: Roles, normas y conformidad, sistemas de status y cohesividad de grupo.

1. *Roles.* Un rol se refiere al hecho de esperar un conjunto de patrones de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. Los individuos pueden jugar múltiples roles, ajustándolos al grupo al cual pertenecen en ese tiempo. En una organización, los empleados tratan de determinar cuáles comportamientos se esperan de ellos, así que leerán sus descripciones de puestos, recibirán

sugerencias de sus jefes y observarán lo que sus compañeros de trabajo hacen.

2. *Normas y conformidad.* Todos los grupos establecen normas o estándares aceptables que comparten los miembros del grupo. Las normas establecen cosas, tales como niveles de producción, porcentajes de ausentismo, prontitud o lentitud, socialización en el trabajo, rituales laborales, entre otras. Aunque cada grupo tiene su propio conjunto único de normas, hay clases comunes de éstas que aparecen en la mayoría de las organizaciones. Éstas se centran, básicamente, en el esfuerzo, dedicación, lealtad e indumentaria.
3. *Sistemas de status.* Status es un grado de prestigio, posición o rango dentro de un grupo. Los sistemas de status son un factor importante para comprender el comportamiento. El status es un motivador significativo y tiene consecuencias en el comportamiento, cuando los individuos advierten una disparidad entre lo que perciben, y lo que otros perciben de él. Es importante que los empleados crean que es congruente el sistema formal de status de la organización, es decir, debe haber equidad entre la jerarquía que se percibe que tiene un individuo, y el equipamiento que la organización otorga a dicho status. Por ejemplo, hay incongruencia cuando un supervisor gana menos que uno de sus subordinados, o una oficina lujosa para una persona que ocupa un cargo inferior. Los empleados esperan que las cosas que un individuo tiene y recibe de la organización, sean congruentes con su status. Cuando falta congruencia, es probable que los empleados rechacen la autoridad de sus superiores, se reduce el potencial motivador de las promociones y se afecta el patrón general de orden y consistencia de la organización.
4. *Tamaño del grupo.* La evidencia indica que los grupos pequeños son más rápidos para terminar las actividades que los grupos mayores. Sin

embargo, si al grupo se le involucra en la solución de problemas, los grupos grandes, de modo más consistente, consiguen mejores resultados que los grupos pequeños. Los grupos grandes son buenos para obtener una variedad de insumos de ingreso, así que si la meta del grupo es encontrar hechos, los grupos mayores deben ser más eficaces. Por otra parte, los grupos más pequeños son mejores cuando se trata de hacer algo productivo con esos hechos. Grupos de unos siete miembros tienden a ser más efectivos para tomar acciones.

5. *Cohesión de grupo.* Tiene sentido que en aquellos grupos donde hay muchos desacuerdos internos y falta de cooperación, serán menos efectivos en la conclusión de sus actividades, que en los grupos en que los individuos, por lo general, están de acuerdo, cooperan y casi siempre simpatizan unos con otros. La investigación en este punto se enfoca en la cohesión de grupo, es decir, el grado hasta el cual se atraen los miembros, unos con otros, y entre mayor sea la alineación de las metas del grupo con las metas individuales de los miembros, mayor será la unión del grupo. Por lo tanto, los grupos muy cohesivos son más efectivos que aquellos que no lo son.

8.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

Los grupos de trabajo no incrementan de modo automático la productividad. También pueden ser decepcionantes para la administración. Afortunadamente, investigaciones recientes proporcionan una visión de las características principales que se relacionan con los grupos efectivos. Estas características son:

8.7.1 Metas claras.

Los grupos con alto desempeño tienen, tanto una comprensión clara de la meta que deben alcanzar, como la creencia de que la meta incorpora un resultado importante o que vale la pena. Más aún, la importancia de estas metas alienta a los individuos a sublimar las preocupaciones personales entre estas metas de equipo. En los grupos eficaces, los miembros están consagrados a las metas del equipo, saben lo que se espera que ellos logren y comprenden cómo van a trabajar juntos para alcanzar estas metas.

8.7.2 Habilidades relevantes.

Los grupos de trabajo efectivos están integrados por personas competentes. Tienen la capacidad y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas y las características personales necesarias para alcanzar la excelencia, mientras trabajan con otras personas. Los equipos de alto desempeño tienen miembros que cuentan con habilidades, tanto técnicas como interpersonales.

8.7.3 Confianza mutua.

Los grupos de trabajo efectivos se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, carácter y habilidad, unos de otros. Pero, por las relaciones interpersonales, la confianza se vuelve frágil. Se lleva mucho tiempo obtenerla y se puede destruir con facilidad. Así mismo, debido a que la confianza genera confianza y la desconfianza provoca desconfianza, mantener esa confianza requiere de una atención cuidadosa de parte de la administración. El clima de confianza dentro de un grupo tiende a verse bajo una fuerte influencia por la cultura de la organización y las acciones de la administración. Aquellas organizaciones que valoran la disposición de apertura, honradez y procesos de colaboración y que,

además, alientan el involucramiento y autonomía del empleado, es muy probable que establezcan culturas de confianza.

8.7.4 Compromiso unificado.

Los miembros de un grupo efectivo exhiben una intensa lealtad y consagración a su trabajo. Están dispuestos a hacer cualquier cosa que tenga que realizarse para ayudar a que su equipo tenga éxito. Se llama a esta lealtad y consagración un *compromiso unificado*. Equipos que tienen éxito tienen miembros que se identifican con éstos. El compromiso unificado, entonces, se caracteriza por la consagración a las metas del equipo y una disposición para gastar cantidades extraordinarias de energía para lograrlas.

8.7.5 Buena comunicación.

No es de sorprender que los grupos efectivos de trabajo se caractericen por tener una buena comunicación. Los miembros son capaces de transferir mensajes entre ellos en una forma que se entiende rápida y claramente. Esto incluye mensajes verbales y no verbales. La buena comunicación también se caracteriza por una dosis saludable de retroalimentación de los miembros del equipo y la administración. Esto ayuda a guiar a los miembros del grupo y a corregir malos entendidos. Los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficiente.

8.7.6 Habilidades negociadoras.

Cuando los puestos se diseñan alrededor de los individuos, las descripciones de puesto, los reglamentos y procedimientos y otros tipos de documentación formal, sirven para precisar los roles de los empleados. En cambio, los grupos efectivos de trabajo tienden a ser flexibles y muy de continuo realizan ajustes. Esto exige que los miembros del equipo tengan habilidades negociadoras

adecuadas. Los problemas y las relaciones cambian a menudo en los equipos y exigen que los miembros se enfrenten y concilien sus diferencias.

8.7.7 Liderazgo apropiado.

Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a seguirlos, a través de situaciones difíciles. Ayudan a aclarar las metas, muestran que el cambio es posible, al vencer la inercia, aumentan la autoconfianza de los miembros del equipo, ayudándolos a realizar su potencial con mayor plenitud. Muy importante es que los mejores líderes se posesionan de los roles de “entrenadores” o “facilitadores”, ayudan a guiar y a apoyar al equipo, pero no lo controlan. Esto resulta obvio si se aplica a los equipos que se autoadministran, pero también se aplica cada vez más a grupos de actividad y equipos transfuncionales, en los que los mismos miembros son emprendedores. Para algunos administradores tradicionales, el cambio de su rol de “jefe” a “facilitador”, es una transición difícil, y en la mayoría de los casos, hay que reemplazarlos o transferirlos a otras posiciones dentro de la organización.

8.7.8 Apoyo interno por parte de la organización.

La última condición necesaria para forjar un equipo de trabajo efectivo es un clima de apoyo. A nivel interno se puede proveer al equipo con una sólida infraestructura. Esto incluye capacitación adecuada, un sistema comprensible de medición con el que los miembros del equipo puedan evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y remunere las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos que lo respalde. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que conducen a altos niveles de desempeño.

CAPÍTULO 9. CONFLICTOS ENTRE GRUPOS.

9.1 INTRODUCCIÓN.

Hasta ahora, se han enfocado las responsabilidades de los administradores hacia los empleados individuales o hacia el grupo de trabajo, como un todo. En este tema, se observará otro nivel de comportamiento en las organizaciones, que son las relaciones entre grupos. Se examinará un amplio espectro de los asuntos que tienen que ver con las relaciones intergrupales y el manejo de los conflictos. Se analizarán las expresiones de hostilidad entre grupos y las interferencias intencionales con las actividades de cada cual, entre otros temas más.

A través de este tema, se verá que los conflictos entre grupos no son necesariamente destructivos. El conflicto, si se mantiene a un nivel razonable de intensidad y limitado solamente a los asuntos importantes, puede de hecho ayudar a la organización a operar más eficientemente.

9.2 IDEAS CAMBIANTES DE LOS CONFLICTOS ENTRE GRUPOS.

9.2.1 Visión tradicional del conflicto.

Tradicionalmente, el conflicto intergrupar en las organizaciones ha sido visto muy negativamente. Ha sido considerado disfuncional, primeramente por los efectos adversos que puede tener en la productividad organizacional. El conflicto puede causar pérdidas en la productividad, porque los grupos no cooperan en terminar los proyectos y no comparten la información importante. Demasiado conflicto puede también distraer a los ejecutivos de sus labores y reducir su concentración en el trabajo. Más aún, el conflicto afecta la moral de los empleados. En un periodo prolongado de tiempo, puede causar estrés,

frustración y ansiedad, lo cual causa un detrimento en el bienestar de los empleados.

Por esta visión, los ejecutivos han sido tradicionalmente evaluados negativamente, por permitir que los conflictos surjan en sus unidades. Los ejecutivos de alto rango en la mayoría de las organizaciones, han apreciado y reconocido a los ejecutivos de rango medio que mantienen la paz y la armonía en sus unidades, mientras que han castigado a aquellos cuyas unidades están marcadas por la confrontación. Desde que la ausencia de conflicto ha sido frecuentemente usada en las evaluaciones, como signo de efectividad administrativa, históricamente la mayoría de los ejecutivos se han preocupado por suprimir todos los conflictos. En un mundo perfecto, los conflictos serían evadidos por completo, cuando aparecieran, serían detenidos tan pronto como fuera posible por el personal ejecutivo.

9.2.2 Visión contemporánea del conflicto.

Recientemente, una visión más amplia del conflicto ha ido emergiendo, un enfoque que observa los aspectos funcionales del conflicto, así como los disfuncionales. Primero, mientras que las consecuencias potencialmente negativas de los conflictos son ciertamente costosas, también hay algunos beneficios que se derivan de éstos. El conflicto puede servir como una catálisis para el cambio. Puede forzar a las organizaciones a reexaminar sus metas corporativas, o reestructurar prioridades. Puede forzar a los administradores a encarar asuntos importantes que han sido ignorados y a tomar decisiones importantes en dichos asuntos. Los conflictos intergrupales pueden hacer brincar a las organizaciones fuera de su *status quo* y llevarlos hacia una mayor innovación. Segundo, a veces, suprimir todos los conflictos, lleva hacia más consecuencias negativas. La gente comienza a sabotearse unos a otros de manera encubierta, en lugar de confrontarse directamente. Los grupos gastan energía tratando de sobrepasar a sus oponentes, en lugar de dirigir sus

esfuerzos a resolver los problemas con sus adversarios. A veces, la confrontación puede ser más efectiva que la supresión, como estrategia para resolver un conflicto. Tercero, los conflictos son vistos como inevitables, en lugar que evadibles. Los productos y servicios que la mayoría de las organizaciones proveen hoy en día, son muy complejos y requieren de muchos grupos diferentes trabajando conjuntamente. Es virtualmente imposible que no existan conflictos, cuando tantos grupos están trabajando juntos en tantos proyectos. Adicionalmente, la suerte financiera de las firmas y la fuerza de la economía en su conjunto pueden cambiar varias veces en el curso de un año. Estos cambios, a veces, ponen en movimiento algunos conflictos acerca de presupuestos y recursos, conflictos que no pueden ser siempre previstos o advertidos.

Por lo tanto, en concordancia con esta visión, el trabajo del ejecutivo es no suprimir todos los conflictos a cualquier costo, sino el permitir que el nivel óptimo de conflictos surjan, y resolverlos de manera que refuercen la efectividad organizacional, sin crear hostilidad adicional o comportamientos destructivos. Es el diagnóstico de los conflictos y las habilidades administrativas, de parte de los ejecutivos, las cuales deben ser reconocidas y recompensadas

9.3 CAUSAS DE LOS CONFLICTOS ENTRE GRUPOS.

Los conflictos intergrupales, generalmente, no emergen de la irracionalidad o las quejas sin importancia. En cambio, resultan de la forma en que las organizaciones coordinan el trabajo de grupos diferentes y distribuyen las recompensas entre dichos grupos. Algunas causas de los conflictos entre grupos son las siguientes:

9.3.1 Coordinación del trabajo.

Probablemente, la fuente más común de los conflictos intergrupales es la coordinación del trabajo entre diferentes departamentos. Las organizaciones necesitan coordinación entre las actividades de los varios departamentos para manufacturar y proveer servicios, y la fricción surge con frecuencia en el proceso.

9.3.1.1 Interdependencia de las tareas secuenciales.

Por interdependencia de las tareas, se entiende, la cantidad de confianza que un grupo de trabajo tiene que poner en otra unidad organizacional, para completar su proyecto. En la interdependencia secuencial de las tareas, el producto de un grupo se convierte en la materia prima de otro grupo. Entre más afecten las actividades de un grupo el desempeño de otro grupo, más grande será el conflicto intergrupales.

Grupos de línea y staff, con frecuencia tienen conflictos en la interdependencia secuencial de las tareas. Los grupos staff, generalmente, desempeñan una función de monitoreo, reportando a los altos ejecutivos los problemas que ven en las líneas de operación. Obviamente, los empleados de línea, con frecuencia, ven a los trabajadores de staff como un obstáculo, en lugar de una guía constructiva. Más aún, los empleados de línea, generalmente, rechazan las sugerencias del staff para mejorar la productividad. Los ejecutivos de línea, típicamente, se quejan de que mientras los empleados de staff tienen mucha preparación teórica, no tienen buenos instintos políticos para implementar sus ideas con efectividad.

9.3.1.2 Interdependencia recíproca de las tareas.

En la interdependencia recíproca de las tareas, algunos productos de cada grupo se convierten en materiales para otro grupo. La interdependencia recíproca de las tareas es probablemente mejor ejemplificada por la relación entre producción y control de calidad. En producción se fabrican bienes para que los del área de control de calidad los puedan probar en seguridad y otros estándares. La interdependencia recíproca de las tareas también ocurre entre producción y ventas. Producción provee los bienes para que ventas realice su función, y las órdenes y estimados por la gente de ventas ayudan a determinar el volumen a ser producido. Los conflictos intergrupales surgen de la interdependencia recíproca de las tareas, sobre las diferencias en las expectativas de desempeño. Cada grupo está insatisfecho con la calidad o cantidad de trabajo que reciben del otro grupo.

9.3.1.3 Ambigüedad de la tarea.

Los conflictos entre grupos con facilidad surgen cuando no está claro qué grupo es responsable por ciertas actividades. Esta falta de claridad sobre las responsabilidades del trabajo es llamada ambigüedad de la tarea, y frecuentemente lleva a la hostilidad entre las unidades de trabajo. Las obligaciones importantes del trabajo se pierden, entre las diferencias, y cada grupo se disgusta con el otro, por lo que percibe como las incapacidades del otro.

La ambigüedad de la tarea con frecuencia, surge cuando la organización crece rápidamente, o cuando el ambiente de la organización cambia con rapidez.

9.3.1.4 Diferencias en la orientación del trabajo.

La manera en que los empleados se sienten hacia su trabajo y se manejan con los demás, varía ampliamente, a través de las áreas funcionales de la empresa. Los grupos funcionales difieren en sus perspectivas temporales. Entre más grandes sean las diferencias en la meta, el tiempo y la orientación interpersonal entre dos grupos de trabajo, es más factible que surjan conflictos entre los grupos cuando tengan que coordinar sus esfuerzos de trabajo. Estas diferencias en la orientación del trabajo llevan a los grupos a estar frustrados, o a mal interpretar el comportamiento del otro grupo.

9.3.2 Sistema de recompensas de la organización.

La manera en que una organización monitorea el desempeño de los grupos y distribuye los recursos, dinero, personal, equipo, etc., es la segunda fuente de conflictos intergrupales. Los grupos llegan al conflicto por la competencia de recursos escasos.

9.3.2.1 Interdependencia de los recursos.

Frecuentemente, los grupos están relativamente independientes entre sí, en lo que se refiere a sus tareas, pero compiten entre ellos por los recursos. Dos plantas manufactureras separadas que elaboren el mismo tipo de producto, pueden competir por presupuesto o personal adicional. Cuando las organizaciones experimentan bajo o nulo crecimiento, el conflicto inevitable sobre los recursos se vuelve más intenso.

9.3.2.2 Sistemas de recompensa en conflicto.

A veces, la forma en que los sistemas de recompensa están diseñados, crean una situación en la que un grupo puede únicamente terminar su meta a

expensas de otro grupo. Por ejemplo, los departamentos staff pueden ser recompensados por el corte de costos y de personal, mientras que los departamentos de línea son recompensados por incrementar la cantidad de productos vendidos o de servicios proveídos. Para incrementar la cantidad de productos vendidos, los grupos de línea deben depender más intensamente de los grupos staff, como departamento de promoción. Sin embargo, los grupos staff están siendo recompensados por reducción en costos y personal, y el proveer los tipos de servicios que los grupos de línea desean, puede alejarlos de sus propias metas. El conflicto en los sistemas de recompensa, inevitablemente, resulta en el empobrecimiento de las relaciones intergrupales.

9.3.2.3 La competencia, como una estrategia motivacional.

Los ejecutivos a veces utilizan la competencia entre grupos como una manera de motivar a los trabajadores. El razonamiento detrás de esta estrategia es que la gente producirá más bajo presión, y que la competencia entre grupos es sana para la organización. Desafortunadamente, aunque esta teoría parezca seductora, la competencia entre grupos frecuentemente incrementa el conflicto entre grupos, sin incrementar la productividad. Cuando se examina sistemáticamente la investigación sobre este asunto, revela que la no-competencia, o competitividad, resulta en más productividad para los grupos. Los grupos que cooperan entre sí, pueden coordinar sus actividades mejor y tener un mayor intercambio de información o ideas. Como resultado, los grupos cooperativos, generalmente producen más productos y de más alta calidad. Más aún, si los grupos en competencia están enfrascados en una alta interdependencia de sus tareas, la competencia reducirá su productividad todavía más. Si los grupos no son interdependientes en sus tareas, la única forma en que pueden obtener una ventaja es produciendo más. Sin embargo, si los grupos son de tareas interdependientes, pueden gastar su tiempo y su energía en bloquear las actividades de otros grupos. Este tipo de bloqueo,

simultáneamente reduce la productividad de otros grupos y toma tiempo productivo y la energía del grupo que realiza el bloqueo.

9.4 LA DINÁMICA DE LOS CONFLICTOS ENTRE GRUPOS.

Cuando existen conflictos intergrupales en una organización, cambios sistemáticos ocurren en las percepciones, actitudes y comportamientos de los participantes. A continuación, se observará de cerca la dinámica de los conflictos entre grupos y cómo se va desarrollando. Primero, se verán los cambios sistemáticos en las relaciones interpersonales y la orientación del trabajo que toman lugar dentro de cada grupo y entre los grupos en conflicto. Después, se examinarán las estrategias que los grupos utilizan para ganar poder en las situaciones de conflictos intergrupales. Finalmente, se enfocarán los efectos que tienen el ganar y perder en las subsecuentes dinámicas de grupos en conflicto.

9.4.1 Cambios en el interior de cada grupo.

Cinco cambios en las percepciones, actitudes y comportamientos de un grupo son particularmente notables en el inicio de un conflicto intergrupar:

- a) *La lealtad del grupo se vuelve más importante.* Dada la situación de una amenaza externa, el grupo demanda más lealtad de sus individuos. No solamente la interacción social con gente fuera del grupo no es alentada, sino expresamente desalentada, ya que este tipo de interacciones pueden conducir a una traición inadvertida de los secretos y las estrategias del grupo.
- b) *Hay un incremento en la preocupación por el buen término de la tarea.* Existe presión adicional para el grupo a desempeñarse de la mejor forma. Por lo tanto, las preocupaciones por las necesidades personales de los

miembros del grupo declinan y las preocupaciones por el buen término de la tarea se incrementan. El clima del grupo se vuelve mucho menos informal.

- c) *El liderazgo en el grupo se vuelve más autocrático.* Cuando el conflicto intergrupar está presente es especialmente importante para un grupo, ser capaces de responder rápidamente y de forma unificada a las actividades de otro grupo. Un estilo de trabajo democrático puede reducir la capacidad grupal al responder rápidamente. Más aún, el liderazgo democrático permite la expresión de opiniones encontradas. Un estilo de liderazgo más autocrático, en contraste, refuerza la habilidad grupal de responder rápidamente a las amenazas externas y de presentar un frente unificado.

- d) *La organización y la estructura del grupo de trabajo se tornan más rígidas.* Consistente, tanto con el incremento en la preocupación por el buen término de la tarea y un estilo de liderazgo más autocrático, la organización y la estructura del grupo de trabajo se tornan más rígidas. La coordinación de las actividades se incrementa, reglas adicionales y procedimientos son delineados y reforzados, y responsabilidades específicas son designadas a diferentes miembros del grupo.

- e) *La cohesividad grupal se incrementa.* En el suceso de una amenaza externa, las diferencias pasadas y las dificultades entre los miembros del grupo son olvidadas. El grupo se prepara para enfrentar el desafío. Los miembros individuales encuentran al grupo como un todo y a otros miembros del grupo más amistosos.

9.4.2 Cambios en las relaciones entre grupos.

La naturaleza de las relaciones entre grupos también cambia marcadamente durante los conflictos intergrupales. Cuatro cambios en particular ocurren en este momento:

- a) *Hay distorsiones de percepción, tanto hacia el grupo de uno mismo, como hacia los demás grupos.* Primero, la percepción del grupo al que se pertenece es altamente selectiva, la gente solamente ve los mejores aspectos de su propio grupo y niega cualquier debilidad en el desempeño del grupo. Segundo, y más importante, la percepción de otros grupos es sistemáticamente distorsionada, los grupos ven únicamente las peores partes de los otros grupos y niegan sus aspectos positivos. Por lo tanto, los conflictos intergrupales llevan al incremento del uso de estereotipos. Cada grupo desarrolla un estereotipo más positivo de sí mismo, y uno más negativo de otros.
- b) *La interacción y la comunicación entre grupos decrementa.* Ya que los miembros del grupo se sienten hostiles hacia otros miembros de grupos rivales, existe menos deseo en la interacción con ellos. El decremento en la interacción facilita que cada grupo mantenga su estereotipo negativo del otro. Aún cuando los grupos son forzados a interactuar entre sí, dichas interacciones son bastante rígidas y formales. Cualquier información que se pase entre grupos es cuidadosamente racionalizada y a veces, deliberadamente distorsionada. Los grupos tienden a ignorar las similitudes entre sus posiciones y a exagerar sus diferencias.
- c) *Hay un cambio de una orientación hacia la resolución de los problemas hacia otros grupos, a una orientación de ganar - perder.* Existen muchas facetas en este cambio de orientación. Primero, existe una distinción mucho más clara entre los grupos, resultando en una orientación nosotros contra ellos, en lugar de nosotros contra el problema. Segundo, todos los intercambios con el otro grupo son evaluados en términos de victoria o pérdida. Tercero, los grupos tienden a ver el problema únicamente desde su propio punto de vista, en lugar de en términos de las necesidades de los dos grupos. Cuarto, los grupos enfatizan los beneficios de ganar el conflicto

a corto plazo y tienden a ignorar las consecuencias a largo plazo del conflicto, para las relaciones entre grupos.

- d) *Existe un incremento en la rivalidad hacia el grupo opositor.* Como resultado del estereotipo negativo, el decremento en la comunicación entre los grupos, y la orientación de ganar - perder, el incremento en la hostilidad es inevitable que ocurra entre grupos rivales. Los miembros del otro grupo son vistos como el enemigo, y se merecen los ataques hostiles.

9.4.3 Estrategias que utilizan los grupos para ganar poder.

Hay muchas estrategias que los grupos pueden utilizar para ganar poder en una situación de conflicto intergrupar. Algunas de estas estrategias permiten la cooperación entre grupos, otras estrategias son más competitivas e incrementan el poder de un grupo a expensas de otro.

- a) *Contrato.* El contrato se refiere a una negociación del tipo *quid pro quo* (esto por aquello), entre dos grupos. Cada grupo hace concesiones al otro para que pueda haber algo de estabilidad en sus relaciones. Como resultado del contrato, los grupos saben desde antes, cómo tendrán que dividir las ganancias resultantes de sus riesgos conjuntos.
- b) *Cooperación.* Una segunda estrategia de adquisición de poder es la cooperación. La cooperación ocurre cuando un grupo comparte algunas de sus posiciones de liderazgo a miembros de otros grupos, o los incluye en sus comités de implementación de políticas. Por lo tanto, las críticas y las amenazas de este grupo son concluidas, ya que no se puede atacar o criticar a un grupo al que ellos mismos pertenecen. La cooperación es una estrategia que frecuentemente es empleada, pero que requiere el uso de consejos de directores.

- c) *Formación de coaliciones.* Una tercera forma de adquisición de poder es la formación de coaliciones. Al formar coaliciones, dos o más grupos cooperan o combinan sus recursos para lograr incrementar su poder sobre otros grupos, fuera de su coalición. Es una mezcla interesante de cooperación y competición. Los miembros de los grupos que se unen para poder competir más efectivamente con los no miembros.
- d) *Influyendo los criterios de decisión.* Los altos ejecutivos, con frecuencia, no pueden tomar decisiones acerca de la distribución de los recursos entre grupos, usando criterios estrictamente racionales. La toma de decisiones puramente racional es muy difícil, tal vez imposible de lograr, porque los miembros de la organización no tienen la misma opinión acerca de las metas de la compañía, y qué criterios debieran ser utilizados para medir las contribuciones a la efectividad organizacional. Los grupos pueden utilizar el poder al influir en los criterios que deben ser seleccionados como base para la distribución de los recursos.
- e) *Controlando la información.* Otra estrategia muy competitiva que los grupos pueden usar para aplicar poder en las situaciones de conflicto intergrupales es controlar la información importante. Obtener acceso a la información importante y después limitar el acceso de otros grupos, incrementa el poder del grupo que mantiene la información. Como resultado, estos grupos pueden usar el retiro o la disminución de sus servicios para influenciar a otros grupos en la organización.
- f) *Tácticas de presión.* Las tácticas de presión para forzar a otros a rendirse representan la estrategia más competitiva y hostil que un grupo puede utilizar para ganar poder. Sin embargo, este tipo de tácticas de presión suelen ser muy competitivas, pero rara vez son efectivas. El uso de amenazas usualmente provoca una contraofensiva, en lugar de concesiones. En general, las estrategias de cooperación entre grupos en

las organizaciones dejan resultados más positivos para todos los implicados, que las estrategias de competencia.

9.4.4 Consecuencias de ganar o perder un conflicto.

Como se puede esperar, los ganadores y los perdedores reaccionan de una manera sustancialmente diferente cuando se termina un conflicto entre grupos.

- a) *Efectos de ganar.* El cambio más sistemático en las percepciones del grupo ganador es un fuerte sentimiento en el estereotipo negativo del grupo perdedor. Ganar el conflicto reafirma tanto la autoimagen positiva del grupo ganador, como la evaluación negativa del otro grupo. En lo que se refiere al clima de grupo, el grupo ganador se torna mucho más preocupado de nuevo con la satisfacción de las necesidades de los miembros individuales. La atmósfera de trabajo se vuelve más casual y más complaciente. La cohesividad y la cooperación grupal también se incrementan. Por lo menos a corto plazo, la preocupación por el trabajo y el buen término de la tarea decrementa. El grupo ganador tiene pocas razones para reexaminar sus operaciones y poco incentivo para pensar en maneras de mejorarlas. El grupo ganador pierde algo de su espíritu combativo.

- b) *Efectos de perder.* El grupo perdedor responde a la pérdida tratando de negar o distorsionar la realidad de la pérdida. Mucha energía es utilizada para encontrar excusas de por qué se perdió. No es probable que el grupo perdedor simplemente admita que otros grupos fueron mejores, y que nada hubiera podido cambiar los resultados del conflicto. El grupo perdedor también experimenta un notable declive en la calidad de sus relaciones interpersonales. Los conflictos sin resolver salen a la superficie, cuando diferentes fracciones del grupo se responsabilizan mutuamente de la pérdida. El grupo se torna más tenso. Hay menos cohesividad grupal, menos cooperación y menos preocupación por las necesidades individuales

de los miembros. Sin embargo, se repone de su decepción inicial y su enojo y acepta la pérdida de manera realista, puede haber algunos cambios positivos en la manera en que opera. El grupo puede aprender de sí mismo, porque sus estereotipos se han caído, es forzado a reevaluar sus fortalezas y debilidades. También es más probable que el grupo acepte volverse más efectivo y comprometerse a trabajar más duro en el futuro.

Por lo tanto, ni el ganar, ni el perder un conflicto tiene un resultado ambiguo para los participantes de un conflicto intergrupales. El ganar incrementa la satisfacción, pero el precio es la complacencia. El perder decrementa la moral del grupo, pero provee un ímpetu para mejorar el desempeño del grupo.

9.5 MANEJO DE LOS CONFLICTOS ENTRE GRUPOS.

Las estrategias de resolución de conflictos entre grupos varían ampliamente, en qué tan abiertamente deben ser abordados los conflictos. Algunas de las estrategias utilizadas para resolver los conflictos intergrupales dependen mucho de la evasión de los conflictos, procurando que el conflicto no se expanda a todos. Un segundo grupo de estrategias depende de manera contraria, de la supresión del conflicto, manteniendo el conflicto suspendido y enfriando las emociones de los grupos involucrados. Un tercer grupo de estrategias depende de la contención del conflicto, permitiendo que algo del conflicto surja, pero controlando estrechamente qué asuntos y la forma en que deben ser discutidos. Un cuarto grupo de estrategias depende de la confrontación abierta, ventilando todos los asuntos del conflicto y tratando de encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

En general, la estrategia más apropiada depende de qué tan crítico es el conflicto, para el buen término de la tarea, y qué tan rápido se necesita resolver el conflicto. Cuando el conflicto es sobre un asunto trivial, o necesita ser resuelto rápidamente, la evasión y la suspensión deben ser empleadas.

Cuando el conflicto es sobre un asunto importante de trabajo, y no tiene que ser resuelto rápidamente, la contención y la confrontación son más apropiadas.

9.5.1 Estrategias de evasión del conflicto.

- a) *Ignorando el conflicto.* Ignorar el conflicto se caracteriza por la ausencia de comportamientos. El ejecutivo evade tratar con los aspectos disfuncionales del conflicto. Tendrá que despedir o transferir a alguno de los gerentes de los grupos en conflicto, o simplemente negarse a escuchar los ataques de un grupo al otro. Muy comúnmente, los ejecutivos que utilizan esta estrategia, pierden la atención de las causas del conflicto, y como resultado, la situación del conflicto frecuentemente continúa o se empeora con el tiempo. Mientras que ignorar el conflicto es generalmente inefectivo para resolver importantes problemas políticos, en algunas circunstancias, es por lo menos una manera razonable de lidiar con los problemas. Una circunstancia de este tipo ocurre cuando el asunto del conflicto es trivial. Otra circunstancia se presenta cuando el asunto parece sintomático de otro conflicto más básico.
- b) *Imponiendo una solución.* El imponer una solución significa forzar a las partes en conflicto a aceptar una solución propuesta por un ejecutivo de alto nivel. En efecto, esta estrategia no permite que demasiado conflicto surja, o que exista mucho espacio para que los participantes ventilen sus quejas. Tal como ignorar el conflicto, imponer una solución es generalmente una estrategia de resolución de problemas inefectiva. La paz que se logra es frecuentemente de corto plazo. Los asuntos verdaderos no se discuten, y el conflicto reaparece en otras situaciones. Sin embargo, el imponer una solución puede ser apropiado, a veces. Es útil cuando se necesita una acción rápida y decisiva. Otra situación en la que forzar puede ser necesario, ocurre cuando decisiones no muy populares tienen que ser

tomadas y existe muy poca oportunidad de que los participantes puedan llegar a un acuerdo.

9.5.2 Estrategias de supresión de conflictos.

- a) *Suavizar*. Un ejecutivo puede tratar de suavizar el conflicto, disminuyendo su importancia y magnitud. Puede tratar de persuadir a los grupos de que no están tan mal en sus puntos de vista, puntualizando las similitudes, en lugar de las diferencias entre los grupos, tratando de calmar a aquellos miembros del grupo, cuyos sentimientos han sido heridos, o disminuir la importancia del asunto. Al suavizar el conflicto, el ejecutivo espera disminuir la intensidad del mismo y evitar una escalada de hostilidad. Igual que forzar una situación, el suavizar es, generalmente, inefectivo, porque no aborda los puntos clave del conflicto, los cuales siempre resurgen. Sin embargo, el suavizar, a veces puede ser efectivo, como una medida para calmar a la gente y retomar la perspectiva. La gente suele usar frases airadas, que no ayudan en nada a disminuir el conflicto, y el suavizarlas puede traer de regreso a un nivel manejable y con palabras adecuadas. Suavizar también puede ser apropiado cuando el conflicto no es sobre asuntos del trabajo. Suavizar puede ayudar a aliviar la tensión para que el conflicto no se derrame hacia asuntos más relacionados con el trabajo.

- b) *Apelando a metas extraordinarias*. Otra manera que tienen los ejecutivos de terminar el conflicto es a través de apelación a las metas extraordinarias. El ejecutivo distrae la atención del conflicto hacia las metas superiores que tienen los grupos involucrados. El problema es convertido en algo insignificante, al lado de metas comunes tan importantes. Encontrar este tipo de metas extraordinarias, no es fácil. La meta debe ser importante para los dos grupos. La obtención de la meta debe requerir la cooperación entre grupos. La recompensa por obtener las metas comunes debe ser alta.

9.5.3 Estrategias de contención del conflicto.

- a) *Negociación.* Negociar es, probablemente, la estrategia de resolución de conflictos intergrupales más común. En esencia, la negociación es una forma de compromiso. Dos grupos intercambian concesiones, hasta que se alcanza una solución en la forma de un compromiso. Esta estrategia permite que parte del conflicto surja, pero usualmente sin mucha apertura, de parte de los grupos, y sin mucha resolución real de problemas. Típicamente, lo que sucede en la negociación es que cada parte empieza por demandar más de lo que espera ganar. Los dos lados están conscientes de que será necesario dar algunas concesiones para poder llegar a una solución, pero ningún lado quiere dar la primera concesión, ya que puede ser visto como un signo de debilidad. Mucho de lo que sucede en la negociación es comunicación tácita. Cada parte señala su disponibilidad a ser flexible en el intercambio de concesiones, sin dar una oferta explícita o una promesa. Por lo tanto hay poco peligro de aparecer débil, ya que una propuesta tácita puede ser negada después si falla el obtener una respuesta positiva de la otra parte. La negociación continuará, hasta que algún tipo de acuerdo mutuamente satisfactorio es obtenido. Por último, cabe señalar que para que una negociación sea viable como una estrategia de resolución de conflictos, las dos partes deben ser de poderes relativamente iguales. De otra forma, un grupo simplemente se impondría sobre el otro la solución no sería mutuamente aceptada, ya que el grupo débil no tendría recursos para obtener una concesión del grupo más fuerte. Entonces, la negociación es más fácil que funcione si hay muchas alternativas aceptables que las dos partes estén dispuestas a considerar. Si cada parte tiene únicamente una propuesta aceptable, es posible que la negociación termine bloqueada.

b) *Estructurando la interacción entre grupos.* El proveer restricciones en el número de asuntos y la manera en que deben ser discutidos, puede facilitar la resolución de conflictos. Mientras existen muchas maneras de estructurar la interacción entre grupos para manejar un conflicto, algunas de las más frecuentes y efectivas estrategias incluyen, disminuir la cantidad de interacción directa entre grupos en las etapas iniciales de la resolución del conflicto, disminuir la cantidad de tiempo entre las juntas de solución de problemas, disminuir la formalidad de la presentación de los asuntos, limitar la aplicación de precedentes históricos y utilizar mediadores de terceras partes. Todas estas estrategias permiten que algo del conflicto surja y sea abordado, pero previenen de que el conflicto se salga de sus cauces y que las partes endurezcan sus posiciones. Por ejemplo, disminuir la cantidad de interacción directa entre grupos en los inicios de un conflicto ayuda a prevenir la escalada del conflicto. Como se mencionaba anteriormente, cuando los grupos son hostiles, utilizan la interacción adicional simplemente para confirmar sus estereotipos negativos de los demás. El disminuir la cantidad de tiempo entre las juntas de resolución de problemas, disminuye la cantidad de tiempo que los grupos tendrán en el cual pueden arrepentirse de acuerdos tentativos y endurecer su posición original. La disminución de la formalidad en la presentación de los asuntos, ayuda a la resolución del problema, en lugar de una orientación ganar - perder del conflicto. El limitar la aplicación de precedentes históricos ayuda a las partes a enfocarse para encontrar una solución al problema presente. Si los conflictos y las soluciones del pasado son extensamente discutidos, la hostilidad se incrementará, reduciendo la posibilidad de encontrar una solución consistente con todos los precedentes citados. Finalmente, un mediador puede funcionar, transmitiendo ofertas y mensajes, para ayudar a los grupos a clarificar sus posiciones y presentar la posición de cada grupo más claramente al otro, sugiriendo posibles soluciones no muy obvias, a las partes contrarias. Esta estrategia, como medida de resolución de conflictos intergrupales es vista más frecuentemente en las relaciones

gubernamentales y en las relaciones entre sindicato y administración. Mientras la estructuración de la interacción puede ser frecuentemente utilizada para ayudar a resolver conflictos, es especialmente útil en dos situaciones: Cuando intentos previos de discutir un conflicto abiertamente han llevado a la escalada del conflicto en lugar de a una resolución del problema, y cuando una respetada tercera parte está disponible para proveer y mantener algo de estructura entre los grupos y servir de mediador.

9.5.4 Estrategias de confrontación de conflictos.

- a) *Resolución integradora de problemas.* Una resolución integradora de problemas es una estrategia de solución de conflictos que trata de encontrar una reconciliación, o que integra las necesidades de las dos partes. Los dos grupos trabajan juntos para definir el problema y para identificar soluciones mutuamente satisfactorias. Más aún, hay expresión abierta de los sentimientos, así como intercambio de información relacionada con las tareas. Para poder implementar una resolución integradora de problemas, las organizaciones generalmente utilizan los servicios de un consultor externo. El consultor trata de establecer algo de confianza inicial entre los grupos en conflicto y organiza reglas básicas para futuras discusiones. El consultor también ayuda a los grupos a identificar sus problemas más importantes, trabajando con cada uno y asistiéndolos en el diseño de soluciones. Hay dos condiciones previas para que la solución integradora de problemas funcione. La primera es un nivel máximo de confianza entre los grupos. Sin esta confianza, es difícil que cada grupo revele sus verdaderas preferencias y esperará a que el otro grupo dé información falsa. Segundo, la resolución integradora de problemas toma mucho tiempo y solamente puede ser realmente exitosa en la ausencia de excesiva presión para una rápida resolución. Sin embargo, las ganancias de esta estrategia pueden ser altas. Cuando la organización puede

beneficiarse del surgimiento de las diferentes perspectivas de los dos grupos para tomar decisiones organizacionales clave, la solución integradora de problemas es especialmente necesaria.

- b) *Rediseño de la organización.* El rediseño de una organización puede ser una estrategia efectiva de resolución de problemas, especialmente cuando las fuentes en conflicto surgen de la coordinación del trabajo entre diferentes departamentos o divisiones. Probablemente el método más utilizado para reducir el conflicto en una organización, a través del rediseño, es crear grupos de trabajo autónomos, que tengan suficientes recursos para llevar a buen término sus metas. Puede también haber proyectos que no están claramente dentro de las responsabilidades de ningún departamento, pero requieren las contribuciones y la experiencia de varios de ellos, como es el caso del desarrollo de nuevos productos.

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

10.1 CONCLUSIONES.

Actualmente, los administradores están profundamente preocupados por el dilema de cómo movilizar completamente la energía de los recursos humanos de la organización hacia el logro de los objetivos de desempeño y, al mismo tiempo, organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, que se atiendan, en forma significativa, en el trabajo, las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción.

Para resolver este dilema en nuestro ambiente de rápido cambio, se deben desarrollar nuevas formas de organización, se deben aprender procesos más efectivos de fijación de objetivos y planeación y grupos experimentados de individuos interdependientes deben dedicar tiempo a mejorar sus métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación. Los grupos en conflicto o en competencia deben adoptar sistemas de colaboración en el trabajo. Para que estos cambios se efectúen y se mantengan, se requiere un esfuerzo de cambio planeado y administrado, un programa de desarrollo organizacional encaminado a satisfacer las demandas que el comportamiento humano requiere y necesita.

El administrador de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. El ambiente de hoy es *dinámico en alto grado*. La explosión del conocimiento, las nuevas tecnologías, el avance en las comunicaciones, la vida de los productos cada vez más corta y la globalización de la economía, afectan profundamente las maneras de pensar, de sentir y de ser del ser humano. Las personas tienen cada vez mayores y mejores aspiraciones para su vida personal y familiar, y eso crea condiciones ideales para vivir operando en ambientes cambiantes.

Existe una condición muy importante, actualmente, a la cual no se le ha dado la trascendencia que amerita: Los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando dramáticamente, a medida que la condición humana mejora o empeora. Algunos de ellos, entre muchos, pueden ser:

- El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.
- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
- Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas, ya que el hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.
- Si las necesidades de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
- La organización debe disponer el trabajo, de tal manera, que las tareas tengan sentido y sean estimulantes, proporcionando recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas adecuadas.
- Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Los administradores deben ejercer *influencia* (comportamiento adecuado), sobre las personas, en vez de hacerlo por la fuerza (comportamiento destructivo), o simplemente por el otorgamiento de recompensas monetarias.

La mayoría de los administradores progresistas de hoy están profundamente preocupados con el problema del desarrollo de estrategias apropiadas para las

condiciones cambiantes. La palabra "cambio" no es ya una palabra que apenas se "murmura", sino que ha llegado a ser parte de nuestro lenguaje diario. Los administradores están trabajando continuamente en los problemas de cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias, las cuales tienen que ser "proactivas" (que influyen el ambiente), en vez de ser "reactivas" (que manipulan el ambiente).

Se están buscando nuevas maneras de establecer un clima de trabajo en el cual, personas debidamente informadas, puedan tomar las decisiones crecientemente complejas, haciendo caso omiso de su posición en la organización. La búsqueda de maneras de incrementar la colaboración entre los miembros de las organizaciones y al mismo tiempo, satisfacer sus necesidades personales, ocupa muchas horas de los administradores y muchos capítulos en los libros que hablan sobre administración.

El objetivo, al escribir este texto, ha sido suministrar una herramienta para que, tanto maestros como alumnos, se interesen en encontrar una explicación al cambiante mundo del comportamiento de las personas en las organizaciones, con base, fundamentalmente, en las experiencias personales del autor, como catedrático de esta materia de Sistemas de Información III, durante once años, y en su trabajo de alrededor de veinte años en varias Empresas de Monterrey, específicamente en el área de Recursos Humanos. Este trabajo se ha visto enriquecido con la experiencia análoga de otras personas, quienes a través de comentarios, vivencias, conferencias o pláticas informales, han ayudado a documentar la información vertida en éste, sin olvidar también la consulta bibliográfica de textos que sobre el tema se han venido investigando.

Como texto de apoyo, esta tesis no pretende descubrir el "hilo negro" del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. El aspecto cambiante en la personalidad y otros factores del ser humano, limita este estudio y lo circunscribe en una pequeña área del conocimiento global. Por lo

tanto, nunca podremos llegar a un acuerdo que generalice en uno solo el óptimo desempeño de las personas. Esto variará, desde luego, dependiendo del tipo de organización, motivación, liderazgo, comunicaciones y otros factores que alteran el proceso de adaptación y desempeño del empleado.

La intención es, en todo caso, despertar el entusiasmo de otras personas que estén interesadas en seguir estudiando a profundidad, el vasto conocimiento del comportamiento organizacional y cómo afectan a éste los cambios de un futuro que está a la vuelta de la esquina.

10.2 RECOMENDACIONES.

Como parte de los objetivos en la realización de esta tesis, la evaluación del estudiante es parte fundamental para la culminación de un óptimo desempeño docente. Es por eso que hay que tener especial cuidado en la elaboración de los exámenes que sirvan de base para calificar el avance del alumno.

El curso se divide en ocho temas, los cuales se deberán explicar y discutir en clase, con la participación de los alumnos y la guía del maestro, el cual deberá contar, preferentemente, con experiencia en el área de Recursos Humanos, para que pueda afianzar los conocimientos teóricos y dirigirlos hacia resultados que satisfagan las expectativas de la materia. Se hace necesario el apoyo audiovisual, empleando el uso de películas en video, las cuales puedan ampliar los conocimientos para reforzar temas interesantes, como Motivación, Liderazgo y Grupos de Trabajo, entre otros. Además, se recomienda la discusión y análisis de casos prácticos, los cuales se podrán encargar como tarea, para que los estudiantes acaben de formar su criterio en la solución de problemas de carácter humano dentro de una organización.

El curso de Sistemas de Información III es, básicamente, teórico, por su naturaleza estrictamente social. No se pueden particularizar sus conceptos,

porque está enfocado al comportamiento humano en general, dentro de un contexto empresarial ciento por ciento. Por lo tanto, hay que tener especial cuidado, en el momento en que se tengan que aplicar estos conocimientos en la práctica, de evaluar si el alumno es capaz de identificar el problema a resolver, analizar sus causas y encontrar, según los criterios vistos en clase, una alternativa de solución razonable.

La propuesta de evaluación que se presenta, es el fruto de diez años de impartir esta materia, tiempo en el cual se han ensayado distintas maneras de calificar al estudiante. Esta propuesta en particular, ha funcionado mejor, ya que establece un método justo y equitativo de examinar los conocimientos del alumno, tomando como paradigma que el enfoque de la Licenciatura en Ciencias Computacionales está orientada, casi en su totalidad, al campo de las ciencias exactas, por lo que hay que cuidar que se asimilen bien los conceptos y se puedan demostrar en los exámenes que se apliquen.

El modelo de evaluación recomendado es el siguiente:

- a) Dos exámenes parciales, que signifiquen el 80% del total de la calificación final del estudiante. El primer examen abarcará los primeros cuatro temas, y el segundo examen parcial, los siguientes cuatro.
- b) Un trabajo de investigación, obligatorio, para acreditar la materia, y que sería entregado al final del semestre, representando el restante 20% de la calificación final del alumno.
- c) En el caso de que no se apruebe la materia, a través del anterior esquema, el alumno tendrá la oportunidad de presentar un examen integrador, que abarcaría el contenido de los ocho temas totales del curso.

- d) Por último, si no acredita con el examen integrador, tendrá una segunda oportunidad, marcada por el reglamento general de la Universidad Autónoma de Nuevo León, el cual, al igual que el integrador, estaría compuesto por los ocho temas del curso.

El trabajo de investigación se encargará de manera colectiva, formando grupos no mayores de seis personas, para fomentar el trabajo y la comunicación en equipo, profundizando en temas incluidos en el plan de estudio de la materia. También se sugieren trabajos de investigación de campo, para que los alumnos vean la importancia que en la práctica tiene el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Se propone que en cada uno de estos exámenes, además de la información teórica, se examine al alumno a través de un caso práctico, en el cual se pueda evaluar la aplicación de la teoría vista en clase, en la solución de un problema determinado.

Para finalizar este apartado, los modelos de exámenes propuestos para evaluar el curso de Sistemas de Información III, están presentados en los Anexos de esta tesis, al igual que los casos prácticos presentados para su aplicación, estudio, discusión y solución, ya sean en la propia aula, o como parte de los exámenes modelo propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

ARNOLD, HUGH J. Y FELDMAN, DANIEL C., *Organizational Behavior*, New York, 1986, Ed. McGraw-Hill, Inc.

BECKHARD, RICHARD, *Organization Development: Strategies and Models*, New York, 1973, Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

CHRUDEN, HERBERT J. Y SHERMAN JR., ARTHUR W., *Administración de Personal*, Ohio, 1976, Compañía Editorial Continental, S.A.

GUÍZAR MONTÚFAR, RAFAEL, *Desarrollo Organizacional*, México, 1997, Ed. McGraw-Hill, Inc.

HERSEY, PAUL Y BLANCHARD KENNETH H., *La Administración y el Comportamiento Humano*, New Jersey, 1970. Editora Técnica, S.A.

KOONTZ, HAROLD, O'DONNELL, CYRIL Y WEIHRICH, HEINZ, *Elementos de Administración*, New York, 1987, Ed., McGraw-Hill, Inc.

POZO PINO, JAIME, *Dirección del Futuro*, México, 1977, Ed. Futuro Latinoamericano, S.A.

REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, México, 1975, Ed. Limusa.

ROBBINS, STEPHEN P., *Administración, Teoría y Práctica*, México, 1994, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

SCHULTZ, D.P., *Psicología Industrial*, México, 2000, Ed. McGraw-Hill.

STONER, JAMES, Administración, Nueva York, 1984, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

VELÁZQUEZ, MANUEL G., Ética en los Negocios, México, 1998, Ed. Prentice Hall, Inc.

WERTHER JR., WILLIAM Y DAVIS, HEITH, Administración de Personal y Recursos Humanos, New York, 1996, Ed. McGraw-Hill, Inc.

ANEXO NO. 1
EJEMPLOS DE EVALUACIÓN DEL CURSO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
PRIMER EXÁMEN PARCIAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DEFINA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: (VALOR: 15 PUNTOS)

- a).- Motivación.
- b).- Percepciones.
- c).- Satisfacción en el Trabajo.

II. EXPLIQUE AMPLIAMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS: (VALOR: 40 PUNTOS)

- 1) Teoría de la Naturaleza del Hombre.
- 2) Factores que influyen en el Comportamiento y la Actuación de los Individuos. *Rasgos de Personalidad.*
- 3) Teoría de la Equidad.
- 4) Fuentes de satisfacción en el trabajo.

III. PELÍCULAS "EFECTO PIGMALEÓN" Y "EFECTO GALATEA". (VALOR: 15 PUNTOS)

- A) ¿Quiénes fueron Pigmaleón y Galatea?
- B) Mencione y explique los factores que intervienen en el Efecto Pigmaleón para que las expectativas de un jefe sean altas o bajas hacia sus subordinados.
- C) Explique en qué consiste el Efecto Galatea.

IV. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 30 PUNTOS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
PRIMER EXÁMEN PARCIAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DEFINA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: (VALOR: 15 PUNTOS)

- a).- Administración.
- b).- Habilidades.
- c).- Personalidad.

II. EXPLIQUE AMPLIAMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS: (VALOR: 40 PUNTOS)

- 1) Elementos de la Administración.
- 2) Factores que influyen en el Comportamiento y la Actuación de los Individuos. *Sistema de Organización y Recursos.*
- 3) Teoría de las Expectativas.
- 4) Fuentes de satisfacción en el trabajo.

III. PELÍCULAS "EFECTO PIGMALEÓN" Y "EFECTO GALATEA". (VALOR: 15 PUNTOS)

- A) ¿Quiénes fueron Pigmaleón y Galatea?
- B) Mencione y explique los factores que intervienen en el Efecto Pigmaleón para que las expectativas de un jefe sean altas o bajas hacia sus subordinados.
- C) Explique en qué consiste el Efecto Galatea.

IV. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 30 PUNTOS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
SEGUNDO EXÁMEN PARCIAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DEFINA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: (VALOR: 15 PUNTOS)

- a).- Liderazgo.
- b).- Comunicación.
- c).- Grupos.
- d).- Atención.
- e).- Retención.

II. DESARROLLE LOS SIGUIENTES TEMAS: (VALOR: 60 PUNTOS)

- 1) Teoría del Enfoque Situacional y Teoría del Enfoque Contingente.
- 2) Características deseables en los líderes.
- 3) Etapas de la Comunicación. *Aceptación de la Información.*
- 4) Factores de cohesión de grupos.
- 5) Enfoque tradicional de ver los conflictos entre grupos.
- 6) Resumen de la película "Liderazgo de Excelencia".

III. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 20 PUNTOS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
SEGUNDO EXÁMEN PARCIAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DEFINA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: (VALOR: 15 PUNTOS)

- a).- Liderazgo.
- b).- Comunicación.
- c).- Grupos.
- d).- Cohesión.
- e).- Retención.

II. DESARROLLE LOS SIGUIENTES TEMAS: (VALOR: 60 PUNTOS)

- 1) Teoría del Grid Administrativo.
- 2) Fuentes de influencia del líder.
- 3) Etapas de la Comunicación. *Comprensión.*
- 4) Tipos de grupos de trabajo.
- 5) Enfoque actual de ver los conflictos entre grupos.
- 6) Resumen de la película "Trabajando en Equipo a Ritmo de Tango".

III. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 20 PUNTOS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
EXÁMEN INTEGRADOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DEFINA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: (VALOR: 30 PUNTOS)

- a).- Organizaciones.
- b).- Habilidades.
- c).- Personalidad.
- d).- Satisfacción en el Trabajo.
- e).- Cohesión de Grupos.
- f).- Motivación.

II. RESPONDA AMPLIAMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS: (VALOR: 40 PUNTOS)

- 1) Componentes de la Organización.
- 2) Teoría de la Equidad.
- 3) Teoría del Enfoque Situacional y Teoría del Gran Hombre.
- 4) Factores de cohesión de grupos.

III. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 30 PUNTOS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
EXÁMEN INTEGRADOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DEFINA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS: (VALOR: 30 PUNTOS)

- a).- Administración.
- b).- Motivación.
- c).- Percepciones.
- d).- Liderazgo.
- e).- Comunicación.
- f).- Grupos de Trabajo.

II. RESPONDA AMPLIAMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS: (VALOR: 40 PUNTOS)

- 1) Factores que influyen en el Comportamiento y la Actuación de los Individuos. *Percepciones.*
- 2) Grupos donde se encuentra la más alta insatisfacción en el trabajo.
- 3) Etapas de la Comunicación. *Retención.*
- 4) Causas de los conflictos entre grupos.

III. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 30 PUNTOS)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
EXÁMEN SEGUNDA OPORTUNIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DESARROLLE Y EXPLIQUE AMPLIAMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS:
(VALOR: 80 PUNTOS)

- 1) Teoría de la Naturaleza del Hombre.
- 2) Factores que influyen en el Comportamiento y la Actuación de los Individuos. *Personalidad.*
- 3) Teoría de la Equidad.
- 4) Fuentes de satisfacción en el trabajo.
- 5) Fuentes de influencia del líder.
- 6) Barreras en la Comunicación.
- 7) Tipos de Grupos de Trabajo.
- 8) Conflictos entre grupos. *Enfoque actual.*

II. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 20 PUNTOS)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS
EXÁMEN SEGUNDA OPORTUNIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN III**

NOMBRE DEL ALUMNO: _____

I. DESARROLLE Y EXPLIQUE AMPLIAMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS:
(VALOR: 80 PUNTOS)

- 1) Componentes de las Organizaciones.
- 2) Factores que influyen en el Comportamiento y la Actuación de los Individuos. *Habilidades.*
- 3) Técnicas especiales de motivación.
- 4) Fuentes de satisfacción en el trabajo.
- 5) Características deseables en los líderes..
- 6) Etapas de la Comunicación. *Retención.*
- 7) Ventajas de tener grupos cohesivos en la Organización.
- 8) Conflictos entre grupos. *Enfoque tradicional.*

II. CASO PRÁCTICO. (VALOR: 20 PUNTOS)

ANEXO NO. 2
CASOS PRÁCTICOS SUGERIDOS

**CASO PRÁCTICO: “LA ADMINISTRACIÓN: ¿NECESARIA EN LA
EMPRESA?”**

La Empresa “Hart Electronics Incorporated”, fue creada para diseñar y producir instrumentos especiales para el programa Apolo de aterrizaje en la luna. Sus fundadores fueron dos eminentes físicos estadounidenses, los doctores Smith Lane y Raymond Morey. Suficientemente financiados por el conocido millonario Robert Hart, los dos fundadores muy pronto atrajeron a un gran grupo de científicos que desarrollaron instrumentos de aceleración y equipos de verificación muy útiles para programas espaciales y para sistemas de proyectiles aire-aire. En pocos años, se convirtieron en los diseñadores y fabricantes de todos los sistemas de control para uso en el espacio. La Compañía creció, y antes de cumplir sus primeros diez años de vida, sus ventas superaban los 100 millones de dólares anuales y contaba con 2,000 empleados, aproximadamente.

Debido a su rápido crecimiento, la compañía no estaba ni bien organizada, ni bien administrada, pero sus productos nuevos e imaginativos, le permitieron obtener utilidades aceptables. Sin embargo, al seguir creciendo, la competencia entró al negocio y el Sr. Hart empezó a preocuparse por la capacidad de la Empresa para producir y comercializar con eficiencia. Al analizar este problema con sus consultores, éstos aconsejaron al Sr. Hart que los principales científicos, que ocupaban los puestos directivos de la compañía, aprendieran a ser administradores más efectivos. En consecuencia, el Sr. Hart pidió a su consultor que iniciara un programa de desarrollo administrativo. Con la aprobación de los altos funcionarios de la empresa, que se sintieron obligados a aceptar las sugerencias de su principal accionista, se estableció un comité de desarrollo administrativo, presidido por el propio consultor. La tarea del comité consistía en diseñar e implantar un programa de desarrollo para la compañía. El comité que le fue presentado al consultor estaba formado por el Gerente de Finanzas, el Gerente de Personal y dos de los principales

científicos de la compañía, que además, presidían dos de las divisiones más importantes de la empresa.

Durante la primera reunión del comité, los dos científicos se declararon abiertamente en contra del programa, ya que, aducían con cierta razón, que los administradores de una compañía que había experimentado un crecimiento tan rápido y exitoso, difícilmente requerían la capacitación que se pretendía darles. Uno de ellos, con el obvio propósito de detener abruptamente todo el programa, declaró al iniciarse la sesión: "¿Cómo es posible que estemos hablando de instituir un programa de desarrollo administrativo? Nunca nadie ha sido capaz de decirme en qué consiste la Administración. He oído decir que se trata de hacer que las cosas se hagan por medio de otras personas. Si eso es cierto, entonces eso es lo que he estado haciendo en mi trabajo durante años. ¿Por qué estamos perdiendo nuestro tiempo tratando de elaborar un programa para algo tan sencillo como ésto?"

P R E G U N T A S :

- 1) ¿Tiene este científico una idea precisa de lo que es la Administración?
¿Por qué?

- 2) ¿Cómo le contestaría usted con exactitud para convencerlo de la necesidad de contar con un programa de desarrollo administrativo?

CASO PRÁCTICO: “LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES”

“Espero que todos los administradores de mi área actúen de modo totalmente racional en cada decisión que deban tomar”, declaró Mario Longoria, Gerente de Mercadotecnia de la “Compañía Alimenticia del Norte”. “Todos nosotros, cualquiera que sea nuestro puesto, hemos sido contratados para desempeñarnos como racionalistas profesionales. Por ello, espero que todos sepan qué hacer y por qué lo hacen, y siempre tomen las decisiones correctas. Por ahí oí decir que para ser un buen administrador basta con estar en lo correcto en más de la mitad de sus decisiones. Para mí, eso no basta. Acepto que se les puede excusar, en ocasiones, por cometer un error, sobre todo si se trata de un asunto que está fuera de su control, pero nunca podré disculparlos si no actúan en forma racional”.

“Estoy de acuerdo con su idea, Sr. Longoria”, dijo Eduardo Martínez, el Jefe de Publicidad, “y siempre he tratado de ser racional y lógico en mis decisiones. Sin embargo, me gustaría que nos ayudara a aclarar nuestras ideas, explicándonos qué entiende usted por *actuar racionalmente*”.

PREGUNTAS :

- 1) Si usted fuera Mario Longoria, ¿Cómo le explicaría a Eduardo Martínez lo que implica tomar decisiones racionales?
- 2) Si entonces Eduardo Martínez declara que no hay forma de que él logre ser totalmente racional, ¿Qué sugeriría usted como respuesta?

CASO PRÁCTICO: “CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS”

Frank W. Bates era Presidente de la “L.M.T. Incorporated”, una gran compañía fabricante de ruedas, frenos, resortes, radios y otros componentes para la industria automotriz. La empresa también cuenta con una división que desarrolla y produce piezas para los equipos del programa especial. Las actividades de la división especial estaban presididas por su Gerente General, Sra. Julia Sanders. Un día, su Gerente de Personal, Sr. Lewis Lake, le recomendó que la forma de mejorar a los ejecutivos de todos los niveles de la división consistía en brindarles cursos y seminarios de Psicología y Relaciones Humanas. Argumentaba que, después de todo, administrar no era otra cosa que un problema de “gente” y que la única forma de convertir a las personas en buenos administradores consiste en lograr que lleguen a comprenderse a sí mismos y a sus compañeros y subordinados, lo más profundamente posible.

La Sra. Sanders, impresionada con la idea, autorizó al Sr. Lake para que llevara a cabo el programa. El Gerente de Personal emprendió la tarea con mucho empeño y energía, con lo cual, después de unos años, los Gerentes de todos los niveles de la división habían asistido a una serie de cursos y seminarios, en donde se les había enseñado la forma de comprenderse a sí mismos y a los demás, y lo que es el ámbito global de las relaciones humanas.

Fue entonces cuando la Sra. Sanders descubrió que la calidad de la administración de la división a su cargo no había mejorado, aunque se notaba claramente una mejoría en la forma en que las personas se entendían entre sí. De hecho, era aparente que las demás divisiones de la L.M.T. Incorporated estaban teniendo desempeños superiores a los de la división especial, al grado de que el propio Sr. Bates lo notó, y pidió a la Sra. Sanders que le explicara la forma en que su división estaba capacitando a sus ejecutivos. Después de oír las explicaciones sobre el mencionado programa, el Sr. Bates dijo: “Dudo mucho que ese haya sido el camino a seguir”.

PREGUNTAS :

- 1) ¿Qué piensa usted sobre el enfoque tomado por la división especial, para capacitar a sus ejecutivos, sobre los elementos esenciales de la administración?

- 2) Si usted fuera el Sr. Bates, ¿Qué le sugeriría a la Sra. Sanders que debería haber hecho?

CASO PRÁCTICO: “EMPLEOS DOBLES”

La planta de Centerville era una de las 18 operadas por la Arnold Container Corporation en diferentes lugares de los Estados Unidos. La planta trabajaba dos turnos, produciendo cajas de cartón, de las usadas para empacar harina, cereales y productos similares. La fuerza de trabajo en la planta de Centerville, a pesar de que era mayor durante los meses de verano, se estabilizaba en alrededor de 600 durante el invierno. De este número, aproximadamente 400 trabajadores laboraban en el turno de día y 200 en el turno de noche. Centerville se localizaba en una región predominantemente agrícola, pero que estaba desarrollando rápidamente nuevas industrias, debido a sus favorables condiciones de vida. La mayoría de la población de Centerville estaba empleada localmente.

El problema a discutirse se desarrolló cuando Joe Sweeney, el capataz de noche del Departamento de Tráfico y Almacenes recibió instrucciones del superintendente nocturno para transferir a dos de sus empleados al turno de día, con objeto de llenar las vacantes que se habían creado por rotación. A pesar de que Sweeney se quejó con el Superintendente acerca de que no podría permitirse la pérdida de dos miembros de su cuadrilla, se le indicó que se las arreglara “lo mejor que pudiera”.

Al intentar seleccionar los dos individuos para la transferencia, primeramente Sweeney pidió voluntarios de su cuadrilla. Puesto que solamente un miembro se ofreció voluntariamente, tuvo que escoger al segundo. Bajo los términos del contrato sindical, las personas con menor antigüedad eran las que se seleccionaban primeramente, siempre que era necesario transferir personal contra su voluntad. Cuando el empleado con menor antigüedad fue notificado que sería transferido, informó a Sweeney que no aceptaría la transferencia, debido a que operaba un pequeño negocio de su propiedad durante el día. Después de que se le informó que tendría que

aceptarlo, renunció. Cuando se llamó a los dos siguientes empleados en la lista de antigüedad para anunciarles su transferencia, éstos también renunciaron, uno debido a que tenía que trabajar en su granja, y el otro porque asistía a la Universidad durante el día. Aún cuando la cuarta persona estuvo de acuerdo en aceptar la transferencia, la cuadrilla de Joe Sweeney se redujo en tres personas, además de las que fueron transferidas. Los tres empleados que renunciaron estaban considerados como muy buenos trabajadores difíciles de reemplazar. Se requería un entrenamiento considerable con objeto de que los nuevos empleados aprendieran todos los detalles de los procedimientos relativos a la operación del departamento y a los deberes de los puestos.

La pérdida de los cinco empleados originó una aguda disminución de eficiencia y algunas demoras costosas en el procesado y entrega de los pedidos a los clientes. Se contrataron tres nuevos empleados para el turno de noche y se regresó a uno de los empleados transferidos al turno de día, para restaurar la eficiencia.

PREGUNTAS :

- 1) ¿Cómo podría haberse evitado este problema?

- 2) Desde el punto de vista de los componentes de la Organización vistos en clase, ¿Cómo considera usted que afectó esta situación a alguno de ellos?

CASO PRÁCTICO: “DIFICULTADES DE TRANSFERENCIA”

“Almacenes Reyes” cerró una de las tiendas de su cadena y transfirió la fuerza de ventas de la tienda cerrada a otra de sus tiendas cercanas, que había sido ampliada para acomodar un aumento en sus operaciones, en un vecindario nuevo y floreciente. Los empleados de ventas que fueron transferidos estaban acostumbrados a trabajar bajo las órdenes de un gerente del tipo 9.9 (Administración en equipo), según el esquema de Blake y Mouton. Su nuevo jefe, el Sr. Joel Hernández, era un autócrata paternalista, amable y amistoso, pero muy exigente en lo que demandaba a sus empleados. El tomaba todas las decisiones y esperaba que sus órdenes fueran llevadas a cabo “al pie de la letra”.

Los empleados transferidos, que ya habían desarrollado una iniciativa considerable, pronto encontraron que no podían llenar las demandas del Sr. Hernández y resintieron el hecho de encontrarse constantemente bajo órdenes estrictas. Si bien el Sr. Hernández nunca comparaba a estos empleados con los que habían trabajado con él durante años, su actitud hacia el nuevo grupo era evidente. Mantenía una cerrada vigilancia sobre él, y cuando tenía que salir, delegaba su autoridad en los empleados que ya habían trabajado con él, haciéndolos responsables por lo que ocurriera. Los empleados transferidos pronto vieron a sus compañeros y a su jefe con descontento y resentimiento. No tardaron en presentarse fricciones y frecuentes discusiones frente a los clientes. Finalmente, las relaciones se deterioraron hasta el punto en que el Sr. Hernández decidió buscar consejo con el Director de Recursos Humanos.

P R E G U N T A S :

- 1) Según el Grid Administrativo, ¿Qué tipo de liderazgo ejercía el Sr. Joel Hernández? ¿Por qué?

- 2) Analice la efectividad del liderazgo del Sr. Hernández, desde el punto de vista de los factores vistos en clase.

- 3) Si usted fuera el Director de Recursos Humanos, ¿Qué le aconsejaría a Joel Hernández y a los empleados transferidos?

CASO PRÁCTICO: “LA SUSPENSIÓN RETRASADA”

Alejandro Elizondo, un empleado del turno de noche que tenía aproximadamente cinco años de servicios, con un buen registro, fue descubierto por su capataz dormido, cierta noche, en un rincón del taller. El capataz expresó cierta simpatía por el hecho de que no había mucho trabajo que hacer en ese momento, pero recordó a Alejandro que dormir en el trabajo estaba prohibido por los reglamentos de la Empresa y que la penalidad por tal violación podía implicar una suspensión o, inclusive, el despido. El capataz sugirió que cuando hubiese poco trabajo, Alejandro podría encontrar algo que hacer, como limpiar y aceitar el equipo, o arreglar su sitio de trabajo. Unas cuantas semanas después, durante un período de poca actividad en el turno de noche, Alejandro fue descubierto nuevamente dormido. La primera reacción del capataz fue dar a Alejandro una suspensión, pero debido a las súplicas de éste para que se le diera otra oportunidad y a su promesa de que nunca volvería a violar el reglamento otra vez, el capataz dejó pasar el incidente, con una amonestación verbal.

Aproximadamente un mes después, el Jefe de la Planta se enteró de las violaciones de Alejandro, mientras tomaba una acción disciplinaria con respecto a otro caso. En este último caso, el empleado que había recibido una suspensión se quejó de que estaba siendo injustamente penalizado, en vista del hecho de que Elizondo había recibido una amonestación de su capataz por cometer una violación de igual severidad.

El Jefe de Planta llamó al capataz del turno de noche y lo amonestó por no haber sido capaz de tomar una acción disciplinaria repetida, que implicaba dormirse en el trabajo. Concluyó su amonestación con la orden de que Alejandro Elizondo recibiera una suspensión de tres días, que era la penalidad acostumbrada para una segunda violación de esta severidad. El sindicato presentó una queja contra la acción del Jefe de Planta sobre la base de que

Elizondo ya había sido amonestado por su ofensa y de que no debería ser penalizado una segunda vez, más de un mes después, por la misma ofensa.

PREGUNTAS :

- 1) ¿Considera usted que el Jefe de Planta estaba justificado para obtener la suspensión? ¿Por qué?
- 2) Debería el capataz haber recomendado una suspensión para Alejandro Elizondo cuando lo descubrió durmiendo por segunda vez? ¿Por qué?
- 3) Tenía razón el Sindicato en presentar una queja contra la acción tomada contra Elizondo? ¿Por qué?

CASO PRÁCTICO: “LUPITA Y EL BANQUETE ANUAL”

En cierta ocasión, se acercaba el tiempo para el banquete anual de recompensa a los empleados de “Empacadora Treviño, S.A.” y se estaban haciendo planes para este evento de gala. Los empleados con cinco años de antigüedad o más, recibirían distinciones especiales. Lupita Elizondo, una empleada con 35 años de servicios sería la huésped de honor y se sentaría en la mesa principal, con el Presidente de la Empresa y con otros altos funcionarios. El Departamento de Relaciones Públicas había publicado noticias del evento, se habían impreso ya los programas del banquete y se había corrido la voz, a través del Departamento de Relaciones Públicas, que Lupita, con sus 35 años de antigüedad, era “el orgullo de Empacadora Treviño”.

Tres días antes de la cena, el Gerente de Personal y el Gerente Administrativo discutieron ciertos problemas de la Empresa, y llegaron a la conclusión de que Lupita Elizondo tenía ideas demasiado “anticuadas” que no encajaban en la política de la Compañía, y que el Departamento que ella manejaba estaba siendo operado en forma inconsistente con respecto a otros Departamentos. Decidieron llamar a Lupita ese día para hablar sobre dichos asuntos con ella. Mientras más se prolongaba la plática, más enojada se mostraba Lupita, hasta que finalmente explotó en ira, y saliendo de la oficina, exclamó: “¡Ya veré lo que puedo hacer para mejorar las operaciones de mi Departamento, pero les aseguro que no asistiré al banquete que se ofrece en mi honor!”, ante la mirada atónita de los dos ejecutivos, quienes en ningún momento de la entrevista se mostraron agresivos con ella, solo algo sorprendidos por su actitud hostil.

PREGUNTAS.

- 1) Según los factores que influyen en las etapas de la comunicación vistas en clase, ¿Cuáles fueron los que más afectaron a Lupita Elizondo para que adoptara esa actitud? ¿Por qué?
- 2) ¿Fue acertada la decisión de Lupita de no asistir al banquete? ¿Por qué?
- 3) ¿Qué tipo de presentación del mensaje utilizó el Departamento de Relaciones Públicas en el caso de Lupita? ¿Fue el más adecuado? ¿Por qué?

CASO PRÁCTICO: “CORPORACIÓN AUTOMOVILÍSTICA NACIONAL”

Uno de los problemas que preocupaba desde hacía tiempo a los directivos de la Corporación Automovilística Nacional era la falta de interés de los obreros por su trabajo, tanto en las áreas de producción de partes, como en las líneas de ensamble, lo que provocaba que el Departamento de Inspección se viera obligado a confirmar calidad. Para los automóviles que no cumplían los requisitos de calidad en la inspección final, la Dirección determinó que deberían mandarse a un taller especial al final de la línea de ensamble, donde un grupo de mecánicos, altamente capacitados, arreglaría cualquier problema de calidad. Esto no sólo resultó muy costosos, sino que provocó enorme preocupación, puesto que la mayor parte de los problemas eran resultado de una falta de cuidado al ensamblar los componentes y del diseño mismo de los automóviles.

A solicitud del Presidente de la Empresa, el Gerente General de la división convocó a una reunión a los Jefes de los Departamentos clave, para dictaminar cómo podría resolverse el problema.

Guillermo Martínez, Gerente de Producción, aseguró que algunos de los problemas eran asunto del Departamento de Ingeniería. Afirmó que si el área de Ingeniería hubiese diseñado con más cuidado los componentes y los automóviles, la mayor parte de los problemas de calidad ni siquiera hubiesen aparecido. Dijo que el Departamento de Ingeniería debería de volver a sus mesas de diseño. También acusó al Departamento de Recursos Humanos por no seleccionar con más cuidado a los obreros y por no comprometer al representante sindical en la solución del problema. Martínez señaló, específicamente, que padecían una muy alta rotación de personal, superior al 5% entre los obreros de las líneas de montaje, y que el ausentismo de los lunes con frecuencia llegaba al 20%. Su opinión era, que ningún Departamento podía funcionar con eficiencia con esa clase de fuerza de trabajo.

Fernando Villarreal, Gerente de Ingeniería, aseguró por su parte, que los componentes y los autos se maquinaban con la precisión apropiada, y que si las tolerancias de Ingeniería fuesen más estrictas, el ajuste de las piezas sería tan difícil y se llevaría tanto tiempo, que los automóviles de la Compañía resultarían muy caros de producir.

Samuel Balderas, Gerente de Recursos Humanos, justificó los problemas del personal en varias formas. Primero, declaró que su Departamento poco o ningún control tenía sobre el personal de fábrica que se contrataba o se tenía, debido al estricto sindicato obrero. En segundo lugar, hizo notar que el trabajo de la línea de montaje era muy aburrido y que lo más que podía esperarse de quienes lo desempeñaban, era su único interés en él fuese su paga de cada fin de semana. Pero el Sr. Balderas agregó que estaba convencido de que la Compañía podía generar más interés entre los obreros y, en consecuencia, lograr un trabajo de mejor calidad, menos ausentismo y menos rotación de personal, si se ampliaban los puestos de las líneas de montaje. Cuando le preguntaron cuáles eran sus sugerencias al respecto, el Sr. Balderas recomendó que la Empresa hiciera dos cosas: Una, que los trabajadores realizaran diversas operaciones de la línea de montaje y que trabajaran en equipo, en vez de efectuar una sola tarea repetitiva. Dos, que los trabajadores rolaran puestos una sola vez a la semana, dentro de la propia línea de montaje, de manera que al desempeñar trabajos totalmente diferentes, los obreros se sintieran estimulados y con nuevos ánimos.

Estas sugerencias se discutieron, se aprobaron y se pusieron en práctica. Sin embargo, para sorpresa de todos, los trabajadores externaron una fuerte insatisfacción ante el nuevo programa. Al finalizar la primera semana, las líneas de montaje fueron cerradas por una huelga, debido a que los obreros aseguraban que el nuevo programa era una treta de la Dirección para hacerlos trabajar más que antes y para adiestrarlos para que pudieran reemplazar a otros trabajadores, sin recibir ningún aumento de sueldo.

El Gerente de la División, así como los Gerentes de Producción, Ingeniería y Recursos Humanos estaban asombrados con los resultados. Cuando el Gerente de la División preguntó lo que pasaba, el Sr. Balderas sólo pudo decirle: "Esto me resulta un misterio. ¡Nos esforzamos en hacer más interesantes sus tareas y nos responden con una huelga!"

PREGUNTAS:

- 1) Explique las actitudes de cada uno de los Gerentes de Sección que estuvieron en la junta. De todos ellos, ¿Quién dio la respuesta más adecuada? ¿Por qué?

- 2) En su opinión, ¿Cuál fue el error del programa?

CASO PRÁCTICO: “LA MOTIVACIÓN: ¿IGUAL PARA TODOS?”

Alicia Salazar, Gerente de Personal de la compañía “Creaciones Elegantes, S.A.”, fabricantes de ropa y accesorios para dama, acababa de regresar de un seminario de desarrollo gerencial donde se había dado muchísima atención a la motivación y en especial a las teorías de Maslow y de Herzberg. Impresionada por la claridad de éstas, Alicia sentía que la compañía podría empezar a beneficiarse con ellas de inmediato. Estaba fascinada por la sencillez de esos dos enfoques de la motivación y, sintiendo que los niveles de la escala de sueldos de la compañía eran de los mejores de la industria, estaba convencida de que la empresa debía concentrarse en los motivadores de Herzberg.

En consecuencia, logró convencer al comité ejecutivo de la compañía para que se emprendieran varios programas que haría hincapié en el reconocimiento, en los ascensos, en una mayor responsabilidad personal, en los logros y en hacer más estimulante el trabajo. Varios meses después de haber implantado sus programas, Alicia quedó sumamente sorprendida al descubrir que los resultados no eran los que ella había esperado.

Los diseñadores no demostraban ningún entusiasmo por los programas; algunos consideraban que sus puestos siempre habían sido estimulantes, que su sentido del deber cumplido se los daba el hecho de rebasar sus cuotas de ventas, que su recompensa y reconocimiento se les otorgaba por medio de sus cheques quincenales y que todos esos programas no eran otra cosa que una pérdida de tiempo. Los cortadores, los costureros, los planchadores y empacadores mostraban sentimientos encontrados. Algunos respondieron favorablemente al reconocimiento que recibieron a resultas de los nuevos programas, mientras que otros los consideraron como una treta de la administración para hacerlos trabajar más sin por ello otorgarles un aumento de sueldo. Su representante sindical, de acuerdo con este último grupo, se puso a criticar abiertamente los programas.

Por las reacciones tan diferentes, Alicia Salazar fue el blanco de severas críticas de los altos directivos de la compañía, que consideraban que se habían dejado embaucar por el exceso de entusiasmo de ella. Al examinar el problema, Alicia tuvo que reconocer que se había hecho una idea muy “simplista” de las motivaciones humanas.

PREGUNTAS :

- 1) A su juicio, ¿Por qué este programa causó tantos problemas?

- 2) ¿Por qué Alicia Salazar dijo que se había hecho una idea muy simple de la Motivación?

CASO PRÁCTICO: "LA CLASE DE ADMINISTRACIÓN"

La clase de administración estaba por elaborar sus conclusiones sobre el estudio del comportamiento humano. Varios de los alumnos habían informado acerca de las investigaciones y los resultados de prominentes autores en la materia. Todos conocían perfectamente los trabajos y las teorías de McGregor, Maslow, Herzberg, McClelland, entre otros.

Esperando centrar la atención de los estudiantes en las conclusiones a las que podían llegar, el profesor preguntó: "¿Consideran que las investigaciones realizadas por estos expertos nos han permitido pasar de las hipótesis a la realidad, en cuestiones sobre el comportamiento humano?"

Una estudiante muy capaz comentó, como hablando consigo misma: "Cuando leí el trabajo de estos investigadores estaba convencida de que cada uno de ellos presentaba un caso contundente. Pensaba que cada uno de ellos había descubierto la verdad. Sin embargo, después recordaba que cada investigador deducía sus conclusiones de las conductas observadas. Aun cuando consideraba que cada uno informaba con veracidad de los hechos observados en las personas, no pude evitar empezar a pensar que aunque todos examinaran un mismo comportamiento, cada uno acabaría dando una explicación diferente al respecto. Tan es así, que terminé concluyendo que quizá jamás sepamos por qué las personas actúan como lo hacen. En realidad, ni siquiera me comprendo a mí misma, y me pregunto si el profesor se comprende a sí mismo.

Otro alumno aprovechó la ocasión para externar su propio pensamiento y dijo: "¿Qué importancia tiene que sepamos por qué las personas se comportan en determinada forma? ¿No nos basta acaso saber cómo se comportan? Utilizando como punto de partida esta información, ¿Por qué no podemos establecer un sistema de motivación que funcione para cualquier Empresa?"

Una voz proveniente del fondo del salón de clases se oyó diciendo: "Me asustan las generalizaciones".

PREGUNTAS :

- 1) En su opinión, ¿Cuál es la teoría que mejor explica el comportamiento de las personas? ¿Por qué?

- 2) Analice los comentarios de los tres alumnos de la clase de administración y opine sobre cada uno de ellos.

GLOSARIO.

Actitudes. Declaraciones que evalúan objetos, personas o eventos.

Actividades. El tiempo o recursos necesarios para progresar de un evento a otro.

Administración. Proceso de conseguir que se terminen las actividades eficientemente, por medio de otras personas.

Administradores. Individuos en una organización que dirigen las actividades de otros.

Agentes de cambio. Personas que actúan como catalizadores y manejan el proceso de cambio.

Ambiente. Fuerzas externas que afectan potencialmente el desempeño de una organización.

Análisis de problemas. Tipo de procedimientos de búsqueda que los empleados siguen en respuesta a excepciones.

Autoestima. Grado de gusto o disgusto de un individuo consigo mismo.

Autoridad. Derechos inherentes a una posición administrativa, para dar ordenes y esperar que se cumplan.

Autoritarismo. La medida de la creencia de una persona de que debe haber diferencias de niveles y poder entre los individuos en una organización.

Cambio. Alteración en la gente, estructura o tecnología.

Centralización. Concentración de la autoridad para tomar decisiones en los estratos más altos de la organización.

Cohesión de grupo. Grado en que los miembros se atraen el uno al otro y comparten los objetivos del grupo.

Colaboración. Solución de un conflicto al buscar una alternativa que sea ventajosa para todos los interesados.

Competencia. Situación entre dos personas o dos grupos que tiende a disminuir o eliminar la colaboración.

Compromiso. Se refiere específicamente al propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados.

Comunicación. Transferencia y comprensión de significados.

Conducta. Las acciones de la gente.

Conflicto. Percepción de diferencias incompatibles que resultan en interferencia u oposición.

Creatividad. Habilidad para combinar ideas en una forma singular o hacer asociaciones desusadas entre ideas.

Cultura organizacional. Sistema de significado compartido dentro de una organización, que determina en gran parte, cómo actúan los empleados.

Delegación. Asignación de autoridad y responsabilidad a otra persona, para que realice actividades específicas.

Desarrollo intergrupala. Cambio de actitudes, estereotipos y percepciones que en los grupos de trabajo tiene cada miembro respecto de otro.

Desarrollo organizacional. Técnicas para cambiar a la gente y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.

Descentralización. Transferencia de autoridad para tomar decisiones hacia niveles más bajos de la organización.

Desempeño. Cuarta etapa del desarrollo en grupo, en donde éste es plenamente funcional.

Diagnóstico. Etapa de consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

Dirigir. Incluye la motivación de subordinados, la dirección de otros, la selección de los canales más efectivos para la comunicación y la solución de conflictos.

Disciplina. Acciones tomadas por un administrador para asegurar que se cumplan los estándares y reglamentos de la organización.

División del trabajo. División de actividades en trabajos sencillos, repetitivos.

Efectividad. Alcance de los objetivos.

Eficiencia. Relación entre insumos y productos. Relación que busca minimizar el costo de los recursos.

Enriquecimiento del puesto. Expansión vertical de un puesto mediante la adición de responsabilidades de planeación y evaluación.

Equipos de trabajo. Grupos de individuos que cooperan para terminar una serie de actividades.

Ética. Reglas y principios que definen la conducta correcta y la incorrecta.

Evaluación. Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

Fijación de objetivos. Todo género de metodología que tienda a clarificar los objetivos de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

Funciones administrativas. Planeación, organización, integración, dirección y control.

Grid Administrativo. Retrato bidimensional de liderazgo con base en las preocupaciones por la gente y por la producción.

Grupo. Dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Implantación. Llevar una decisión a los afectados y conseguir que se comprometan con ella.

Individualismo. Dimensión cultural según la cual se supone que la gente se preocupa por su propio interés y el de su familia inmediata.

Información. Datos analizados y procesados.

Innovación. Proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio, método u operación útil.

Líderes. Aquellas personas capaces de influir en otras y que poseen autoridad administrativa.

Línea y Staff. Se dice de una organización "línea" cuando hay un grupo de personas que dependen unas de otras para la realización de sus funciones, y "staff" cuando hay un número de personas que operan fundamentalmente como consejeros internos de toda la organización.

Motivación. Disposición para realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Motivadores. Factores que aumentan la satisfacción del trabajo.

Necesidad. Estado interno que hace que ciertos resultados sean atractivos.

Negociación. Proceso en que dos o más interesados intercambian bienes o servicios y procuran acordar la tasa de cambio para ellos.

Objetivos. Resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones totales.

Organizaciones. Entes sociales donde viven, conviven e interactúan las personas.

Percepción. Proceso de organizar e interpretar impresiones sensoriales a fin de darle significado al ambiente.

Personalidad. Combinación de características psicológicas que permite clasificar a una persona.

Planeación. Incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar las actividades.

Poder. Capacidad para influir sobre las decisiones.

Política. Guía que establece parámetros para tomar decisiones.

Presupuesto. Plan numérico para asignar recursos a actividades específicas.

Procedimiento. Serie de pasos interrelacionados en secuencia que pueden utilizarse en respuesta a un problema estructurado.

Productividad. Producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar dicha producción.

Reglas. Declaración explícita que indica a los gerentes lo que deben o no hacer.

Relaciones intergrupales. Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos grupos.

Relaciones interpersonales. Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

Responsabilidad. Obligación de llevar a cabo actividades asignadas.

Retroalimentación. Grado en que la realización de las actividades de trabajo requeridas por un puesto dan por resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la efectividad de su desempeño.

Satisfacción en el trabajo. Actitud general de una persona hacia su empleo.

Sindicato. Organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses mediante la negociación colectiva.

Tormenta de ideas. Proceso generador de ideas que estimula alternativas al mismo tiempo que frena las críticas.

Valores. Convicciones básicas personales acerca de lo que es bueno y es malo.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO
LIC. ALVARO REYES MARTÍNEZ

DATOS GENERALES:

Fecha de Nacimiento:	Julio 19 de 1958.
Lugar de Nacimiento:	Monterrey, Nuevo León.
Estado Civil:	Soltero.
Padres:	Lic. Alvaro Reyes Aurrecochea. Margarita Martínez Vda. Reyes.
Domicilio:	Edimburg 306. Residencial Puerta del Norte. 66050 Escobedo, N.L.
Teléfono Domicilio:	83 97 30 29.
Teléfono Oficina:	83 29 30 29 Ext. 6118.
Correo Electrónico:	reyesalvaro2000@hotmail.com

ESCOLARIDAD:

Primara y Secundaria en el Colegio "Justo Sierra", en la ciudad de Monterrey, N.L.; Preparatoria y Profesional en la "Universidad Regiomontana, A.C.", en Monterrey, N.L., egresado de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas (Cédula Profesional No. 1276017). Diplomado en Informática, en Data Mex del Norte, diversos cursos de inglés (75% de dominio). Actualmente cursando la Maestría en Ciencias de la Administración, con especialidad en Relaciones Industriales, en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, realizando trabajo de tesis para la obtención de grado de Maestro en Ciencias titulada "Texto de apoyo para la Materia de Sistemas de Información III de la Facultad de Ciencias Fisico-Matemáticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León".

EXPERIENCIA LABORAL:**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS DE LA U.A.N.L. (ACTUAL)**

De Febrero de 1988 a la fecha, desempeñando el puesto de Catedrático Media Planta, impartiendo las materias de Sistemas de Información I (Administración), Sistemas de Información II (Contabilidad), Sistemas de Información III (Recursos Humanos) y Ética del Ejercicio Profesional.

Actualmente, desde Septiembre de 2000, como empleado administrativo, desempeñando el puesto de Jefe de Recursos Humanos, dependiendo directamente del Director de la Facultad, realizando actividades de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, manejo de nóminas de ingresos propios, cursos de capacitación y adiestramiento al personal docente y administrativo, proyecto de calidad de la Facultad, entre otras funciones.

CONSORCIO AGROINDUSTRIAL REGIOMONTANO, S.A. DE C.V.

De Junio de 1990 a Septiembre de 2000, desempeñando el puesto de Jefe de Estudios Técnicos en Recursos Humanos, realizando entre otras, las siguientes actividades: Administración del Programa de Sueldos a nivel Grupo, Descripciones de Puestos, Estadísticas de los principales indicadores a nivel Grupo, Investigación de Mercado de Sueldos externo, Programa de Inducción, Reclutamiento, Selección y Contratación de personal de confianza (Confidencial), organización de eventos especiales, asistencia personal al Director General del Grupo, responsable del buen funcionamiento de los servicios generales de la Empresa y personales del Director General (Vigilancia, Limpieza, Servicios Internos, Mantenimiento, etc.), entre otras actividades.

CARBOMEX, S.A. DE C.V.

De Febrero de 1984 a Mayo de 1990, como Jefe de Compras y Ventas, responsable de la compra de materia prima, materiales indirectos, refacciones y equipo. Supervisar las actividades del Almacén General, toma de inventarios, administración de ventas, cotizaciones de productos especiales, coordinación de vendedores y comisionistas y asistencia directa al Gerente General, en asuntos especiales y personales.

AEROVITRO, S.A. DE C.V.

De Septiembre de 1981 a Septiembre de 1982, desempeñando el puesto de Jefe de Control y Programación de Vuelos, encargado de supervisar y controlar los viajes de los ejecutivos de Grupo Vitro, en los distintos aviones propiedad de éste, control de Cursos de Refresco para tripulaciones, Reclutamiento, Selección y Contratación de Tripulaciones, Administración del Comisariato de los Aviones, entre otras actividades.

VITRO CORPORATIVO, S.A. DE C.V.

De Septiembre de 1980 a Septiembre de 1981, como Jefe de Compensaciones y Prestaciones, realizando las siguientes actividades: Reclutamiento, Selección y Contratación de personal de confianza, coordinación de cursos de capacitación para el personal, administración de prestaciones, manejo del Programa de Compensaciones, Descripciones de Puestos, coordinador de las juntas del Comité de Valuación de Puestos, organización de eventos especiales, entre otras actividades.

FOMENTO DE COMERCIO EXTERIOR, S.A. DE C.V. (GRUPO VITRO)

De Septiembre de 1979 a Septiembre de 1980, realizando la función de Asistente de la Gerencia de Información Estadística y Estímulos Fiscales, responsable de la elaboración y tramitación de los Certificados de Devolución de Impuestos, control estadístico de exportaciones, reportes especiales a la Dirección, entre otras actividades.

SEARS ROEBUCK DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

De Junio de 1978 a Septiembre de 1979, como Asistente de la Gerencia de Créditos y Cobranzas (Empleado en Adiestramiento), encargado de aprender las funciones generales del Departamento, tales como Contabilidad, Relaciones Públicas, aprobaciones de Créditos, Cobranzas, Cuentas Incobrables, supervisión de personal, entre otras cosas.

