



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Iztapalapa

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TESIS:

**INFLUENCIA DE LOS PROCESOS HUMANOS
EN LOS PROCESOS DE TAREA
(CASO PRACTICO)**

ASESORA: ERNESTINA I. ZAPIAIN GARCIA

GABRIELA MACIAS DE LA ROSA

MATRICULA : 94323807

México, Abril del año 2000.

PRESENTACION

La docencia en México y en muchas otras partes del mundo esta como muerta. Nuestros estudios los tenemos presentes aprendiendo pero no comprendiendo, viviendo pero no se sabe en función de que vivimos, resolvemos cosas pero casi siempre con la imitación de rutinas que muchas veces no entendemos completamente, decidimos pero sin tomar en cuenta a los demás. La falta de motivación por parte de nosotros para emplearnos en cursos y el conocimiento limitado, se ha convertido en el motor del quehacer en la investigación, en la docencia, en la difusión y en la administración.

El conocimiento que se convierte en sabiduría para ir soportando el quehacer del ser humano tiene la calidad diferente del conocimiento que se concreta en datos o conceptos almacenados en la memoria sin que se comprendan. El conocimiento memorístico no sirve para enfrentar la profesión, o de manera mas amplia la vida. Espero que el siguiente trabajo sea de utilidad para aquellos que en el se interesen.

Con agradecimiento:

A la **Universidad Autónoma Metropolitana** que me dio la oportunidad de ingresar a la unidad Iztapalapa para impartirme los conocimientos básicos de la carrera en administración. Gracias por permitir desarrollarme como persona y ayudarme a alcanzar una meta.

A los profesores que lo fueron en realidad y compartieron conmigo su sabiduría a lo largo de la licenciatura. Gracias por transmitirme los valores éticos que debe tener un profesionista.

A la profesora Ernestina Inés Zapian García por darme la oportunidad de realizar esta investigación bajo su supervisión. Por la paciencia que tuvo para dedicarla a nuestras dudas. Por contribuir de una manera especial a la formación de cada uno de sus alumnos demostrando ser una gran experta en su área y en muchas otras. Gracias por ser una gran persona.

Con agradecimiento también:

A mis padres, **Andrés Macías y Guadalupe De la Rosa** con el respeto y el cariño que cada uno se merece por brindarme lo necesario para continuar con mis estudios. Gracias por permitirme tener una familia.

A **mis hermanos** por el ejemplo, el cuidado, los consejos, los valores, el apoyo económico y moral, el reto, y la compañía además del cariño que me han brindado a lo largo de la vida. Gracias Raúl, Andrés, Arturo, Guillermo, Leticia, Rubén, y Guadalupe por nunca dejarme sola y por estar ahí cuando los necesite, gracias a ustedes pude fijarme muchas metas y con esto he cumplido una de ellas.

A ti que siempre me ayudas a nunca rendirme y a poner el mayor esfuerzo a todo lo que hago. Muchas gracias por la gran ayuda que me brindaste para realizar esta investigación, con cariño especial dedico esta victoria a ti hermano.

“A todas aquellas personas que me han empujado y ayudado a aprender, quien de un modo, quien de otro; en la casa en la escuela, en la calle, en todas partes donde he ido y he visto algo. En este momento les doy las gracias por todo.”(Edmundo de Amicis)

INDICE

INTRODUCCION	5
I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	6
1.1 Definición de Procesos Humanos	6
1.2 Definición de Procesos de Tarea	6
1.3 Tipos de Procesos Humanos en organizaciones	7
a) comunicación	7
b) trabajo en equipo	14
c) toma de decisiones	18
d) liderazgo	28
e) conflicto	33
II. METODOLOGIA.	37
2.1 Caso Practico	37
2.2 Las etapas de intervencion	46
2.3 Las etapas de la intervencion en la organización IMTSA	47
a) contacto inicial	47
b) reunión exploratoria	47
c) selección de un lugar y un método de trabajo	48
d) recolección de datos	49
e) La forma de evaluar	49
f) diagnostico	52
III. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	54
3.1 Conclusiones	54
3.2 Sugerencias	63
3.3 Excelencia personal	65
BIBLIOGRAFIA	72

INTRODUCCION

La presente investigación realizada en un departamento de contabilidad como un caso practico de estudio esta dirigida a analizar como los procesos humanos afectan a los procesos de tarea.

Dentro del estudio he considerado esencialmente a los procesos humanos como un componente importante para la realización de las tareas dentro de una organización, tomando en consideración el planteamiento de varios autores que han expuesto las relaciones interpersonales como algo indispensable en el desempeño de cada individuo. Se reconoce como componentes importantes de *los procesos humanos a la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, y el conflicto*. Dentro de los componentes de los procesos de Tarea se han considerado los factores de metas u objetivos, cargos, funciones, informaciones, control, políticas y normas, claro refiriéndonos al caso practico que esta echo sobre la base de un informe previamente analizado.

Se exponen las etapas de consultoría llevadas a cabo para el diagnostico organizacional y la forma de intervención, así como el planteamiento de las conclusiones y sugerencias. El valor de una empresa en nuestros días y su potencial de desarrollo se medirá en función de la acumulación de conocimientos de las personas que la componen y de la capacidad de orientar estos saberes al trabajo.

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Dentro del siguiente capitulo se dan las definiciones de procesos humanos y procesos de tarea ya que estos conceptos son básicos para la comprensión del estudio que se hace sobre la base del sistema técnico-administrativo, además de los componentes que conforman este ultimo, que son la comunicación, el trabajo en grupo, la toma de decisiones, el liderazgo, y el conflicto. Es en lo anterior donde se basan las hipótesis a comprobar en el caso practico que se presenta en este texto.

1.1 Definición de Procesos Humanos

Los procesos humanos se refieren a los sucesos que ocurren en la organización. Las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, en la dirección de reuniones y en los encuentros, formales e informales, entre los miembros de la organización.

*Las varias funciones que integran una organización siempre se concilian a través de interacciones personales, de manera que la organización nunca podrá escapar a sus procesos humanos. Cuanto mejor comprendidos y mejor diagnosticados sean estos procesos, mayor será la probabilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos, que sean aceptadas y usadas por los miembros de la organización.*¹

1.2 Definición de Procesos de Tarea

Los procesos de tarea se refieren a la forma en como se desempeña el trabajo, la variedad de habilidades, la estructura. Las actividades, los sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicos dentro de una organización.

*"En este enfoque la red de puestos y funciones que define la estructura organizacional formal esta ocupada por personas y estas imprimen en mayor o menor grado el sello de sus respectivas personalidades en la realización de sus tareas"*² Se dice

¹ Consultoria de Proceso, Scheein pp 10

² Consultoria de Proceso, Scheein pp 12

que las funciones que desempeñan las personas determinan en parte el comportamiento de estas. Sin embargo como ya lo decía anteriormente pienso que son las personas (las personalidades, percepciones y experiencias) quienes determinan el comportamiento en el desempeño de sus funciones.

1.3 Tipos de procesos humanos en organizaciones

Las clases de procesos más importantes son *"la comunicación"*, *"el trabajo en equipo"*, *"la toma de decisiones"*, *"el liderazgo"*, y *"la competencia entre los miembros o el manejo de conflicto"*.

A continuación describiré cada uno de los anteriores conceptos.

A) Comunicación

Comunicación: Es la interrelación a través de palabras orales o escritas o de medios similares en el intercambio de pensamientos, opiniones o de información. Y puede darse en un documento formal o informal (sin documento), que si es oral tiende a ser distorsionado.

Información: En resumen significa dar una noticia de una cosa, informar es sinónimo de comunicar, transmisión de un mensaje estructurado o no, formal o informal.

Las personas no solo comunicamos o transmitimos información sino también sentimientos, percepciones, insinuaciones y otras cosa, no solo por medio de la palabra hablada y escrita, sino también por medio de gestos, de la postura física, del tono de la voz. Existen varios tipos de comunicación dependiendo de la estructura en la organización como a continuación se maneja.

Comunicación Formal: Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellos asignadas.

Teniendo como objetivo lograr la coordinación eficiente en las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal.

Comunicación vertical descendente: Es aquella que fluye de arriba hacia abajo de los canales de mando.

Comunicación ascendente: Es aquella que va del subordinado hacia los

superiores. Sirve a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores.

Comunicación horizontal: Es la que se desarrolla entre un mismo nivel jerárquico, en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí, y de hecho, esta relacionada con la formación de grupos dentro de una organización.

Comunicación general: Se refiere a toda la comunicación que se genera dentro de la empresa y que interactúa en un medio ambiente llamándose comunicación externa a esta combinación se conoce como: comunicación general.

Comunicación cruzada: Es aquella que se origina en un mismo nivel jerárquico y posteriormente se cruza de una manera diagonal a un nivel inferior o superior. Cuando los miembros de diferentes departamentos se reúnen en equipos de trabajo u organizaciones de proyecto. Miembros de ésta con autoridad funcional o de asesoría intercalan con gerentes de línea en diferentes departamentos.

Comunicación informal: Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales o procedimientos establecidos formalmente.

Cuando un error aparece esto puede aparentar en el resto de la información, sobre todo al tratarse de un rumor tiende a dar a conocer la verdad, rara vez lo hace de forma completa.

Causas que hacen surgir la comunicación informal.

Nerviosismo e inseguridad: Cuando se percibe inseguridad en la situación, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear la cohesividad.

Falta de información: Cuando se carece de información la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede, recurriendo a la información que se halla en los canales informales.

Informaciones recientes: Los individuos participan mas activamente en los rumores cuando reciben noticias, es decir, de información nueva y desean diseminar estas noticias tan rápidamente como les sea posible, necesidad de entrar en contacto.

Causas de la comunicación informal

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño.
- Traduce las ordenes formales a un lenguaje más accesible.
- Hace saber extraoficialmente mensajes de referencia.
- Es más rápida y flexible.

- Es incompleta lo que puede traer consigo malos entendidos. acción alrededor de la situación.

Rumor: Es parte de la comunicación informal que se da con aquellos comunicados sin fundamento formal, se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas.

Causas principales que hacen surgir el rumor

- El interés que se tiene por una situación.
- La ambigüedad, lo incierto o lo confuso.
- La falta de infamación alrededor de la situación.

Dentro de cualquier organización se da el caso de escuchar a algunos miembros mas que otros por la simple razón de que ya se tiene la costumbre de escuchar siempre a los mismos, aunque no en todas las ocasiones tengan la razón, puede ser que exista una persona que de repente de su opinión con respecto a algún problema que se este tratando sin embargo como es de las personas que muy rara vez opinan pues finalmente no le dan mucha importancia a su comentario aunque sea correcto.

Podemos observar que aveces se forman grupos dentro del mismo grupo pues por ejemplo un individuo siempre es escuchado por la misma persona así que siempre que quiere este individuo comunicar algo siempre lo hace dirigiéndose a la misma persona. Las personas de mas alto nivel al conversar se sienten con el derecho de interrumpir a todo el mundo entonces se da en este caso una falta de consideración ante todos los miembros.

Hablábamos de la forma en como comunicamos las cosas es decir el tono de voz (alto, bajo, entusiasta, sin interés) también este aspecto influye mucho en si son escuchados o no nuestros comentarios, pues si hablamos con flojera y en un tono bajo aunque tengamos buenas ideas nunca van a ser escuchados, sin embargo si somos entusiastas y hablamos fuerte sin miedo tendremos la seguridad de que lo que digamos será tomado en cuenta.

Al comunicarnos casi siempre pensamos lo que vamos a decir o pensamos en lo que nos van a decir. Digo casi siempre porque en ocasiones decimos cosas sin pensar o decimos lo contrario de lo que queremos decir.

Los factores que determinan como nos vamos a expresar en una conversación se refieren a:

1.- la autoimágen cuando somos expertos en algún tema tomamos la iniciativa y no tomamos mucho en cuenta a los demás pues solo nosotros sabemos lo que sabemos, es decir nos sobrestimamos.

2.- la imagen de otras personas cuando subestimamos a los demás es decir como te ven te tratan. Puede ser que yo crea que los demás son mas expertos en el tema a tratar así que lo preferible es estar atento y no intervenir mucho pero si creo que los demás no tiene amplitud en la discusión del tema tomare la estafeta.

3.- Definición de la situación esto esta dado por la manera en como digamos las cosas y lo que digamos.

4.- Motivos, sentimientos, intenciones, actitudes. En este factor incluimos distintas formas de comunicar por ejemplo si el tema nos interesa mucho y queremos influir en los demás nuestras ideas las expondremos con mucho mas entusiasmo y prestaremos mas atención a las opiniones a favor.

5.- Expectativas referente a ver mas allá de lo que realmente se esta diciendo, o si la gente creo que es muy pasiva, así me dirijo a ellas, con calma.

Cinco componentes de la comunicación

1. Concepto de si mismo

Se dice que este es uno de los componentes más importantes de la comunicación pues se refiere al concepto que tienen las personas de sí mismas; Como se consideran, quienes son, que hacen, cuales son sus valores, cuales sus objetivos, que piensan, cuales son sus creencias, etc. Cada persona es distinta y por lo tanto este concepto de si mismo es diferente en cada una de ellas.

Cuando esa concepción de sí mismo es negativa es decir, nos consideramos personas que no hacemos nada, que no tenemos objetivos definidos, que no sabemos cuales son nuestros valores; tendemos de igual forma a creer que los demás nos ven como tontos, que se aprovecharan de esta deficiencia que tenemos, lo que provoca que generemos sentimientos de defensa, resentimiento, e inseguridad con los demás. Entonces al conversar con alguien tendemos a ser groseros o a hablar muy temerosos, depende también del carácter que tengamos.

A veces en ciertas partes no es culpa nuestra el tener conceptos negativos con respecto a nuestra persona, pues influye mucho también el trato que tengan contigo las personas cercanas a ti, si eres siempre rechazado, o se la pasan diciéndote que no sirves para nada, que dices puras tonterías, etc. lógicamente empezaras a creer que todo lo que te dicen es verdad y que no vales nada, así uno se deja sugestionar por los

demás y empieza a desmotivarse en cuanto a lo que es realmente. Claro no somos culpables de las concepciones que puedan tener los otros de nosotros, pero si somos culpables en creer lo que los demás dicen de nosotros; pues quizá los otros solo se manifiestan porque en realidad ellos son los que tienen deficiencias en la concepción de sí mismos. Nosotros debemos estar seguros de nosotros mismos, poco o mucho de lo que sabemos es gracias al esfuerzo que hemos tenido a lo largo de nuestra vida; *"que nadie se atreva a decirte que lo que has logrado hasta ahora no vale"*, Nuestra inseguridad no nos dará la garantía para hacer las cosas por eso debemos comprendernos nosotros mismos y después tratar de comprender a los demás." *Ser capaz de prestarse atención a uno mismo es requisito previo para tener la capacidad de prestar atención a los demás; el sentirse a gusto con uno mismo es la condición necesaria para relacionarse con los demás"* ³.

La formación del concepto de sí mismo esta basado en:

- La forma como uno fue tratado por la gente importante en nuestra vida.
- La comunicación verbal y no verbal con estas personas.
- Y el aprendizaje de sí se cae o no cae bien, si es aceptable o no, si merece respeto o no, si es un éxito o un fracaso.

Si una persona quiere desarrollar un concepto positivo de sí misma, necesita cariño, respeto y aceptación de las personas significantes en su vida, además de analizar el valor real que tenemos.

2. Escuchar

Este término no se debe confundir con el de oír, pues aveces podemos oír muchas cosas como ruidos, música, conversaciones, etc. Sin embargo no estamos poniendo la atención debida así que no sabemos que ruidos oyen, que música era, o que se dijo en la conversación. El escuchar es ciertamente oír pero además entender lo que estamos oyendo, poner cuidado en los sonidos.

Este componente es muy importante y esencial en una conversación pues de esta manera no habrá malentendidos de lo que se dijo, es decir los puntos tratados estarán claros.

³ "Ética para Amador", Sthendal, Lucien Leuwen

Para ayudar a enriquecer las habilidades esenciales para escuchar, es necesario:

- Hacer una razón o propósito para escuchar
- El que escucha debe suspender todo juicio
- Resistir la distracción (ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocarse en el que habla.
- Esperar antes de responder
- Explicar al que hablo
- Repetir en sus propias palabras el contenido y sentimientos de lo que hablo
- Buscar el tema o temas importantes de lo que dice el comunicador
- Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar y la velocidad de razonamiento para reflejar sobre el contenido y buscar el significado.
- Estar listo para responder a los comentarios del que habla
- Preguntar para aclarar.

Las ideas anteriores además de enriquecer las habilidades para escuchar mejoraran el ambiente de cualquier conversación.

3. Claridad de expresión

Por supuesto de nada nos sirve escuchar si el que nos quiere comunicar algo no se expresa claramente. Y de igual manera si no sabemos expresar nuestras ideas claramente, no tendremos mucho éxito en nuestras conversaciones pues los mensajes no serán comprendidos plenamente por mas atención que pongamos. Suele suceder que aveces uno dice lo contrario de lo que piensa, simplemente porque no sabe como decir lo que quiere. O presuponemos que lo que yo sé la demás gente debe de saberlo también así que no damos explicaciones detalladas.

Para tener una expresión clara es necesario:

- Decir lo que uno quiere decir
- Expresar lo que uno siente
- Cuidar. No siempre lo que esta claro para mí deberá estar claro para otros
- El que escucha no debe adivinar lo que quiso decir el comunicador.

Una persona que comunica efectivamente debe expresar una imagen clara de la idea o pensamiento que quiere transmitir. Debe aclarar y elaborar sobre sus ideas y ser receptivo del que lo escucha para utilizarlo en el encausamiento de lo que esta comunicando.

4. Expresión positiva y constructiva de los propios sentimientos

Dentro de este contexto se habla de que siempre que hablemos tratemos de decir algo constructivo si no mejor no digamos nada, pues es una pérdida de tiempo el expresar cosas que no valen la pena ni decir las. Es cierto que en ocasiones sentimos ganas de gritar o decir cualquier cosa tan solo para desahogarnos pero bueno podríamos hacerlo cuando estemos solos y no cuando estemos con alguien.

Superación de los sentimientos de ira:

Supresión: Algunas personas la suprimen temiendo una respuesta recíproca. Esto repetidamente afecta físicamente a la persona que suprime sus sentimientos de ira

Expresión: La manifestación de los sentimientos ayuda a la relación con los demás. La gente necesita expresarlos de tal modo que influyan, afirmen, remodelen y cambien sus propias conductas y las de los demás.

Algunos puntos importantes para expresar los sentimientos son:

- Darse cuenta de sus emociones.
- Admitir sus emociones. No ignorarlas ni negarlas.
- Poseer las emociones. Aceptar la responsabilidad de lo que uno hace.
- Investigar sus emociones, no busque medios para ganar el argumento.
- Reporte sus emociones.

Integre sus emociones con su intelecto y su voluntad. Desee la libertad de crecer como persona aprendiendo. "Asume la responsabilidad de tus acciones y puntualiza lo que quieres. A veces ganarás y a veces perderás. Cuando ganes, habrás demostrado que puedes controlar la situación y lograr lo que deseas. Cuando pierdas generalmente te sentirás mejor por el hecho de haber expresado tus sentimientos."⁴

⁴ "El libro de los amigos", Andrew Matthews, pp 74

5. Apertura

Es necesario darse la libertad a uno mismo para expresar en forma veraz y completa las propias ideas, juicios, valores, miedos, frustraciones, éxitos, etc.

Un individuo no podrá realmente comunicarse con otra persona o llegar a conocerla hasta que no haya un intercambio abierto y confidencial. Un alto grado de apertura en una persona indicara síntomas de una personalidad saludable.

Algunos bloqueos de apertura son las dudas y temores que uno puede tener de no ser aceptado totalmente por los otros, de que haya partes de la personalidad y del ser de uno mismo indignas de ser amadas o valuadas, sus resultados son una comunicación cauta y ritualizada.

La atmósfera de apertura se da cuando hay respeto mutuo, confianza, buena voluntad, correr el riesgo de abrirse para estimular en los demás también buena voluntad. La confianza genera confianza.

Formas de comunicación

La manera en como se da la comunicación es una manifestación de la identidad y los valores acerca de como deben ser las cosas se dice que por esta razón dentro de una organización se debe contagiar una forma de comunicar la filosofía empresarial." Cada organización y cada localidad de trabajo deberá adoptar o generar sus propios medios, en función de objetivos y políticas muy claras, de las necesidades y el lenguaje de sus interlocutores, dando siempre a la comunicación la oportunidad de ser lo que es, de ir y venir, de generar para las persona significados comunes."

B) Trabajo en equipo

"El espíritu de equipo surge de la toma de conciencia de que como individuos integramos un grupo que comparte un propósito común y tiene una energía potencial mayor a la de la simple suma de esfuerzos individuales."

Mucho de lo que es necesario alcanzar en una empresa u organización se obtendrá por medio de los esfuerzos integrados y coordinados de mas de una persona, de un grupo de personas trabajando juntas (TRABAJO EN EQUIPO) o separadas, pero cooperativamente (TRABAJO DE GRUPO).⁵

⁵ "Desarrollo Organizacional", Faria Mello, pp 133

Lo que podemos observar dentro de un grupo es la diversidad de comportamientos que tenemos las personas. Y cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro este orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera que experimente todo nuevo miembro de un grupo. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren, entonces, al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo.

Problemas al entrar en un grupo

Cuando entramos a un grupo de trabajo por ejemplo en una empresa, al principio nos cuesta trabajo adaptarnos pues no conocemos el comportamiento de los demás y tenemos cierto temor de como nos puedan recibir o como tomen nuestra forma de ser. Existen cuatro tipos de problemas que pueden surgir cuando uno ingresa a un grupo que son:

- **La identidad.** Esta dificultad esta referida mas que nada a elegir como es que nos vamos a comportar dentro del grupo, porque podemos desempeñar papeles y comportamientos de diversas maneras, según las situaciones que se nos presenten.

Aquí nos enfrentaremos a cierta frustración por lo que reaccionamos con una respuesta agresiva tal como rebajar los puntos expuestos por los miembros, ridiculizar, deliberadamente ignorar a los demás, exhibir un humor hostil, etc. es una manifestación de resistencia a la autoridad.

- **El control, poder, influencia.** Todos los miembros al comienzo del grupo no conocen las necesidades o estilos de los demás y, por esta razón no pueden llegar a saber fácilmente quien será capaz de influir sobre quien. Alguien debe tomar la estafeta para realizar las tareas.

Aquí nos enfrentamos a cierta tensión por lo que reaccionamos con respuestas tiernas y que buscan apoyo, es decir buscamos a alguien con quien parece estamos de acuerdo, alguien en quien apoyarnos, que guíe y que solucione los problemas que los miembros creen tener. En concreto buscamos dependencia.

- **Las necesidades individuales y metas del grupo.** Este problema se enfrenta cuando las metas del grupo, establecidas al principio u originadas en la discusión pueden no incluir las metas y necesidades personales.

Aquí nos enfrentamos a la ansiedad por lo que la reacción de retirada o negociación se caracteriza por la supresión de la tensión y la emoción, lo que, con frecuencia, da por resultado una clase de reacción pasiva, indiferente y blanda.

- **Aceptación e intimidad.** Este se enfrenta cuando nos encontramos con las formas de trato y normas de cortesía, lo que esperamos siempre es que se mantengan intercambios más personales para sentirnos parte de.

El éxito de un grupo de trabajo. El éxito depende de las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus componentes.

Las funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.

Las funciones relativas a la tarea y funciones de mantenimiento son comportamientos que deben ocurrir en cierto grado para que el grupo progrese por ejemplo:

- **Funciones relativas a la tarea.** Pues bien primeramente lo que debemos tener es iniciación para planear la meta o plantear el problema, hacer proposiciones acerca de como se debe trabajar para alcanzar aquella meta o resolver el problema, estableciendo limite de tiempo y determinados objetivos. Con las características anteriores se puede decir que es un líder el que toma la iniciación mas sin embargo al paso del tiempo con la confianza que se genera en el grupo un numero mayor de personas cumple las funciones de la iniciación, funciones relativas a la tarea. Para que esto este en constante innovación debe haber también distintas opiniones y siempre tener nueva información siempre actualizada.

- **Funciones de mantenimiento.** Esta función se refiere mas que nada al mantenimiento de las relaciones personales entre los miembros del grupo. Pero estas relaciones deben ser buenas, manteniendo un clima agradable dentro del grupo. Esto para que el grupo se desarrolle mas eficientemente en la solución de problemas.

La armonización y el intercambio entre los individuos son útiles para reducir tipos destructivos de desacuerdo. Lo que el grupo necesita en determinado momento es una suspensión temporal de las actividades de realización de la tarea.

El hablar de un equipo o un grupo es muy amplio pues esto implica hablar como ya lo decíamos de las personas que son las que conforman los grupos, así podemos tratar temas de la comunicación, del trabajo mismo en equipo, de la toma de decisiones, del liderazgo y del conflicto. Pero ciertamente habíamos quedado

que todos estos componentes eran parte de los procesos humanos y que los expondríamos por separado.

Trabajo en equipo basado en la información

Equipo funcional: Los miembros obtienen la información de la situación, de forma independiente.

Equipo interactivo: Los miembros reciben la información del líder.

Equipo sincrónico: Los miembros se informan entre ellos.

Método para crear un nuevo equipo

La creación de un nuevo equipo no se realiza de forma espontánea. Para formar un nuevo equipo es imprescindible, la necesidad, la oportunidad, y la voluntad de hacerlo, un liderazgo fuerte y decidido, y la aplicación sistemática del proceso básico de la Administración y sus cuatro fases principales:

1. Planificación

- Definición propósito general o razón de ser.
- Determinar actividades clave.

2. Organización

- Decidir estructura de equipo adecuada.
- Seleccionar y asignar personas a las actividades clave.

3. Acción y desarrollo

- Redefinir misión del equipo
- Formular objetivos concretos
- Formular pautas de operación

4. Evaluación y control

- Decidir mecanismo de control de los resultados
- Comparar resultados reales con objetivos
- Detectar desviaciones y corregirlas
- Dar "Feed-Back" a los participantes

Los equipos según Francisco Javier Palom, son herramientas, medios para alcanzar objetivos. El trabajar en equipo no es algo bueno o deseable en sí mismo; opina que es una necesidad, un hecho, una realidad. Que es el único medio que tenemos los humanos para trabajar juntos y obtener objetivos comunes, a pesar de nuestras diferencias de conocimientos, habilidades y valores.

Se piensa que no hay que formar un equipo, solo porque todo el mundo lo hace, sino que realmente el grupo de trabajo debe formarse si los objetivos y la lógica de la situación lo requiere. Que no hay que obligar a ciertas personas a trabajar en equipo, si son más productivos trabajando individualmente. Pues a los individuos se les otorga un salario por obtener buenos resultados. Finalmente aunque Francisco Javier Palom opine que no es necesario formar equipos, la verdad es que aunque trabajemos en la tarea asignada individualmente, formamos parte de un grupo de trabajo que sin mas discusión es un equipo de trabajo dirigido hacia un mismo fin. Aunque ya hablaremos mas adelante que acerca del fin de la empresa y del fin del individuo que no es lo mismo pero que en ocasiones llegan a tener similitudes.

C) Toma de decisiones

"El modelo básico de toma de decisiones, es un modelo creado por el difunto Richard Wallen. En el se distinguen dos ciclos básicos de actividad: el que ocurre antes de cualquier decisión o acción y el que ocurre después de que se ha decidido actuar.

El primer ciclo consiste en:

1. la definición del problema,
2. la generación de propuestas para la solución y
3. El pronóstico de las consecuencias de las soluciones propuestas o examen de soluciones y su evaluación conceptual antes de emprender cualquier acción.

El segundo ciclo comprende:

4. la planeación de la acción,
5. la ejecución de la acción planeada y
6. la evaluación de los resultados, que, con frecuencia, lleva de vuelta al primer ciclo, el de la definición del problema. ⁶

⁶ "Consultoria de Procesos", Edgar Schein, pp 51

Cuando el grupo logra un consenso sobre una solución propuesta y toma la decisión de actuar pasamos a la acción. Se deben ejecutar medidas y proporcionar métodos para determinar si las medidas van a resolver o no nuestro problema.

Uno de los pasos principales en el proceso de solución de problemas es el de la toma de decisiones.

Los métodos para tomar decisiones son los siguientes seis:

1. Decisión por falta de respuesta (abandono). Nos encontramos con una situación de generación de ideas, pero como todos deciden sin un orden sin una atención total a cada una de las ideas, existen muchas que son pasadas por alto así que solo las que se toman en cuenta son las que por un acuerdo se consideraron.

2. Decisión por regla de autoridad. Generalmente en los grupos se tiene una estructura de poder donde el presidente del grupo o el líder toma la decisión.

3. Decisión por minoría. Aquí generalmente existen dos o tres personas que toman la decisión sin tomar en cuenta a los demás, es decir emplean tácticas que producen acción y por tanto son consideradas.

4. Decisión por mayoría. Estas decisiones generalmente se toman por votación, encuestas o ambas cosas. Cuando la mayoría opina de la misma forma se toma como decisión esta opinión. Existe un pequeño problema con esto pues la minoría que opino al contrario a veces suele quedar resentida por que siente que realmente no fue tomada en cuenta, y por consiguiente se forman coaliciones dentro del grupo que compiten sin apoyar totalmente la decisión principal.

5. Decisión por consenso. Aquí todos los miembros del grupo de decisión expone sus ideas y las explica de tal manera que queden clara para los demás y así poder tomar en cuenta todos los puntos de vista para tomar la decisión que más les parezca a todos.

6. Decisión por unanimidad. La decisión perfecta pero la más difícil de alcanzar, es la que se toma por estar todos de acuerdo realmente sobre lo que debe hacerse.

Las decisiones y el entorno directivo

El empresario es la persona que toma generalmente las decisiones más importantes dentro de una organización. Todo ser humano a lo largo de la vida se ve en la necesidad de tomar decisiones, por ejemplo, como se va a vestir, como se va a peinar, que programa de televisión quiere ver, etc. Sin embargo no debemos confundirnos pensando que las decisiones de la vida personal y las decisiones empresariales son iguales. Ciertamente las dos son decisiones pero la realidad es que las decisiones empresariales plantean características muy propias, que, además, se suman a la complejidad de la función directiva.

La principal diferencia entre las decisiones personales y las empresariales radica en que las personas que toman decisiones en el ámbito empresarial reconocen y son conscientes de que actúan en el contexto de una organización que posee sus propias normas, metas y propósitos. Por lo anterior debemos tener cuidado en restar importancia en el proceso de toma de decisiones, no tomar a la ligera cualquier decisión por fácil que parezca.

"Ante la disyuntiva que plantea una decisión, las personas que trabajan en una empresa pueden asumir diferentes actitudes, que implican a su vez, diferentes posibilidades de cometer errores en la decisión: (a) rehuir las decisiones; (b) aferrarse al pasado; (c) confiar en la intuición; (d) seguir un proceso mental; (e) seguir un proceso informal; (f) seguir un proceso lógico formal." ⁷ Lo peor que puede hacer un directivo es rehuir a la decisión. La negativa a tomar decisiones se debe a la presencia de factores de incertidumbre y temor que tienen un origen fundamentalmente psicológico.

Existe un modelo que se expone en el libro de Toma de Decisiones Eficaces. Según este libro, el esquema puede ser utilizado en cualquier empresa para afrontar con mayores probabilidades de éxito las decisiones que se adoptan. (figura 1.1)

⁷ "Toma de decisiones Eficaces", pp 56

Figura 1.1

ESQUEMA GENERAL DEL MODELO

1. ETAPA PREPARATORIA		
Paso 1	Planteamiento de la situación	¿Cuál es la situación que afrontamos?
Paso 2	Establecimiento de los objetivos	¿Qué pretendemos lograr?
Paso 3	Desarrollo del marco para el diagnóstico	¿Qué debemos saber para pasar de los objetivos a la decisión final?
Paso 4	Recopilación y análisis de la información	
2. ETAPA DECISORIA		
Paso 5	Generación de alternativa	¿De que alternativas disponemos?
Paso 6	Evaluación y selección de las alternativas	¿Qué ventajas y desventajas plantea cada una de las alternativas?
3. ETAPA DE IMPLANTACION		
Paso 7	Implantación	Puesta en practica de la decisión
Paso 8	Seguimiento y control	¿Qué está sucediendo?, ¿Debemos aplicar medidas correctas?

EL PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION

Planteamiento de la situación

Definir la situación

Proceso

Procura determinar cuál es la situación que se afronta, sus causas, orígenes, características, matices y consecuencias.

¿En qué consiste realmente?

¿En qué momento se produjo?

¿En qué áreas de la empresa?

¿Quién es el responsable?

¿Cómo se detectó?

¿Cuáles son sus causas?

¿Cuáles son sus dimensiones?

¿Qué sucedería si la situación se mantiene tal y como está ahora?

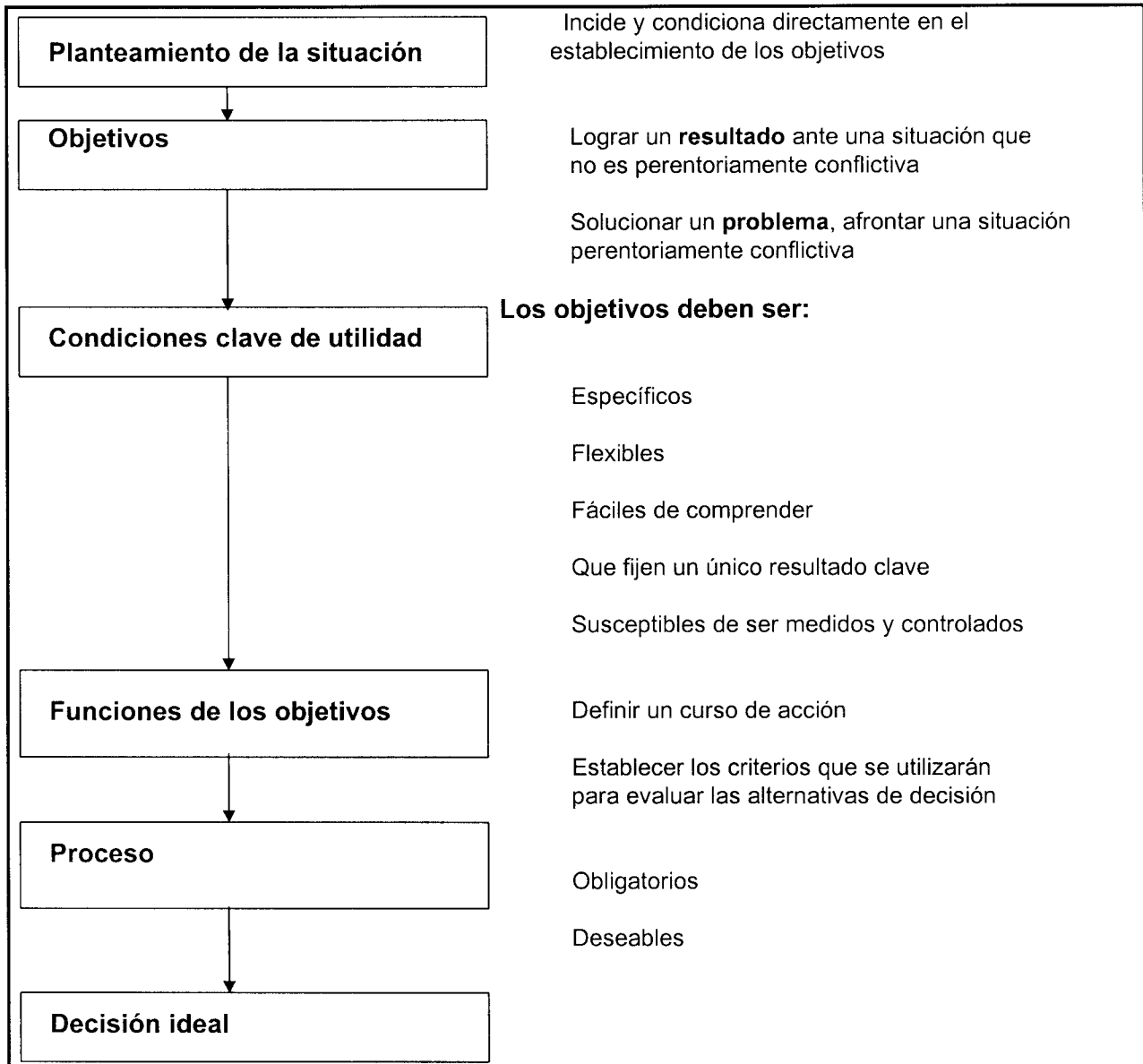
Instrumento:

- El esquema de los ocho interrogantes básicos
- Considere y evalúe toda la información disponible.
- Anote los problemas que vaya detectando
- Revise y refine toda la información reunida
- Plantee cual es la situación en términos concisos y fáciles de comprender
- Clasifique los problemas en orden de importancia

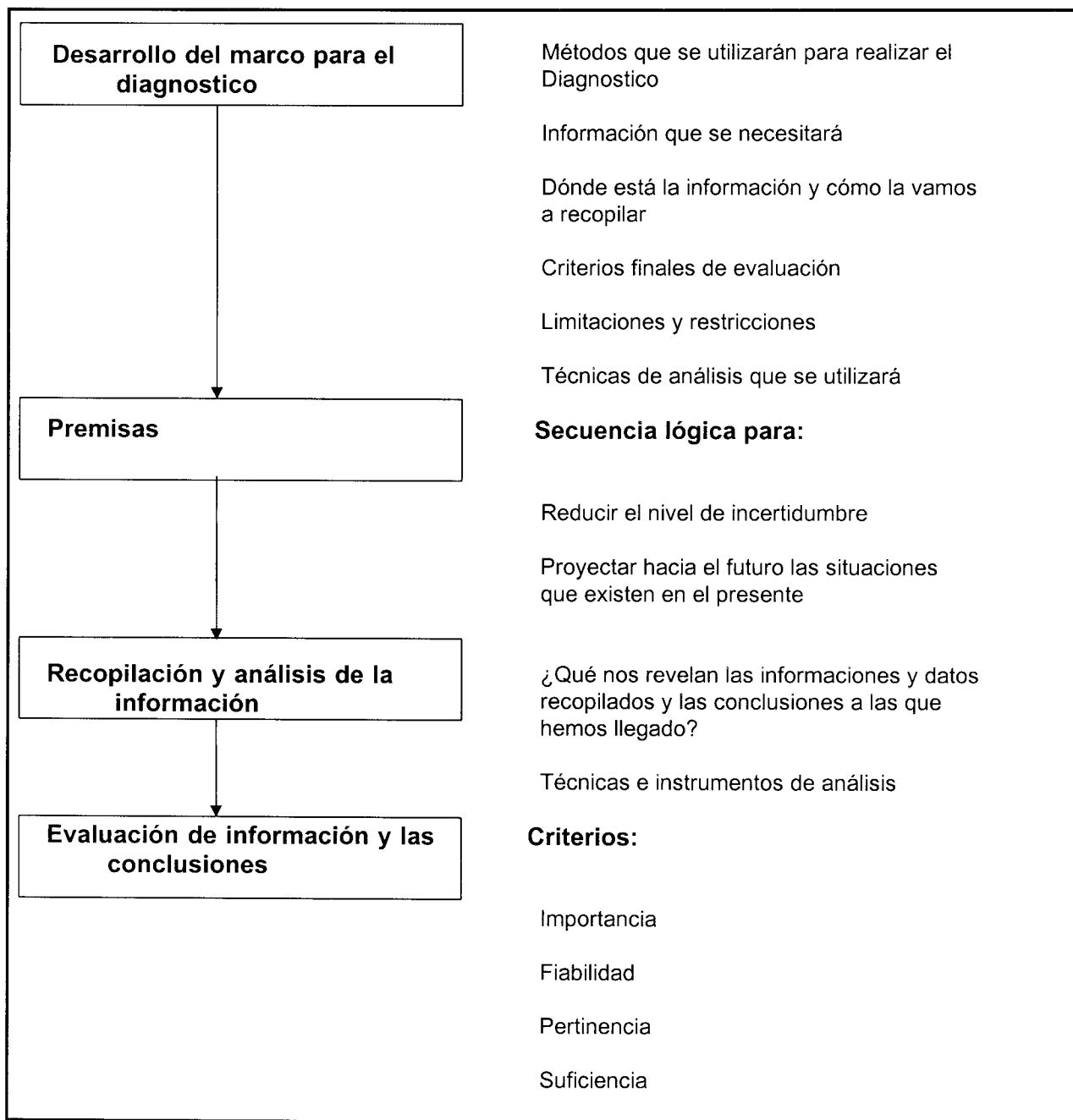
Técnicas de apoyo:

- Las sesiones creativas
- La técnica de los <<por qué>> en secuencia
- Representaciones gráficas
- Los mapas mentales

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



DESARROLLO DEL MARCO PARA EL DIAGNOSTICO, RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION



GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Generación de las alternativas

Técnicas y métodos:

La observación
Las fuentes de ideas
El análisis de los atributos
La parrilla de ideas
Las sesiones creativas y de generación individual
El método de los grupos nominales
El método Delphi
El análisis del campo de fuerzas

Métodos de pensamiento:

La libre asociación
El enfoque analógico
La intuición
El pensamiento analítico

Evaluación de las alternativas

Instrumentos:

Evaluación directa
Evaluación numérica independiente
Evaluación numérica comparada
Técnica de los <<cómo>> en secuencia
Análisis individual de la idea
Arbol de las decisiones
Análisis FODA
Técnicas de la evaluación ponderada
Análisis del campo de fuerzas
Los gráficos PERT

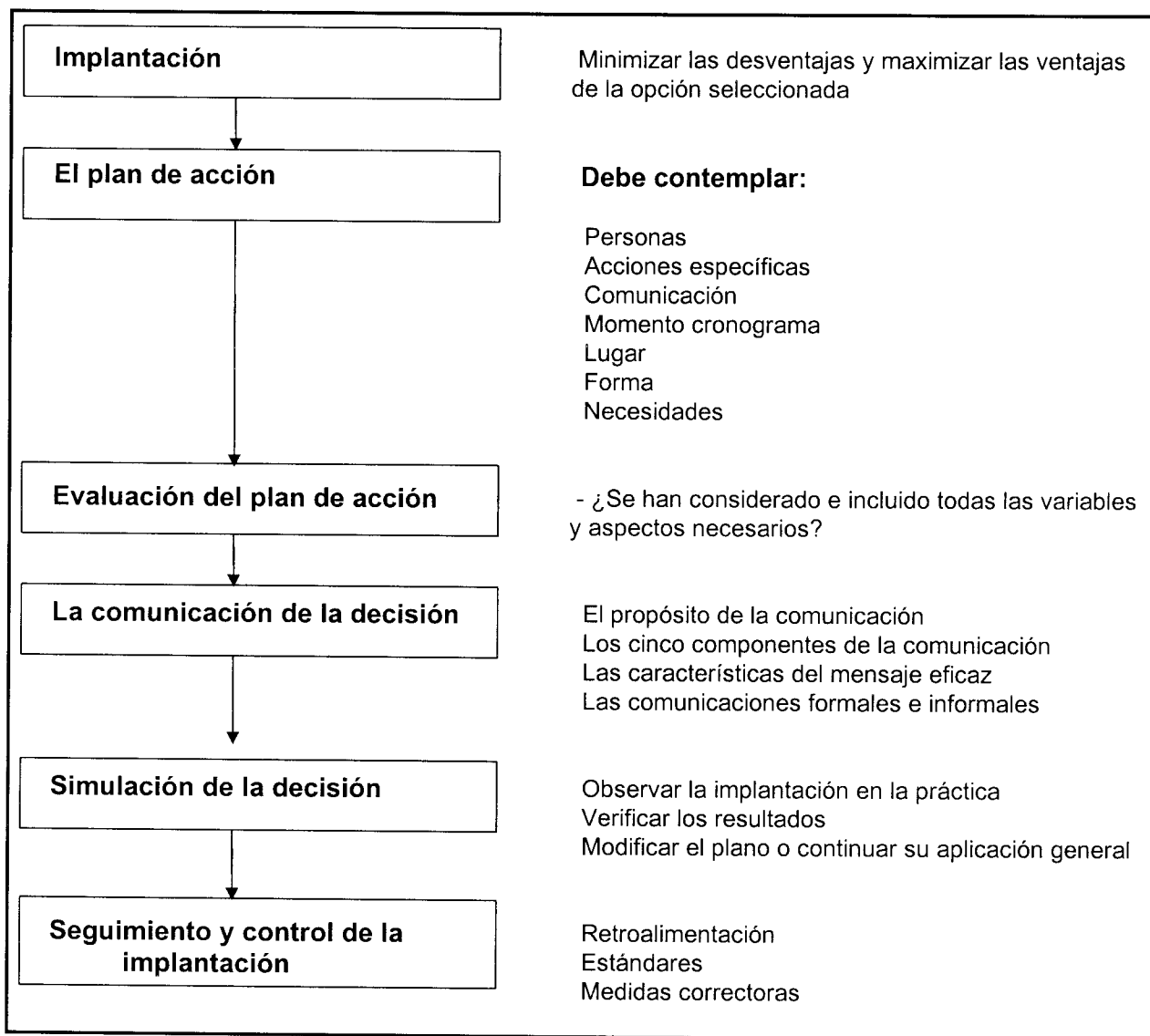
Evaluación de riesgos

Previsión de los riesgos
Evaluación de los riesgos
Afrontar los riesgos

Selección o decisión final

Selección de la mejor alternativa

IMPLANTACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL



Como en cualquier otro proceso que se desarrolle en etapas o pasos secuenciales, la etapa inicial del modelo único, o fase de planteamiento de la situación, es fundamental para el desarrollo posterior del proceso de decisión.

Con el planteamiento de la situación se procura determinar, con la mayor precisión, cual es la situación que se afronta y cuales son sus causas, orígenes, características, matices y consecuencias. Si este paso no se realiza a conciencia y previniendo todos sus matices e implicaciones, se corre un riesgo muy alto de que la decisión no sea la correcta, o que en el mejor de los casos, no sea la optima para los intereses de la empresa.

Concluido el planteamiento de la situación, es necesario pasar a establecer los objetivos. Los objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar a los resultados que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones. Toda toma de decisiones requiere que, primero, se establezca él o los objetivos que se pretenden alcanzar.

El marco del diagnostico establece los propósitos y los métodos que se utilizaran para conocer el terreno que separa los objetivos de la decisión. *"Una parte importante de la fase de diagnostico radica en el establecimiento de las premisas. Para Weiss, una premisa se define como <<una afirmación que menciona tanto una causa como él o los resultados aplicables a las alternativas que se están considerando>>. En otras palabras, las premisas nos permiten conocer, por anticipado, las consecuencias positivas y negativas de las alternativas que podríamos, luego, evaluar antes de la decisión final."*⁸

Para iniciar la evaluación de las alternativas, el primer paso consiste en eliminar de la lista de alternativas disponibles las que no pueden ser implantadas; no importa lo atractiva que nos parezca una opción como concepto abstracto, si no puede ser llevada a la practica de forma satisfactoria, no tiene valor alguno.

Al final del proceso de generación y evaluación de las alternativas, se llega al paso final; es decir, a la selección de la mejor alternativa o decisión final: este punto final del proceso decisorio debe ser siempre la consecuencia y el resultado de los pasos anteriores previstos en el modelo de decisiones y de un trabajo de análisis y ponderación en la fase de evaluación.

La responsabilidad de un empresario o directivo respecto a una determinada situación no termina con la toma de decisión; continua hasta que la decisión ha sido puesta en practica de forma eficaz y eficiente.

⁸ "Toma de decisiones eficaces", pp 172

La toma de decisiones en:

- **Administración Científica.** Se produce en los altos puestos de la organización, se orienta en aspectos técnicos, busca el mejorar la eficiencia de las operaciones.
- **Burocracia.** La desarrolla el puesto que tenga competencia, se centra en las reglas en las que se basa la función, tiende a la racionalidad.
- **Relaciones Humanas.** Tiende a ser participativa, se inicia a través de los puestos de mando, y se modifica a la luz de los grupos informales.
- **Desarrollo Organizacional.** Es participativa, la coordina quien dirige al grupo de trabajo, se realiza en forma ordenada.
- **Control de Calidad.** Ampliamente participativa, se realiza para mejorar una determinada actuación, es consensual en el ámbito de la operación de trabajo: busca eficiencia y eficacia.

D) Liderazgo

EL "liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que dirija sus esfuerzos en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo"⁹

Las habilidades del líder son: técnicas, es decir se centra en las cosas; humanas, trabaja eficazmente con las personas para obtener resultados; y conceptuales, la capacidad para pensar ideas.

El líder identifica las necesidades, establece metas, establece relaciones con las metas y las recompensas. El liderazgo en:

- Administración científica.** Se tiende a la autocracia, la posición formal identifica al líder, es de tipo racional eficientista.
- **Burocracia.** Es un proceso que no es necesario, se constituye a través de las reglas y procedimientos de la función.

⁹ "ABC del Desarrollo Organizacional", pp 100

- **Relaciones Humanas.** En el ámbito formal lo ejercen las personas que ocupan el puesto de mando, en el ámbito informal lo ejercen quien satisface mejor las necesidades del grupo.

- **Desarrollo Organizacional.** Se conoce en las personas que tienen puestos de mando, requiere características carismáticas, durante la intervención se requiere de liderazgo pericial.

- **Control de Calidad.** Elemento facilitador de las tareas organizacionales, en el ámbito de la organización total se refuerza mediante la pericia y relaciones personales, en el ámbito operativo es participativo.

Existen varios tipos de liderazgo:

El estilo Autoritario. Los directivos instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Vigilan muy de cerca lo que ocurre. Detectan y señalan a las personas responsables los rendimientos inadecuados y las pautas de comportamiento inadecuadas. Se preocupan por aclarar, con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada subalterno.

Como se aplica en la practica. Siendo muy claro y especifico en cuanto a las guías e instrucciones, instruyendo ampliamente y con todo lujo de detalles, desarrollando en el personal, fundamentalmente, habilidades técnicas, controlando el rendimiento, disciplinando cuando hace falta, señalando los errores y el buen trabajo, siendo considerado, pero firme e insistiendo en el rendimiento.

En que situaciones se debe aplicar. El estilo autoritario es aplicable con individuos y grupos que no son capaces de abordar, por si solos, las tareas que deben realizar, y les falta voluntad y decisión para aprender por sí solos.

Es especialmente útil cuando se trabaja con principiantes o cuando se trata de reorientar a un departamento cuya disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un largo periodo de tiempo.

El estilo persuasivo . consiste en que los directivos desarrollan actividades para, como resultado de su liderazgo, dirigir, instruir y controlar el rendimiento. Dan gran prioridad a la comunicación e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus subalternos. Se presta especial atención a los estándares de rendimiento, y los empleados participan en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.

Como se aplica en la practica. Dedicando suficiente tiempo a cada subalterno, identificando asuntos que sean de interés para todos, evaluando y tomando en consideración el carácter individual de cada colaborador, fomentando el orgullo por el alto rendimiento, orientando y dirigiendo una y otra vez, siempre que haga falta, controlando el rendimiento con los estándares, y recompensando los comportamientos positivos.

Se debe aplicar en las situaciones donde el estilo persuasivo es útil cuando se trata de grupos o individuos maduros que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tienen que aprender. Se adapta bien a grupos cuyos miembros tienen buena disposición, pero necesitan controlar mejor su trabajo. También, con grupos que tienen problemas de calidad o de producción que no pueden resolver por sí solos.

El estilo participativo. Consiste en que los directivos se centran en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral del grupo. Desarrollan activamente las relaciones personales y fomentan la participación de todos los colaboradores. Se enseña a la gente a afrontar y resolver los problemas. El nivel de dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los directivos. Los directivos estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa (no solo sus áreas operativas).

Se aplica limitando el control y la dirección, estableciendo sistemas que conduzcan al autocontrol, asesorando sobre los problemas (no solucionarlos), desarrollando a las personas, delegando las responsabilidades y el poder, estimulando las opiniones y la Retroalimentación, comunicando los objetivos sin especificar como se deben lograr.

Se debe aplicar con grupos de individuos que poseen las habilidades básicas y la capacidad para afrontar y solucionar la mayor parte de los aspectos técnicos del trabajo (por ejemplo personas que llevan mucho tiempo realizando el mismo trabajo o trabajando en la misma área). Su eficacia depende, fundamentalmente, de que los grupos e individuos estén dispuestos a aceptar, progresivamente, mayores responsabilidades, y mantengan en un nivel alto su moral de trabajo.

El estilo delegativo. Consiste en que los directivos actúan como un recurso, pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo y la revisión de los resultados (y actividades similares) son realizados por los empleados.

Se aplica participando en el establecimiento de los objetivos, que deben ser fijados por consenso, dando apoyo cuando se solicita, representando al grupo ante los otros si es necesario, evitando interferir en las actividades operarias,

respondiendo con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo al grupo.

Se debe aplicar con grupos e individuos que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están dispuestos y deseosos de aplicar toda su energía al logro de los objetivos de la empresa. Los grupos e individuos deben sentir especial orgullo por el trabajo bien hecho. Este estilo es apropiado para dirigir a colaboradores competentes que tienen una actitud responsable y positiva hacia la empresa.

"Aunque la mayoría de los altos ejecutivos manifiestan estar de acuerdo con la importancia de una comunicación efectiva con los empleados, muchos de ellos lo dicen de labios para afuera. Las razones principales para este enfoque superficial son las siguientes:

- Los gerentes no entienden completamente la importancia que tiene la comunicación.
- Ellos tienden a menospreciarla y dan mayor prioridad a las actividades de tipo profesional, técnico o comercial.
- Consideran que es un proceso penoso tener que justificar las decisiones frente a su personal.
- Las personas en si son difíciles y con frecuencia presentan objeciones y quejas.
- Muchos administradores prefieren evitar esto y despiden a quienes consideran quejumbrosas.
- Los gerentes encuentran difícil la tarea de hacer una secuencia en todos los asuntos que presentan estos empleados.
- Ellos consideran que no se puede confiar la información "confidencial" a sus subalternos.
- Los administradores temen que surjan reacciones adversas si se dice la verdad sobre temas que despiertan controversia.

Los gerentes no han recibido capacitación integral sobre la comunicación con los empleados y no establecen diferenciación entre transmitir información hacia los niveles inferiores, escuchar, consultar, comprometer, participar, negociar y exhortar. No reflexionan completamente para definir si la comunicación es más efectiva frente a frente, por teléfono o por escrito." ¹⁰

¹⁰ "Jefes Increíbles", David Freemantle, pp18

El jefe triunfador crea confianza cuando alienta sus acciones de lo que piensa y siente, así como el de otros individuos, denegando aquellos aspectos íntimos. La mejor forma de lograr la confianza es la comunicación abierta y honesta.

Al hablar de liderazgo casi siempre tendemos a hablar de los gerentes, los jefes, o los que están al mando de un grupo, sin embargo no confundamos el termino líder pues ciertamente un jefe debe ser un líder porque debe ir delante del grupo, trabajar y comprometerse, recompensar y promover a su equipo de trabajo, y obtener grandes resultados. Hay jefes que están en su puesto solo porque son amigos o parientes del director general, o porque cubrían los requisitos simplemente pero que en realidad no tienen los verdaderos valores de un líder, lo ideal es que si los tuvieran como ya lo decía antes. No hay un modelo específico de como debe ser un líder pero si existen algunos *aspectos que deben cubrir* como lo son:

- **La confianza.** Generarla entre los miembros del grupo, y tenerla en sí mismo.
- **La visión.** Visualizar mas a fondo, con conocimiento, razón y análisis para ver mas allá sus oportunidades y potenciales.
- **La fe.** Creer en lo que piensa y en lo que hace. Además de creer en los demás.
- **La pasión.** Tener sentimiento, ilusión, entusiasmo además de los conocimientos para alcanzar las metas.
- **La ética.** Tener valores y conductas como la honradez, y la sinceridad para también generar la confianza.
- **La energía.** Tener el coraje, la tenacidad, la serenidad, el trabajar con empeño para tener provecho del.
- **El positivismo.** El aprovechar las fortalezas de su equipo, el ver todo de la mejor manera.
- **La receptividad y la comunicación.** El estar abierto a los anhelos, deseos e ideas de su equipo, implica saber distinguir entre oír y escuchar.
- **La estrategia.** Hacer una combinación de la intuición, el conocimiento, y una dosis de astucia para evaluar que acciones funcionaran y cuales no. El tener un sentido de previsión.
- **La flexibilidad.** El poder adaptar sus estrategias y acciones a la realidad.

- **La innovación.** Es emprendedor en los tiempos correctos. Busca nuevas metas, nuevos objetivos, pero no un riesgo inútil.

- **El agradecimiento.** Saber reconocer el esfuerzo de los demás.

El liderazgo no necesariamente debe ser agresivo, autoritario, y dominante. Un aspecto del liderazgo es todo aquello que hace que su contacto con la gente sea exitoso. En nuestros tiempos todo ha revolucionado y el símbolo líder no se encierra únicamente al aspecto masculino, sino que las mujeres son tan capaces como los hombres para hacer que las relaciones interpersonales se enfoquen a realizar las metas de la organización. También las mujeres como cualquier ser humano pueden tener las características que necesitan para ser líderes. *"Solo los individuos capaces y disciplinados podrán participar con éxito en los negocios del futuro".*¹¹

E) Conflicto

*"Con frecuencia las personalidades chocan cuando las personas no son recíprocamente abiertas y honestas en cuanto a sus agrados y desagradados"*¹²

Todo esto del conflicto tiene que ver ciertamente con la personalidad de los individuos, que, en ocasiones chocan en opiniones y formas de pensar. Se supone que cuando uno ingresa a una empresa es porque ha sido previamente seleccionado y cumplió con los requerimientos que se solicitaban para desempeñar tal o cual tarea, así pues se cae en la creencia de que todas las personas seleccionadas bajo un mismo criterio y bajo los mismos perfiles, son iguales, sin embargo sabemos de antemano que no lo son realmente y que cada uno llegó ahí por diferentes causas, quizá por causas similares pero al fin distintas.

Al encontrarse dentro de la organización las personas tienden a adoptar conductas de competencia ya sea por preferencias personales, afinidades, niveles de comodidad, atracciones e intereses compartidos. Suele pasar que lo que las funciones que desempeñamos no nos satisfacen, es decir no es lo que esperábamos, y nos sentimos incómodos, surge el conflicto interno que no nos da la garantía para realizar al 100% nuestras actividades. Quizá cuando iniciamos en el grupo de trabajo, estábamos, no bien, pero nos conformábamos con lo que se nos indicaba, sin embargo con el paso del tiempo nuestras aspiraciones son más altas y si no vemos un ascenso también nos conflictuamos, y no solo con nosotros mismos sino con los demás.

¹¹ "Mary Parker, Precursora de la Administración", Warren Bennis, pp 177

¹² "Jefes Increíbles", David Freemantle, pp 92

El rendimiento realmente depende de que tengamos relaciones interpersonales exitosas. Sabemos que siempre vamos a necesitar de alguien mas para poder desempeñarnos bien. *"Las necesidades de relación se satisfacen mejor cuando nos agradan las personas con quienes trabajamos, lo mismo que nuestro jefe, cuando nos sentimos bien con ellos, cuando tenemos valores y creencias comunes, compartimos muchos intereses y nos profesamos respeto mutuo."*¹³

Los problemas de carácter pueden resolverse si se tratan con mayor atención los factores subjetivos como las emociones y sentimientos de cada individuo. Se requiere orientación para facilitar este proceso y una persona en la que todos los miembros del grupo tengan confianza, y aquí nos podríamos referir nuevamente al líder que necesita ser abierto y honesto en reconocer la naturaleza subjetiva de la personalidad y su influencia sobre las resoluciones y, por tanto, sobre el desempeño.

John Child en el libro "Mary Parker Follet Precursora de la Administración" cuando habla acerca del **Conflicto** dice que no debemos tomar este termino como algo bueno o algo malo, sino que es solo una manifestación de diferencias de intereses u opiniones que pueden ser individuales o entre dos o más personas. Los individuales son aquellos que tenemos con nosotros mismos, es decir cuando queremos ropa nueva pero no queremos gastar el dinero, entonces no sabemos que hacer, hay dos factores que se contraponen para cumplir nuestros deseos. Los que existen entre dos o más personas igual son por opiniones o por intereses propios.

Para resolver el conflicto según John Child, existen tres formas que son la dominación, el acuerdo, y la integración.

En la **dominación**, se refiere cuando una de las dos partes cede y obviamente gana la otra parte, pero el conflicto aunque se dice que ha terminado, una de las partes no queda totalmente satisfecha, así que se genera cierto resentimiento, provocando mas tarde un nuevo conflicto.

En el **acuerdo**, en cierta manera se dice que ha terminado el conflicto, pero en realidad solo es un acuerdo parcial no permanente, donde han cedido ambas partes, pero ninguna de las dos ha satisfecho sus deseos plenamente.

En la **integración**, se genera algo nuevo, ya no es la situación anterior que sigue como en los casos anteriores sino que aquí en realidad hay una creación de satisfacción para ambas partes.

Se dice que siempre tenemos conflictos que van de la inventiva a nuevos valores. Podríamos pensar que la mejor forma de resolver un conflicto es a través de la integración, quizá si, siempre y cuando este conflicto tenga esa posible solución. Hay conflictos que no tienen esa solución, que no pueden resolverse por medio de la integración, como por ejemplo: dos personas que quieren tener como novia a la misma

¹³ "Jefes Increíbles", David Freemantle, pp 92, 93

muchacha. No puede hacerse una integración donde los dos salgan beneficiados pues la muchacha no puede ser novia de los dos. No puede hacerse un acuerdo pues no podría ser que primero ande uno con ella y después el otro como una conformidad parcial. La única forma de resolver el conflicto es por medio de la dominación donde uno tiene que ganar sobre el otro.

El diferir no es pelear, para que terminen las diferencias hay que exponer abiertamente las diferencias, ya que regularmente escondemos lo que en realidad significa hacer nuestros deseos hasta que entramos en *conflicto* con el deseo.

Entre dos personas lo primero es:

- Exponer las diferencias. Decir abiertamente que es lo que nos está provocando ruido.
- Tomar las peticiones de las dos partes y separar los elementos que las constituyen.
- Hay que cumplir el deseo real. Usando símbolos, es decir lo que realmente simbolice el deseo.

Los obstáculos para la integración son:

Evadir, (no tratar de resolver el problema real)

La emoción de la lucha, (hay a quienes solo les gusta estar peleando, sin tratar de encontrar una solución)

Hablar teóricamente en lugar de como actividad propuesta, (solo hablan del conflicto pero no ponen nada en práctica para solucionarlo)

El uso del lenguaje (tienen malos hábitos de expresión oral, lo que provoca ofensas a los demás y hace más difícil que se dé una integración mutua.)

La influencia y la sugestibilidad (se tiende a pensar, que el conflicto no tiene solución y no se trata como tal.)

Dentro de una empresa el manejo de conflicto es importante, es necesario darse cuenta que diferencias están distrayendo al personal, que conflictos internos tienen cada uno de ellos para desviar la atención de los objetivos empresariales.

Como lo decíamos en un principio se pretendió dar a conocer los conceptos básicos de los procesos humanos, se mostraron las formas de comunicación, la forma de manejar el conflicto, la composición de un grupo de trabajo, y las principales características que debe de tener un líder. Esperando con esto puedan quedar mas claras las características que forman las relaciones interpersonales.

En el siguiente capitulo se describirán los pasos de la Consultoria para hacer una intervención organizacional como parte de la metodología para el caso practico.

CAPITULO II METODOLOGIA

2.1 Caso Práctico

Como parte de la metodología se exponen datos importantes de la organización donde se realizó el estudio como lo son los antecedentes y la propuesta de análisis. A continuación se describen cada uno de los pasos de la Consultoría según Schein, y al igual se hace una comparación con los pasos que yo seguí dentro de este caso práctico para realizar la investigación en el departamento de Contabilidad de IMTSA. Siguiendo con el orden del proceso de Consultoría, esta investigación solo llega hasta el paso del diagnóstico organizacional pues fueron requeridos mis servicios como consultor y por lo tanto no se me permitió implantar un proceso de cambio sino solamente querían saber de forma general (los responsables del departamento) como se encontraba la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales.

Organización a investigar: IMTSA de CV

Delimitación: Para facilitar la investigación, el estudio está enfocado solo al departamento de Contabilidad de IMTSA S.A. de C.V. (Impulsora Mexicana de Telecomunicaciones S.A. de C.V.) con dirección en Av. Universidad 1311 6to piso Col. Florida Del Alvaro Obregón, C.P.01030 México D.F.

Como producto de un análisis inicial a un informe anual del año 1999 de la organización IMTSA, se expone la siguiente propuesta de investigación hecha sobre la base de las fallas detectadas en los procesos de tarea.

- Una apreciación de la organización globalmente;
- Una valuación de las funciones y resultados;
- Y de un planteamiento y sugerencias a la organización.

Dentro del primer punto que es la apreciación, se requerirá hacer observaciones e indagaciones de datos, esta apreciación global de la organización estará enfocada principalmente a la "dirección de Contabilidad" y a la "dirección técnica".

Para la valuación de las funciones y resultados, se hará la investigación a través de cuestionarios que nos puedan establecer el estado actual de la organización con respecto a los procesos de tarea y los procesos humanos.

En cuanto a los planteamientos y sugerencias a la organización, será necesario un planteamiento específico de la situación actual y propuestas de mejora para el apoyo a sus estrategias de trabajo.

Objetivo: El objetivo de esta investigación es evaluar los procesos humanos (son las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo en la dirección de reuniones y en los encuentros, formales e informales entre los miembros de la organización.) En el departamento de Contabilidad de IMTSA para determinar si alguna de las variables que componen estos procesos afectan los procesos de tarea (se refiere a la forma en como se desempeña el trabajo, la variedad de habilidades, la estructura. Las actividades, los sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicos dentro de una organización).

Justificación: El departamento de Contabilidad de IMTSA como todas las organizaciones, tiene la finalidad de cumplir con su cometido, aunado a la necesidad de obtener la mayor eficiencia. Actualmente la salud de la organización se dice esta al 100% mas sin embargo el lapso de tiempo que manejaremos es decir el del informe anual 1999 tuvo algunos pormenores en la entrega oportuna de la información requerida que fue notificada por el contador general del departamento, es así como surge la inquietud de hacer un diagnostico organizacional en procesos humanos para determinar la influencia que tienen estos procesos, en los procesos de tarea ya que considero que las variables liderazgo, comunicación, conflicto, trabajo en equipo, toma de decisiones (procesos humanos) son las que finalmente afectan los procesos de tarea (La contabilización de comprobaciones, el cierre de la información financiera, la distribución de constancias de percepciones a los trabajadores, las declaraciones informativas hacendarias, la examinaron de los acumulados de nominas de los trabajadores, la declaración anual ante hacienda, la revisión de los adeudos que el personal tiene con la compañía, los reportes y controles al pago del fondo de ahorro de los trabajadores, aclaraciones por descuentos, ajustes de impuestos, la declaración de ajuste de impuesto sobre la renta, revisión de información general del año en curso, la preparación de las nominas de fin de año, las depuraciones y análisis de cuentas de los trabajadores, las aclaraciones solicitadas por el personal, la entrega de comprobaciones.) De lo anterior se derivan los siguientes **objetivos específicos:**

- Explicar cual es la diferencia entre los procesos humanos y los procesos de tarea.
- Hacer una evaluación de los procesos de tarea para conocer si se esta cumpliendo con las especificaciones establecidas por el departamento.
- Hacer una evaluación de los procesos humanos sobre la base de las variables liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, conflicto, y comunicación.

- Analizar la correlación de las evaluaciones mencionadas.
- Hacer el diagnóstico sobre la base de los resultados obtenidos y comprobar las hipótesis.
- Describir el proceso de consultoría para el estudio hecho en el departamento de Contabilidad de IMTSA.

Las hipótesis a comprobar son las siguientes:

Ho: Los procesos humanos dentro del departamento de contabilidad de IMTSA producen fallas en los procesos de tarea.

Ha: Los procesos humanos dentro del departamento de contabilidad de IMTSA no producen fallas en los procesos de tarea.

Variable Dependiente: Los procesos de tarea (la contabilización de operaciones, la distribución de constancias de percepciones a los trabajadores, el soporte de las retenciones de impuestos, los reportes y controles al pago del Fondo de Ahorro de los trabajadores, la auditoría correspondiente al año en curso y las comprobaciones para el cierre del año)

Variable Independiente: Los procesos humanos (liderazgo, comunicación, conflicto, trabajo en equipo, toma de decisiones)

Planteamiento del problema: La mayoría de las organizaciones (según el ABC del Desarrollo Organizacional) casi siempre se ocupan de las actividades, las tareas, ya sea en el aspecto técnico, estructural o administrativo para mejorar su eficacia esperando obtener sus metas organizacionales y no ponen gran importancia en los procesos que ocurren entre las personas y los grupos, siendo que las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.

Antecedentes del departamento de contabilidad de IMTSA

Como surge: El departamento de contabilidad de IMTSA surge dentro de esta como en todas las organizaciones por motivos legales (código fiscal de la federación y otras leyes similares) ya que tienen la obligación de registrar sus movimientos? Y tenerlos a disposición de las autoridades en sus facultades de comprobación. El departamento se establece como una necesidad bien fundamentada y legalmente establecida.

Cual es su importancia: La importancia de tener este departamento radica en la información que se registra en el departamento. Esta información representa la totalidad de operaciones financieras que realiza la empresa y por consecuencia se trata de la base para la elaboración de reportes financieros que más adelante serán útiles para la toma de decisiones a los accionistas.

En los últimos años, el registro de operaciones de la empresa ha crecido en importancia debido a las nuevas políticas de Facturación. El registro se hace a través de una codificación especial para cada tipo de operación. Las operaciones que representan costos de los servicios que presta la empresa debe tener además de dicha codificación especial, un numero de control que indica la forma en que debe distribuirse el costo a cada región de Teléfonos de México que solicitan los servicios. Es esta la razón por la que la labor contable es importante siempre que la información capturada sea exacta.

Cual es la finalidad: La finalidad en primera instancia de este departamento es registrar la totalidad de las operaciones de una forma organizada y sistematizada y proporcionar la información necesaria a los usuarios para la interpretación de la situación financiera de la empresa como base para la toma de decisiones.

La relación con otros departamentos y otras dependencias externas: El departamento de Contabilidad prácticamente tiene relación con la totalidad de unidades administrativas y productivas de la empresa, esto es debido a que todas ellas realizan actividades económicas que se reflejan en el registro de la contabilidad.

Externamente el departamento de contabilidad se relaciona con las autoridades Hacendarias (Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, ahora SAT), las autoridades locales recaudadores de rentas (Tesorería de la Federación y administradoras locales de ingresos) así como en el caso de nuestra empresa se relaciona con el corporativo de la empresa (TELMEX) y auditoria externa (MANCERA, S.C.).

Como funciona la organización: Esta organización esta estructurado para su funcionamiento en tres niveles de jerarquía los cuales son un Contador General, dos supervisores y cuatro auxiliares. Los supervisores de contabilidad tienen asignados a dos

auxiliares cada uno y su función dentro del departamento consiste en supervisar el trabajo realizado por los auxiliares con el fin de homologar criterios de registro. Por su parte el Contador General tiene las funciones de determinar nuevos criterios en caso de nuevas operaciones para la empresa así como el de supervisar la correcta presentación de la información financiera y apoyar en la administración de la misma en la empresa.

El organigrama: Se encuentra ubicado dentro de la estructura de la empresa en la dirección de Finanzas. El director de Finanzas tiene injerencia directa sobre el subdirector de Contabilidad y Presupuestos y a su vez este sobre el Contador General. El Contador General representa la dirección del departamento de Contabilidad y tiene bajo su cargo directamente a dos supervisores de contabilidad e indirectamente es responsable de cinco analistas contables. (figura 2.1)

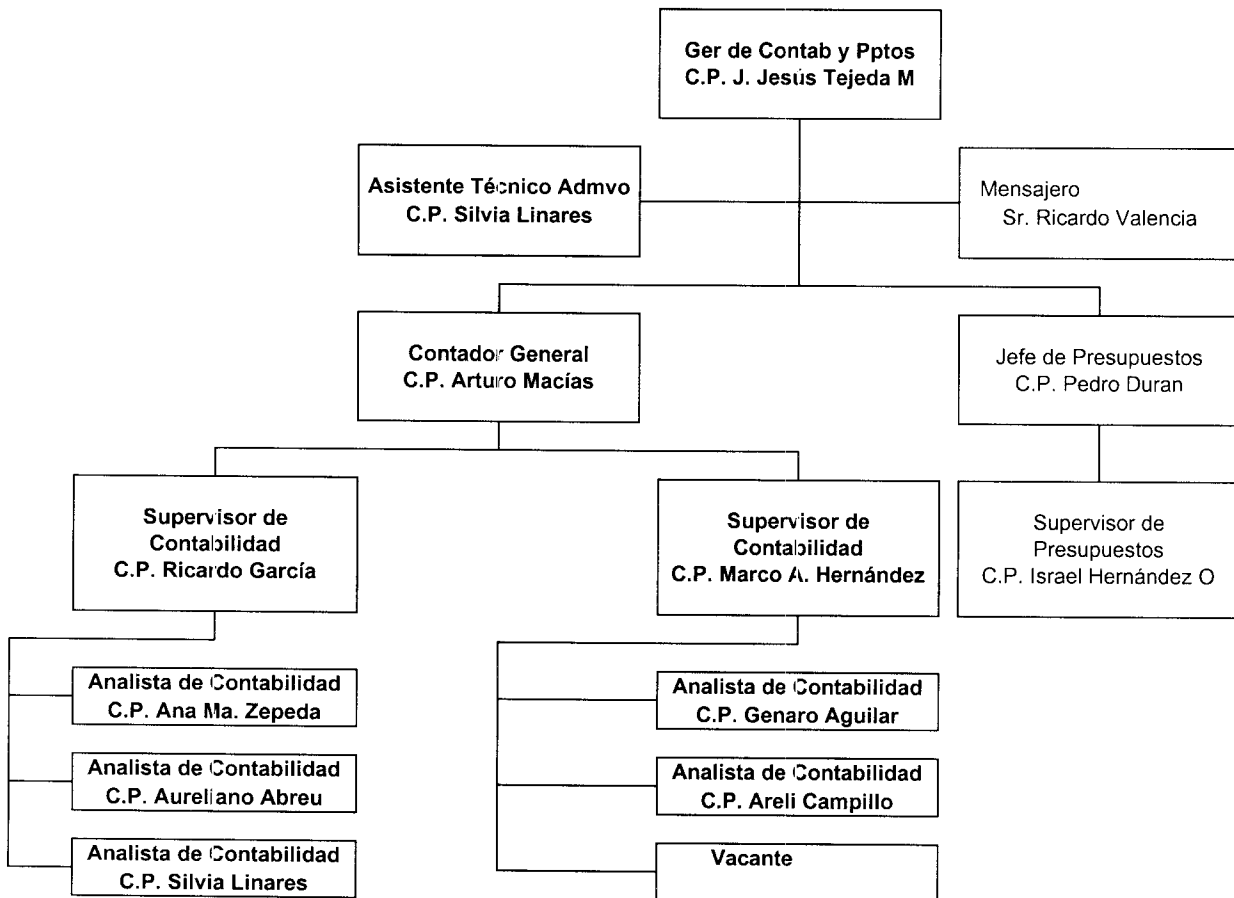


Figura 2.1

Como se organiza: Esta organización sugiere que todos y cada uno de sus elementos funcionen como un solo equipo para la consecución de sus objetivos.

Los papeles que se desempeñan dentro del departamento: La tarea que realizan cada una de las personas que compone el departamento es:

a) Contador General. Tiene la responsabilidad de entregar información correcta y oportunamente a los usuarios. Debe verificar que lo que sus colaboradores registran este de acuerdo a las normas establecidas.

Tiene funciones de autorización sobre la información preparada por el departamento; tiene la responsabilidad de presentar oportuna y correctamente los impuestos de la empresa y verificar que estas operaciones queden debidamente registradas en contabilidad. Debe verificar que el trabajo de sus colaboradores este basado en normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y que las cuestiones fiscales se tramiten desacuerdo a la legislación vigente.

Debe participar activamente en el diseño y realización de nuevos proyectos del departamento y en colaboración conjunta con otras áreas de la empresa.

b) El Supervisor de Contabilidad. Es el responsable de verificar que la información registrada por los analistas, sea la adecuada y basada en principios de Contabilidad. Tiene bajo su cargo un numero determinado de analistas contables y tiene la obligación de verificar que los controles de los mismos sean correctos.

Tiene la obligación de supervisar el trabajo realizado por los analistas y a la vez aclarar dudas con el fin de unificar criterios de registro.

C) El analista contable. Tiene la obligación de registrar todas y cada una de las operaciones de las sucursales que administre. Tiene la obligación y responsabilidad de preparar bases de impuestos para el pago de contribuciones locales de cada estado que administre.

Tiene la obligación y responsabilidad de reguardar los controles que administran la sucursal.

Las normas dentro del departamento: Estando presentes todos los miembros del departamento de Contabilidad de IMTSA, se llevo a cabo una junta la cual tuvo el objetivo de acordar las reglas que se deben seguir como departamento con el propósito de moderar los hábitos y comportamientos siendo esto por el simple hecho de pertenecer a una organización a la cual sirven.

Las reglas que se acordaron están en vigor después de que todos los integrantes del departamento tienen conocimiento de las mismas.

La fuente de políticas, técnicas y estrategias: Los integrantes del departamento participan en la elaboración de las políticas que rigen el trabajo que se desarrolla, así mismo están al pendiente de nuevos procedimientos que vienen a sustituir las antiguas políticas. Las políticas y procedimientos establecidos con anterioridad corrieron a cargo de un grupo de trabajo conformado para tal fin. En él participaron las distintas áreas de la dirección financiera (contabilidad, presupuestos, informática y recursos humanos) para el establecimiento de las políticas y procedimientos que regirían en la empresa.

Pero como es de suponerse, estos procedimientos y políticas sufren cambios con el tiempo por lo que es necesaria su revisión para informar a las áreas involucradas.

La empresa tiene políticas específicas para la contratación de personal así como para la adquisición de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades. En este sentido, el departamento de contabilidad tiene el derecho así como cualquier área de la empresa en solicitar los recursos que crea necesarios para llevar a cabo su labor. Es importante señalar que la empresa determina presupuestos para todas las operaciones y dentro de ellos se tiene incluso los presupuestos de personal e inversiones; haciendo uso de los presupuestos, los recursos humanos.

Las estrategias que siguen: Las estrategias que sigue el departamento de contabilidad normalmente están condicionadas a las decisiones de la dirección financiera de la empresa. En ocasiones el trabajo del departamento debe estar apoyado por una jerarquía mayor y así el Director Financiero e inclusive el Director General de la empresa, toman medidas pertinentes para la consecución de los objetivos del departamento.

Estas estrategias normalmente están relacionadas con la comprobación de gastos oportuna, así como con el envío oportuno de la información al área contable. En ocasiones estas estrategias van encaminadas a la sistematización de los procedimientos para conseguir la oportuna información financiera que elabora el departamento.

La funcionalidad

Actualmente como resultado de la transformación de los sistemas se pretende tener información mas clara y oportuna libre de cualquier error de captura. Los sistemas con los que cuenta la empresa no son del todo confiables por la gran diversidad de operaciones que realiza la empresa. En el contexto del departamento de contabilidad las funciones de archivo y personal están restringidas por el espacio con que se cuenta.

Por lo que respecta a la información que se genera, se utilizan recursos como las computadoras personales y hojas de calculo para la presentación de la información financiera y en ocasiones estas hojas de calculo son las que vienen a sustituir la información que los sistemas no desarrollan.

Los resultados que se obtenían anteriormente siempre han cumplido con las necesidades de los usuarios de la información que se genera en el área. Anteriormente la contabilidad se desarrollaba en forma manual. Se codificaban pólizas en forma manual y todas estas se entregaban a una empresa que se dedicaba a la captura y proceso de la misma. Con esta carga la empresa y su gerencia de informática obtenían informes sobre la base de sus sistemas.

Los resultados eran los mismos aunque los procesos que se llevaron a cabo superaban en mucho a los que se tienen que desarrollan hoy en día.

Desde el punto de vista del director financiero, el departamento en el futuro no tendrá la necesidad de capturar por lo menos en un gran porcentaje, la contabilidad de la empresa. De acuerdo a los nuevos sistemas y procedimientos que se desarrollan, la contabilidad vendrá de manera analítica desde cada punto de la república mediante el uso de un sistema de codificación que ya se esta probando en algunas sucursales de la empresa. La labor de los contadores será en gran medida la de revisar que la información proporcionada este correcta y si no es así, corregirla para alimentar a los nuevos sistemas de contabilidad.

Forma de evaluarse

La técnica de contabilidad no es una técnica que cambie con el tiempo, sin embargo existen normas y principios que rigen el trabajo de los contadores para homogeneizar criterios para la practica contable.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos son los encargados de actualizar las normas y procedimientos de contabilidad que rigen el trabajo de un Contador Publico. Sobre la base de estos cambios habidos y por haber, la empresa junto con el resto del grupo al que pertenece, cambian sus políticas y procedimientos para la elaboración de la contabilidad de la empresa.

En cuanto a la funcionalidad del departamento para la empresa, esta supeditado en ocasiones a los cambios repentinos de la organización de la empresa.

En ocasiones como anteriormente ha ocurrido, la empresa sufre transformaciones de tipo productivo por lo que es necesario abrir nuevos centros de trabajo en la república. Estos centros de trabajo requieren de mas personal administrativo que lleve cuenta de las operaciones que desarrollan en él. Este trabajo administrativo consecuentemente traerá nuevas obligaciones para el departamento de contabilidad para llevar sistemáticamente el registro de las operaciones de los nuevos centros de trabajo y para lo cual seria necesario la contratación de nuevo personal. El departamento de contabilidad en cierta manera crece en forma horizontal y no así verticalmente puesto que su estructura siempre ha guardado las tres jerarquías de que se compone.

La evaluación del trabajo en calidad del trabajo del personal que se encuentra en el departamento, es llevada a cabo mediante la aplicación anualmente de un cuestionario de evaluación el cual corre a cargo del jefe de área para aplicárselo al personal bajo su cargo. De esta evaluación se sugiere la Retroalimentación del personal para mejorar las relaciones del departamento así como para detectar problemas internos que pudieran resolverse sin llegar a consecuencias que minen la estabilidad del departamento.

Intervención

Existen dos tipos de intervenciones que son enfocados a los procesos humanos, y otro enfocado a los procesos de tarea. En el primero se enfoca al estudio de las personas. El segundo se enfoca a la estructura de la organización. Dentro de este estudio como ya lo decíamos antes, nos enfocaremos a los procesos humanos correlacionados con los procesos de tarea.

Los procesos de tarea o el subsistema Técnico Administrativo como lo llama Faria Mello esta formado por los siguientes factores: metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, plantación, organización, gerencia coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices;

Los procesos humanos o el subsistema psicosocial o de comportamiento humano llamado así por Faria Mello incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

Se dice que es en las empresas donde el individuo puede o no satisfacer sus necesidades. "Y es esta satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su

motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad" ¹⁴

Las intervenciones del D.O. se basan en la creencia de que las personas se encuentran en un estado de crecimiento continuo y que, en condiciones mejoradas, este desarrollo dará origen a beneficios positivos para la organización y el individuo.

2.2 Las etapas de la intervención

Las etapas de la intervención según Edgar H. SCHEIN son enumeradas como a continuación se muestra, sin embargo dice este autor que debemos reconocer que tales etapas interactúan y se sobreponen unas con otras.

- Contacto inicial con la organización-cliente;
- definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico;
- selección de un lugar y un método de trabajo;
- recolección de datos y diagnóstico;
- intervención;
- reducción del compromiso;
- terminación.

En función de tiempo estas etapas no están definidas es decir no se presenta una en el tiempo establecido solamente sino que por ejemplo en la etapa del contrato psicológico, se tiene una permanencia en el sentido de que constantemente se revisa y se corrige.

Dentro de este contexto hablaremos de una intervención de Desarrollo Organizacional, se dice que existen dos tipos de intervenciones que son de proceso o de tarea. Dos distintos enfoques que conjuntan el funcionamiento de una organización. Yo lo hablare como procesos Humanos y procesos de tarea.

¹⁴ “ Desarrollo Organizacional”, Faria De Mello, pp 23

2.3 Las etapas de la intervención en la organización IMTSA Serán:

- Hacer cita para llevar la propuesta de estudio al representante de la empresa;
- Presentar los posibles beneficios a la empresa;
- Establecer los tiempos, la forma de trabajo y fechas para realizar el estudio en la organización;
- Elaborar cuestionarios adecuados para las finalidades de la investigación y aplicarlos;
- Hacer el diagnóstico;
- Corroborar datos y presentar conclusiones.
- Concluir el trabajo realizado.

En estas actividades se describe un enfoque, un modelo de consultoría en el que se dará al cliente conocimiento acerca de los procesos humanos en las organizaciones.

a) Contacto inicial Sistema-Cliente. Este contacto se realiza cuando el empresario llama por teléfono al consultor para que haga una intervención, pues ha detectado un problema en su organización. "El cliente de contacto indica que él percibe un problema que cree que no se está solucionando con los procedimientos organizacionales normales o que él ve una carencia que no puede ser remediada con los recursos organizacionales normales." ¹⁵

En el caso práctico, la primera etapa está invertida, ya que la participación que yo tengo es meramente de investigación, ya que no fueron requeridos mis servicios en la organización que presento como fuente de ejemplo para realizar el diagnóstico referente a los procesos humanos.

Así pues el primer paso para la investigación será concertar una cita para llevar la propuesta de estudio al responsable de la organización. Este primer punto termina cuando el cliente (me refiero al representante de la organización que para este texto y para que no haya confusión lo llamaré también cliente) está consciente de que los procesos humanos son importantes y por lo tanto acepta el estudio de ellos.

b) La reunión exploratoria. Aquí se establecen los criterios para determinar quien debe estar presente en el transcurso del estudio, además de los propósitos de la reunión donde se realiza el contrato formal y el contrato psicológico. En el primero se decide cuánto tiempo se dedicará a la investigación, que servicios serán prestados y cuáles serán las formas de pago. En el segundo punto, es decir, el contrato psicológico se comenta que es lo que se espera ganar tanto el cliente

¹⁵ "Consultoría de Procesos", Scheein, pp 85

como el que hará la intervención.

En el caso práctico el siguiente paso es presentar los posibles beneficios a la empresa; establecer los tiempos, la forma de trabajo y fechas para realizar el estudio en la organización. Donde tratare de convencer al jefe para que acepte la intervención, además de que él, tenga una visión de los problemas para poder trabajar juntos durante el estudio.

En *el contrato formal* se acordó que el estudio se realizaría inicialmente en un lapso de un año, sin embargo posteriormente se estableció un periodo de tres meses. El servicio que se prestaría de mi parte sería el de hacer un estudio que a su término pueda remunerarle un beneficio para mejorar las relaciones interpersonales de la organización; estableciendo como remuneración para mí, el hacer un buen trabajo.

El contrato psicológico. Dentro de este, el cliente espera tener buenos resultados en cuanto a la evaluación de su personal. De mi parte espero realizar un buen trabajo, tener una visión clara del departamento, que el tiempo me alcance para hacer una exploración profunda del problema, espero dar un diagnóstico acertado, espero que la organización me apoye para facilitar la recolección de datos.

El estudio no puede estar en una rigurosa observación con el departamento así que mi estilo de trabajo es tener una relación más estrecha con el jefe y por medio de él, tener más información.

c) Selección de un lugar y un método de trabajo

El lugar: El lugar de estudio obviamente es en las instalaciones donde se ubica el departamento de contabilidad y las oficinas donde están las personas a estudiar y donde ellas realizan sus tareas. (En IMTSA S.A.)

Los **Métodos** más comunes que se utilizan para recolectar información son:

1. Cuestionarios
2. Entrevistas
3. Y recolección de información documental.

Mi método de trabajo para esta intervención se basa en la entrevista y los cuestionarios.

d) Recolección de datos: La recolección de datos se da desde la primera vez en que uno entra en contacto con el cliente, es mas, puede decirse que desde antes, cuando se ha indagado para decidir porque se hará ahí el estudio ya se han recolectado algunos antecedentes.

Para seleccionar un cuestionario o estructurarlo, se debe comenzar con los datos proporcionados por el cliente. Yo comencé analizando un informe para estructurar el primer cuestionario basado en las tareas que se realizan dentro del departamento, los demás cuestionarios que se aplican están ya estructurados sobre la base de los procesos humanos.

e) La forma de evaluar: La forma de evaluación, se realizo a través de 6 cuestionarios de los cuales 5 ya estaban estructurados referentes al liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflicto, y toma de decisiones. El otro fue estructurado en base a las tareas de la organización a estudiar. Cada uno de ellos tiene su propia forma de evaluación para determinar de forma general, que tan saludable se encuentran estos aspectos. Los cuestionarios se muestran en el anexo de esta investigación

A continuación se establecen los criterios de evaluación de los seis cuestionarios.

Cuestionario "*Procesos de tarea*"

La estructuración del cuestionario procesos de tarea se hizo en base a los errores detectados en las operaciones que realiza el departamento de contabilidad a lo largo del año.

Se analizó el informe anual de 1999 de la organización IMTSA donde se mencionan cada una de las tareas realizadas distribuidas por los 12 meses en promedio son 16 las tareas principales donde todas han sido cumplidas, sin embargo el 31.5% de las tareas tuvieron algunos contratiempos para hacer una entrega oportuna y estamos hablando de 5 tareas de las 16 que son en promedio.

Para cada una de las tareas que tuvieron error se indicaba en el informe el porque de su falla, sin embargo había que corroborar datos del informante contra los datos de los participantes del departamento, para determinar si efectivamente las causas oficiales son ciertas. Como la hipótesis de esta investigación es "los procesos humanos provocan fallas

en los procesos de tarea" se relacionaron las variantes de procesos humanos con las de tareas realizadas en el departamento y que tuvieron error, esto con el fin de saber si realmente existe esa dirección directa.

Este cuestionario esta estructurado por seis preguntas relacionadas con el error detectado en la tarea, acompañada de la justificación oficial del error, sin embargo en caso de desacuerdo con esta justificación se mencionan otras posibles cinco causas que son relacionadas a los procesos humanos, las posibles respuestas son: a) falta de comunicación, b) mal compañerismo, c) decisión incorrecta, d) por conflictos internos, y e) la forma de liderazgo. El participante debe seleccionar de acuerdo a su criterio la causa mas relevante por la cual, el creyera que fue el error, además debe explicar el por que de esa respuesta.

La manera de evaluar este cuestionario, fue basado en la mayor incidencia que tuvieran todos los participantes en cada una de las respuestas. Esto es que, si en la primer pregunta por ejemplo, la mayoría de las personas a las que se les aplico el cuestionario contestaron con el inciso "a" significa que la principal y mayor causa a conciencia de los participantes fue la "falta de comunicación". Al determinar la incidencia en cada una de las respuestas de cada una de las preguntas. Finalmente se hace una ultima comparación de la respuesta general de cada una de las preguntas observando nuevamente la incidencia de estas respuestas generales se obtiene una sola respuesta general.

Questionario "*Trabajo en equipo*"

Este cuestionario determina la situación socioafectiva del equipo de trabajo en base a la comunicación, las políticas y practicas, cooperación y coordinación, reputación, supervisión, el trabajo en si mismo, entrenamiento y desarrollo, condiciones de trabajo. Para cada una de estas condiciones se exponen 6 enunciados con una escala que va desde 1 hasta 5, donde

- 1 significa 20% de satisfacción, es decir que no esta satisfecho;
- 2 significa 40% de satisfacción, es decir que esta ligeramente satisfecho
- 3 significa 60% de satisfacción, es decir que esta satisfecho
- 4 significa 80% de satisfacción, es decir que esta muy satisfecho
- 5 significa 100% de satisfacción, es decir que esta extremadamente

satisfecho.

La persona que contesta este cuestionario debe marcar con una "x" el número que mejor represente su grado de satisfacción para cada una de las preguntas. La forma de evaluación es utilizando el promedio de cada respuesta en cada enunciado contestado por cada una de las personas integrantes del equipo de trabajo; las respuestas a cada condición se vacían en una matriz (Personas, condición) y se saca el promedio por columna y por fila. Finalmente se saca el promedio de estas dos últimas y se obtiene un resultado general, es decir un promedio de todo el equipo de trabajo.

Cuestionario "Estilo de comunicación para la toma de decisiones"

La finalidad de este cuestionario es hacer un análisis de los estilos de comunicación que son:

Estilo 1: Es el de la gente de acción. A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas.

Estilo 2: Es el de la gente de método. Les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas.

Estilo 3: Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas. Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.

Estilo 4: Es el de la gente de ideas. Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.

En sí el contenido del cuestionario consta de 80 reactivos distribuidos en parejas de 2 en dos enunciados donde solo se debe elegir uno correspondiente a la personalidad del que contestan estos reactivos. Para evaluar las respuestas solo se circula el número del reactivo elegido, estos números se encuentran distribuidos entre los cuatro estilos de comunicación. Se suman los círculos de cada estilo y finalmente el estilo que haya tenido más círculos es el estilo predominante en la personalidad del individuo que contestó la prueba.

Cuestionario "Estilo de manejo de conflicto"

Es otra de las pruebas que consta de 30 reactivos igualmente distribuidos por parejas. Esta prueba tiene la finalidad de determinar como es que cada individuo maneja los conflictos. Existen 5 tipos de manejo de conflicto: 1) a través de la competencia, 2) a través de la integración, 3) transigiendo, 4) evadiendo, y 5) complaciendo. El participante debe considerar las situaciones en las que se encuentran sus deseos. Por cada enunciado se debe circular una letra "A" o "B" que son las parejas de reactivos correspondiente a la afirmación que sea mas característica de su comportamiento, las opciones A o B se encuentran distribuidas en una matriz compuesta por (numero de reactivos, estilos de manejo de conflicto) así que los resultados se circulan dentro de la matriz por cada columna (estilo de conflicto) se hace la suma de puntos y estos puntos se grafican. En un eje se encuentran los porcentajes por puntos y en el otro están los estilos de conflicto. El punto mas alto nos define el estilo de manejo de conflicto.

Cuestionario Liderazgo

El ultimo cuestionario referente al liderazgo tiene la finalidad de describir la características del líder. Se establecen 12 reactivos con 4 alternativas. Se debe elegir una de las alternativas por cada situación para determinar los diversos estilos de dirección que son: participativo, convincente, delegativo, u ordinario. Se deben poner los resultados en una matriz conformada por numero de reactivo y alternativa de acción. Cada alternativa tiene un numero (positivo o negativo) para cada reactivo, de esta manera se hace una suma de esos números por columnas (alternativa de acción) y el resultado se gráfica en un modelo tridimensional donde ya se encuentran distribuidas las cuatro característica del líder por cuadrante. Finalmente donde caiga el resultado, nos dará el estilo del líder. (*)

f) Diagnostico: Él diagnostico es otro punto o etapa de cualquier intervención organizacional en el cual se describe, la situación de una persona, de un grupo, o de una organización. Es mediante la examinación de sus signos, por el cual se determina el carácter de salud buena o mala de las personas u organizaciones.

Según el "ABC del Desarrollo Organizacional" la importancia del

(*) Cuestionarios y Forma de Evaluar en el anexo

diagnostico consiste en obtener información valida acerca de la organización, pues esta ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, sienta las bases para dar prioridad a los problemas detectados y puede ser el primer paso para buscar la efectividad de la organización. Lo anterior es planteado por los autores del libro no como un paso de la consultoría, sino como el primer paso para comenzar la consultoría o la intervención.

En este caso no se hizo un diagnostico previo, pues se ha trabajado con el supuesto de un problema que suele existir en cualquier organización, así que aquí él diagnostico es solo uno de los pasos de la consultoría.

Con el capitulo anterior vimos que el tipo de intervención que cada quien quiera hacer, depende de la situación en la que nos encontremos en relación a la organización. Como mi intervención fue meramente de investigación, no se establecieron relaciones muy estrechas con el grupo de trabajo, simplemente nos limitamos a determinar por medio de cuestionarios y entrevistas el grado de cada uno de los componentes de los procesos humanos que tienen dentro de la organización, además de examinar algunos aspectos de las tareas realizadas para fundamentar aun mas la hipótesis en un principio planteada acerca de que los procesos humanos provocan error en los procesos de tarea.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

3.1 Conclusiones

Como parte final de este trabajo incluimos en este capitulo las conclusiones del caso practico donde podremos ver que realmente las relaciones interpersonales dentro del departamento (el centro de estudio) son muy malas, obviamente se refuerza la idea de que estas malas relaciones repercuten en el desempeño de las tareas, pues solo el 62.5% de todas las tareas que se realizan dentro de la organización están fuera de error y son cumplidas oportunamente, esto es que, el 37.5% se retrasa por cuestiones de comunicación, de toma de decisiones, y de la forma de liderazgo principalmente según los resultados de las evaluaciones expuestas en el capitulo anterior.

Se exponen algunas sugerencias en base a los resultados obtenidos del estudio, para mejorar las relaciones, esperando sean consideradas por parte del departamento. Adicionalmente incluí dentro de este ultimo capitulo un punto relacionado a la excelencia personal con el objeto de hacer conciencia en aquellas personas que quieren ser mejores, pero que no saben como serlo.

PROCESOS DE TAREA								
individuos	1	2	3	4	5	6	Moda	Número
1	A	A	C	A	A	C	A	1
2	A	A	C	A	A	C	A	1
3	A	A	C	A	A	C	A	1
4	C	A	C	A	A	C	A,C	1,3
5	A	A	A	A	A	C	A	1
6	C	A	C	A	A	C	A,C	1,3
7	C	A	C	A	E	C	C	3
8	A	A	C	A	A	C	A	1
Moda	A	A	C	A	A	C	A	1

Predominación	A	Falta de comunicación
----------------------	----------	------------------------------

Procesos humanos		
Número		
1	A	Falta de comunicación
2	B	Falta de compañerismo
3	C	Decisión incorrecta
4	D	Conflictos internos
5	E	La forma de liderazgo

La incidencia en ésta prueba en general, como lo muestra el cuadro, es "A" es decir, falta de comunicación, lo que quiere decir que los errores en las tareas se debieron en su mayoría a la falta de comunicación.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL		
Individuos	Grado de comunicación	No. de puntos
1	pésima	50
2	mala	83
3	pésima	37
4	pésima	38
5	muy mala	67
6	mala	79
7	regular	88
8	bueno	103
Promedio	muy mala	68.125

Grado de comunicación	
	RANGO
pésima	55 - 64
muy mala	65 - 74
mala	75 - 84
regular	85 - 94
bueno	95 - 104
muy bueno	105 - 114
excelente	115 - 120

Como podemos ver en los cuadros de arriba, el promedio de todas las respuestas es en general la comunicación interpersonal la que esta muy mal, ni siquiera regular y en el capítulo I se menciona la importancia de tener una buena comunicación

GRADO DE SATISFACCION											
Integrantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio
1	2.8 S	2.3 L,S	2.8 S	2.6 S	1.6 L,S	2.5 S	2.1 L,S	1.3 N,S	1 N,S	2.8 S	2.1 L,S
2	3.5 M,S	3.5 M,S	3.6 M,S	3.6 M,S	3.3 S	3.3 S	3.8 M,S	3.8 M,S	2.8 S	3.3 S	3.4 S
3	2.3 L,S	2.3 L,S	2.5 S	3.1 S	2.8 S	3.1 S	2.8 S	2.8 S	2.3 L,S	3 S	2.7 S
4	2.1 L,S	3 S	3.6 M,S	2.8 S	2.1 L,S	3.3 S	3.5 M,S	2.1 L,S	1.6 L,S	3 S	2.7 S
5	2.6 S	3 S	3 S	2.1 L,S	1.6 L,S	2.8 S	2.5 S	2.3 L,S	2.3 L,S	2.5 S	2.4 L,S
6	3.6 M,S	3.6 M,S	3.8 M,S	3.5 M,S	3.1 S	3.6 M,S	3.8 M,S	3.1 S	3 S	3.1 S	3.4 S
7	2.6 S	3.1 S	3 S	3.1 S	1.8 L,S	3 S	2.5 S	2.3 L,S	2 L,S	3 S	2.6 S
8	3.6 M,S	3.8 M,S	4.1 M,S	4 M,S	3.8 M,S	4 M,S	3.1 S	4.8 E,S	2.8 S	3.5 M,S	3.7 M,S
Promedio	2.8 S	3 S	3.3 S	3.1 S	2.5 S	3.2 S	3 S	2.8 S	2.2 L,S	3 S	2.8 S

GRADO DE SATISFACCION		RANGOS
N,S	NO ESTOY SATISFECHO	0 - 1.4
L,S	ESTOY LIGERAMENTE SATISFECHO	1.5 - 2.4
S	ESTOY SATISFECHO	2.5 - 3.4
M,S	ESTOY MUY SATISFECHO	3.5 - 4.4
E,S	ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO	4.5 - 5.4

VARIABLES DEL TRABAJO EN GRUPO	
1	COMUNICACIÓN
2	POLITICAS Y PRACTICAS
3	COOPERACION Y COORDINACION
4	IMAGEN Y RECONOCIMIENTO
5	EJECUCION Y EVALUACION
6	REPUTACION
7	SUPERVISION
8	EL TRABAJO EN SI MISMO
9	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
10	CONDICIONES DE TRABAJO

Como lo muestran los cuadros arriba mostrados, el trabajo de grupo en promedio es satisfactorio. Es decir que el grupo de trabajo está satisfecho con las condiciones relacionadas a las 10 variables arriba mencionadas. Sin embargo también podríamos interpretar los resultados como que el grupo está más o menos satisfecho pues en los cuestionarios se manejaron escalas de 20% a 100% donde el punto medio sería 60%.

individuos	Estilo 1	estilo 2	Estilo 3	Estilo 4	Mayor puntuación	Denominación
1	13	13	7	7	estilo 1	acción
2	8	11	16	5	estilo 3	relaciones humanas
3	13	9	10	8	estilo 1	acción
4	13	8	12	7	estilo 1	acción
5	12	11	9	8	estilo 1	acción
6	9	12	14	5	estilo 3	relaciones humanas
7	10	10	16	4	estilo 3	acción
8	5	14	11	10	estilo 2	método
Moda					Estilo 1	Acción

ESTILOS	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
1	acción	acción, éxito, progresión, resolución de problemas
2	método	hechos, organización, estructuración, estrategias, tácticas
3	relaciones humanas	interés por sociedad, interacciones, comunicación
4	ideas	conceptos, teorías, innovación, creatividad, novedad

Los cuadros de arriba muestran los resultados de los cuestionarios aplicados a los individuos, integrantes del departamento, en relación a los estilos de comunicación para la toma de decisiones, donde la incidencia de las respuestas es el estilo 1 dirigido a la acción. Es decir, son personas que son pragmáticas, directas, impacientes, decididas, rápidas, enérgicas, hablan de resultados, objetivos, productividad, responsabilidad. Enfocados en sí a las tareas y dejan a un lado las relaciones interpersonales.

Integrantes	Relaciones interpersonales		Enfoque hacia las tareas		Puntos	estilo eficaz	No. de estilo
	Alta	Baja	alto	Bajo			
1	*			*	4	Participar	2
2	*		*		12	Convencer	3
3	*		*		12	Convencer	3
4	*			*	1	Participar	2
5	*		*		9	Convencer	3
6	*		*		14	Convencer	3
7	*		*		15	Convencer	3
8	*			*	-6	Participar	2
Promedio					7.625	Convencer	3

No. de estilo	Estilo eficaz	RANGO
1	delegar	(-15) a (-7)
2	participar	(-6) a 5
3	convencer	6 a 20

Bajo este promedio sabemos que, en general la organización en cuanto a liderazgo cubre el aspecto de convencimiento (es persuasivo, con razones eficaces) es decir, según el cuadrante, este estilo se enfoca mucho a las tareas, pero de igual manera se enfoca a las relaciones interpersonales, entonces podríamos decir que en cuanto al aspecto liderazgo el departamento está bien.

NEQUIVALENCIA		
Individuos	Estilo de manejo de conflicto	No. de estilo
1	evadir	4
2	evadir	4
3	evadir	4
4	evadir	4
5	complacer	1
6	evadir	4
7	evadir	4
8	competir	1
Moda	evadir	4

No. de estilo	Estilos
1	competir
2	integrar
3	transigir
4	evadir
5	complacer

Estilos para manejar el conflicto						
Individuos	competencia	integración	transigir	evadir	complacer	estilo
1	6	5	5	12	2	evadir
2	2	6	6	11	5	evadir
3	4	4	6	11	5	evadir
4	4	5	4	6	11	complacer
5	6	8	3	11	2	evadir
6	0	8	5	10	7	evadir
7	7	6	1	11	5	evadir
8	10	6	6	5	3	competir

Como vemos en los cuadros de resultados, lo que predomina es la evasión de los conflictos. Esto esta mal pues la mejor manera de manejar los conflictos es a través de la integración como se menciona en el capítulo I.

	Procesos de tarea	Trabajos en Grupo	
1	Procesos de tarea	Trabajos en Grupo	-0.17364231
2	Procesos de tarea	Liderazgo	0.31622777
3	Procesos de tarea	Toma de decisiones	0.58131836
4	Procesos de tarea	Manejo de conflicto	0.31622777
5	Procesos de tarea	Comunicación Personal	0.32954699

Esta correlación se calculo por medio de la aplicación de la formula de Pearson (utilizando las funciones de la hoja de calculo de Excel). Como podemos observar, existe una correlación directa en cada variable indicada en el cuadro anterior. Mediante este método podemos comprobar la influencia que tienen los procesos humanos (Variable independiente) en los procesos de tarea (Variable dependiente) . Por lo tanto podemos afirmar que los procesos humanos dentro del departamento de Contabilidad de IMTSA, producen fallas en los procesos de tareas.

CONCLUSION GENERAL

Con todos los resultados y conclusiones anteriores podemos estructurar una conclusión general y esta es que "Los procesos humanos están mas o menos bien y por lo tanto los procesos de tarea están de igual manera mas o menos bien". Respaldado esto teóricamente por diversos autores y por las pruebas y correlaciones realizadas en este estudio, yo considero que necesitan ser mas tomados en cuenta, las variables (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, toma de decisiones) por parte de las organizaciones, IMTSA no es la excepción y también deja a un lado las relaciones interpersonales.

La variable mas importante de los procesos humanos es la comunicación pues como lo mencionaba, esta inmersa en todos los demás procesos humanos, por lo tanto si tenemos una muy mala comunicación vamos a tener malas relaciones interpersonales como es el caso del departamento de contabilidad donde la comunicación es muy mala reflejándose en los otros aspectos, de antemano con el cuestionario procesos de tarea supimos por los resultados que los errores se debieron a la falta de comunicación porque la distribución de constancias de percepciones a los trabajadores se retraso por la mala comunicación entre gerencia de informática y la de contabilidad. Se debió comunicar de inmediato la situación para tomar una decisión oportuna, a su vez fue una decisión incorrecta pues se debió realizar el trabajo con formatos anteriores, pues la empresa tiene la obligación fiscal de entregar esta información, y debieron entregar en formatos diseñados por la empresa para cumplir. El soporte para las retenciones de los impuestos no se concluyo en un 100% en la fecha establecida sino hasta los primeros quince días del siguiente mes porque no se comunico oportunamente el retraso de documentos cuando se hizo el cambio de oficinas. Para la presentación de los reportes y controles al pago del fondo de ahorro de los trabajadores hubo un retraso pues no se hizo del conocimiento, la falta de documentos necesarios para efectuar los cálculos por lo que el retraso obedece a una falta de comunicación, de igual manera el cambio de domicilio se hizo de manera apresurada por lo que detalles como el cambio de domicilio de cuentas bancarias no se hizo oportunamente de manera planeada. La revisión de auditoria se recorrió en fechas de entrega en dos ocasiones porque la falta de comunicación del despacho que audita fue lo que ocasiono que no se tuvieran previsiones para su visita. Las comprobaciones para el cierre del año (a fin de depurar las cuentas personales) solo se cumplió en un 90% porque la comunicación de la obligación que tienen los trabajadores de entregar sus comprobaciones de fin de año no se hizo oportunamente, de igual manera se piensa que la manera de transmitir la comunicación no fue con el debido uso de la autoridad que los jefes de sucursales debieron tener para solicitar comprobaciones a sus trabajadores. El desarrollo de un nuevo sistema de captura fue definitivamente una mala decisión pues el poner en marcha un sistema que no ha sido diseñado con anticipación ni probado con oportunidad es una decisión incorrecta.

Los datos mencionados en esta conclusión se mencionan en el informe anual de 1999 que se encuentra en el anexo de este texto.

Lo cierto es que se admite que son la falta de comunicación, la forma de liderazgo, y la toma de decisiones, los procesos que causaron fallas en las tareas realizadas en el año de 1999

3.2 Sugerencias

Como sugerencias a la organización propongo poner mas énfasis a los procesos humanos para que en lugar de tener resultados mas o menos buenos, sean totalmente buenos. Hay que eliminar ese 68.5% de tareas buenas para convertirlo en un 100%.

La comunicación debe correr en todos los sentidos y de una manera formal, el intercambio de información debe tener el objetivo de lograr la coordinación eficiente en las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal. Hay que reprimir la falta de información recurriendo a los canales formales y no a los canales informales donde solo corren rumores ya que generalmente esa información es incompleta y puede traer consigo malos entendidos. Hay que ser abiertos, y desarrollar una atmósfera de apertura con respeto mutuo entre todos los miembros de la organización, deben tener confianza, buena voluntad y correr el riesgo de apertura para estimular de igual manera, buena voluntad.

Como individuos les hace falta la claridad de expresión esto se corrige sabiendo comunicarse, tener una buena autopercepción de si mismo.

Para que no sucedan esas fallas que se detectaron en las tareas, no solamente la comunicación tiene que ser de los demás hacia nosotros, sino también de nosotros hacia los demás. Es fácil decir que los otros son los que no nos comunican oportunamente, creo que deben estar mas pendiente de todo lo que sucede y tratar de anticiparse un poquito a lo que pueda o no pasar.

En cuanto al trabajo en equipo se debe hacer una mayor integración entre los miembros del departamento, es aconsejable dar capacitaciones que tengan que ver con las operaciones que se realizan dentro de la organización. Se que es muy difícil la rotación de puestos y que esto implicaría tener poca permanencia dentro de la empresa, pues para que alguien suba de puesto, debe salir el que esta arriba, pero después de un tiempo ese mismo que subió de puesto debería también salir para dejar que el que sigue también suba y así sucesivamente. La estabilidad es buena durante algún tiempo pero hay que realizar algunos cambios,

si las personas no están rindiendo hay que hacer que se despierte interés por el trabajo, ya sea por capacitación, motivación (si no es con rotación de puestos, pues con otro tipo de incentivos). La forma en como los jefes entrenan a su personal también tiene mucho que ver, deben saber definir la misión del equipo de trabajo, formular objetivos claros y concretos, así mismo hacer algunas pautas de operación para redefinir los objetivos. Para que podamos alcanzar las metas satisfactoriamente deben hacer propuestas de como se debe trabajar para alcanzar aquella meta; estableciendo limite de tiempo y determinados objetivos, procurar tener siempre información actualizada, tratar de saber siempre mas, y no esperar hasta que nos lleguen las notificaciones solas.

En cuanto a la toma de decisiones, de igual manera, no es suficiente enfocarse siempre a las tareas sin haber echado un vistazo a como están nuestras relaciones interpersonales, sin haber visto si realmente estamos funcionando adecuadamente como equipo de trabajo. En las estrategias del funcionamiento de la organización, además de distinguir los ciclos de actividad se deben tener en cuenta que las personas pueden asumir diferentes actitudes, que implican a su vez, diferentes posibilidades de cometer errores.

La toma de decisiones debe ser participativa, iniciarse en los puestos de mando, y modificarse en conjunto de los grupos informales.

En cuanto al liderazgo sugiero que continúe considerando las tareas, tanto como las relaciones interpersonales, animar siempre al grupo a trabajar sobre los problemas y mostrarse siempre accesible para participar con el grupo. Tomar en cuenta las recomendaciones del grupo, pero seguir tomando la iniciación, cersiorandose de que se están cumpliendo los objetivos. No hacer excesivo el uso de su autoridad.

Recomiendo el estilo de liderazgo "*persuasivo*" que tenga algo de participativo, donde los directivos desarrollan actividades para controlar el rendimiento. Dando prioridad a la comunicación e invirtiendo mucha energía en relacionarse y establecer vínculos fluidos con sus subalternos. Se presta atención a los estándares de rendimiento. Los directivos estimulan a los empleados para que contribuyan a mejorar la empresa no solo su área operativa.

Que no se queden con la idea de que los líderes siempre tienen el poder y tienen que ser agresivos y dominantes para que las cosas se hagan bien. Hoy en día ese tipo de líder no sirve, solo provoca choques entre personalidades y hace mas tenso el ambiente.

Para el manejo de conflicto, es aconsejable no dejar a un lado los problemas, cada mal entendido requiere su debida atención para tener buenas relaciones interpersonales que puedan repercutir en las operaciones de la organización. Para manejar las situaciones tensas con otras personas deben procurar crear una solución satisfactoria para las partes, esto no lo vamos a solucionar si no tenemos una comunicación directa y abierta con las partes

afectadas donde se generan los malentendidos, no hay que aferrarse a algo sino tratar de crear una situación nueva donde ambas partes salgan beneficiadas sin perjudicar a nadie más.

No van a poder resolver sus problemas si en lugar de enfrentarlos los evaden, hay que resolver los problemas reales sin desviarnos de lo que realmente nos esta molestando. Aparte de la gran comunicación que debemos tener también hace falta la acción, no basta con hablar del problema y las sugerencias o las posibles soluciones, pues si no hay acción, no hay solución real.

Tampoco es aconsejable sugestionarse con los problemas y tender a pensar que no tiene solución, por difícil que se vea la situación, siempre habrá alguna solución si se trata con la importancia y el cuidado que deben tener los problemas.

Dentro de una empresa es necesario darse cuenta de las diferencias que distraen al personal para desviar su atención de los objetivos empresariales.

3.3

Excelencia personal

El objetivo de este texto es tratar de conseguir en el lector dar conciencia acerca de como estamos y hacia donde nos dirigimos. Deseo poder contribuir con mis ideas y las de otros autores para el bienestar de las personas que atiendan este texto, para que puedan encaminarse para hacer las cosas de la mejor manera posible, es decir, de la manera mas optima, y alcanzar su excelencia personal.

Este concepto encierra muchos términos de superioridad. Su importancia radica en que todo lo que se hace, se hace de manera optima, notable, y relevante. Así podemos hablar de algo grandioso, importante y eminente, o lo que generalmente es llamado como excelente.

México es solo uno de los muchos países que siguen el camino tomado por las potencias del mundo, es un país atraído por aquellos esquemas ya establecidos y se muestra optimista para esperar su progreso. Somos una población que esta esperanzada a todo y que jamas actúa, creemos que todo nos llegara si no es hoy, tal vez mañana; queremos ser gente de éxito, pero debemos comenzar por sustituir el sentimiento de obligatoriedad por el sentimiento de amor y simpatía a lo que hacemos, sin pensar, sin presiones, ya que la mayoría de las veces nos presionamos solos y por temor a los fracasos no nos atrevemos a hacer las cosas, así que el éxito es solo una noción subjetiva que descansa sobre los valores y sentimientos característicos de cada uno. Sabemos que la vida esta en

constante cambio y para sobrevivir debemos oponernos a la resistencia, no siguiendo y aceptando los hechos, sino tratando de atacar lo ya existente y reconstruir un nuevo hecho.

Con el avance tecnológico, nuestros objetivos han cambiado, todo lo enfocamos a lo material y nos hemos olvidado de lo espiritual, producimos cosas que no nos sirven y por lo mismo no queremos, tomamos decisiones sin pensar, no tenemos confianza en nosotros mismos, nuestra inseguridad ante los cambios no nos da la garantía para hacer las cosas. Todo hombre necesita de otro ser humano y del mundo en si, y si uno quiere sobrevivir, debemos trabajar. Somos un país pobre y pocas veces establecemos objetivos a alcanzar para nuestras propias finalidades. Cada cual debe comprenderse a si mismo y después comprender a los demás.

Lo que importa es que creamos que podemos cambiar y que mostremos ese interés para expresar nuevas actitudes hacia la vida, debemos ser y no adaptar ideologías mecanizadas, ni dejarnos manipular por metas que no vayan de acuerdo a nuestros objetivos. Debemos empezar a creer en nuestras ideas, adaptandolas a la total realidad humana.

El cambio requiere de mayor responsabilidad para emprender caminos nuevos, donde pueden adoptarse nuevas conductas y que estas a su vez sean reforzadas por aspectos de seguridad y crecimiento para los participantes de este cambio. Para pasar de una cosa a otra no es fácil adaptar a la gente, generalmente existe cierta resistencia al cambio, lo cual hace pensar que algo anda mal. Los mexicanos contamos con valores culturales y espirituales que nos identifican como tales, tenemos ciertas actitudes como la de sentirnos orgullosos al ocupar un puesto importante en una empresa, o por estar en una posición alta y por esto hay que planear nuestros objetivos, comprometiéndonos con fines que sean reales para poder obtener esos grandes puestos y merecer ese orgullo, elaborando planes de acción, implementar ideas nuevas y así mismo tratar los problemas no como fracasos, sino como oportunidades para seguir perfeccionándonos a través de nuevas soluciones. No basta solo con el deseo de cambiar o crecer, se necesita acción que valla innovando día a día el concepto de ser mejor. No se tiene una idea de excelencia para siempre, se tiene la de hoy, lo cual quiere decir que hoy nos sirve y mañana no lo sabemos; no podemos guiarnos por lo mismo siempre ya que existe cierta incertidumbre del mañana. La vida avanza y no espera a nadie, así que lo importante es adaptarse constantemente a los cambios del entorno y reaccionar.

Las empresas deben establecer objetivos que puedan cumplirse con actitudes positivas y utilizar la creatividad natural, revisando sus proyectos en proceso y tener la empatía de ponerse en situación de otras personas para tener en cuenta los puntos de vista de las demás personas, tratando de confiar en sus pensamiento para desarrollar sus propios juicios de riesgo que podrán llevarnos a un verdadero progreso. El directivo debe saber transmitir su pasión por la empresa que conjuga los propósitos, objetivos, colaboradores y demás, El individuo

responde de una mejor manera si es estimulado. La motivación no lo es todo, no todas las personas responden igual, por lo tanto tampoco hay que exigir mas de lo que uno puede dar pues se puede también correr el riesgo de que se genere cierta presión y angustia y por temor al fracaso y se tiende a una desmotivación. Es por eso que las funciones en el trabajo deben construirse o estructurarse de tal manera que se acople a las capacidades de cada cual, además que de la oportunidad de ir progresando poco a poco en la eficiencia. Es necesario el triunfo de la empresa para tener un desarrollo social, lograr la felicidad aumentando la eficiencia. Veámoslo de este modo: todo lo bueno para la empresa es bueno para mi, y yo quiero triunfar, ganar, cambiando para sobrevivir, obedeciéndome a mis deseos, obedeciéndome a mi; por lo tanto yo seré mi propio patrón y me sumo a los triunfadores estando dentro; afuera no existiría, ya que no podría cumplir mis sueños de superación.

El artículo se enfoca a la excelencia personal para conseguir la excelencia grupal. Creo que todo consiste en la personalidad y la percepción de cada quien. A todos nos gustaría triunfar pero no todos piensan positivamente, no todos se atreven a ver que hay mas allá de los propósitos, tenemos la capacidad de formular pensamientos y debemos hacerlos constructivamente. Es cierto que todos guardamos cierta energía interior que no hace capaces de realizar lo que anhelamos. Es necesario que los individuos se sientan a gusto con lo que hacen, por lo tanto para obtener lo que se busca, debe haber acoplamiento a las normas, infundirnos el pensamiento de que los planes son solo sueños cuando no hay acción.

A continuación expongo algunas ideas de autores que han encaminado sus escritos a la superación personal.

El bien humano constituye la meta perseguida. La esperanza y la resignación son ideologías; no se espera que ocurra nada en el ahora, sino únicamente en el momento siguiente, el día siguiente o el año venidero; el futuro lo confundimos con el culto por el progreso y en realidad solo es una enajenación de la esperanza. Carece así de sentido esperar lo que ya existe o lo que no puede ser.

Se supone que el hombre de éxito no tiene miedo ni se siente solo o aburrido, debe reprimir tanto el miedo, como la duda y la depresión, el aburrimiento y la falta de esperanza. Así la fe en que los demás pueden cambiar deriva de la experiencia de que yo puedo cambiar.

La vida que se estanca tiende a desaparecer. La gente con frecuencia no quiere decir lo que dice, o dice lo contrario de lo que quiere decir. El hombre cuando tiene que elegir o decidir algo, se enfrenta a graves riesgos y la mayoría de las veces, prefiere hacer una decisión equivocada y estar segura de ella, que, tomar una decisión correcta y atormentarse con la duda respecto a la validez. Un hombre que quiere escalar peldaños en su vida, en cualquier momento puede

resbalar, pero debe afrontar el riesgo y seguir adelante, seguir intentando, no quedarse estancado con la angustia de un fracaso, sino pensar en la recompensa que podremos obtener al contraponer nuestros desafíos. El precio que el hombre paga por su conciencia, es su inseguridad. La identidad del "yo" se refiere a "ser" no a tener, cuando uno no esta concentrado en nada, se halla en peligro de no tener nada, ni de ser nadie.

Si el hombre esta aburrido, es pasivo, e insensible, va a desarrollar síntomas patológicos como angustia, depresión, despersonalización, indiferencia hacia la vida y tendera a la violencia. La persona imaginativa, no temerosa y que responde bien, tendrá éxito. Lo que la mayoría de la gente experimenta como felicidad, hoy en día es en realidad un estado de completa satisfacción de sus deseos.

- Lucha por conseguir lo que más anheles, si caes trata de caer siempre adelante y vuelve a levantarte.
- El éxito no es para los que piensan que pueden hacer algo, sino para los que lo hacen.
- La verdadera dimensión del hombre radica no en lo que ansía lograr sino en lo que realmente logra. Cuanto más haces mas logras.
- Has cuanto puedas para conseguir lo que ambicionas, si no tienes ambiciones, puedes seguir perdiendo tu tiempo.
- Has lo que quieras. Libertad es decidir, pero también no olvides, date cuenta de que estas decidiendo.
- No le preguntes a nadie que es lo que debes hacer con tu vida, pregúntatelo a ti mismo.
- Ser capaz de prestarse atención a uno mismo es requisito previo para tener la capacidad de prestar atención a los demás; el sentirse a gusto con uno mismo es la condición necesaria para relacionarse con los demás.
- Hasta las penas de la vida valen la pena, y valen la pena porque es a través de ellas como podemos alcanzar los placeres de la vida.
- La vida tiene sentido y sentido único, va hacia adelante, por eso hay que reflexionar sobre lo que uno quiere y fijarse en lo que se hace.
- La suerte también juega y a nadie se le deja acertar todas las ocasiones por eso hay que procurar no fallar, y si se falla, no desfallecer.

- Busca y piensa por ti mismo. Nadie tiene la obligación de llevarte en hombros.
- Elige lo que te abre a nuevas experiencias, a diversas alegrías. Evita lo que te encierra y lo que te entierra.
- Has algo o no hagas nada. Aquello que hayas decidido hacer, hazlo con ardor, con todo el esfuerzo posible.

"ETICA PARA AMADOR" (Sthendal, Lucien Leuwen)

- No debes esforzarte en ser otra cosa que tu mismo. Tu actitud determina tu altitud.
- En tu actitud esta el centro de todo, y por ella obtienes el éxito o el fracaso. Tu decides.
- Si tienes el talento, el empeño, la inteligencia y la ilusión; entonces puedes tener la seguridad de que lograras todo lo que te propongas.
- Cada fracaso ayuda al hombre a comprender algo que necesita aprender.
- Sabio no es el que busca enseñar, sino el que quiere aprender.
- Si quieres cambiar, no basta con la intención, hay que atreverse a hacer el cambio, después de eso será fácil para una persona que tiene iniciativa y voluntad.
- Las personas no tienen lo que merecen, sino lo que son capaces de negociar.
- Quien no sabe a donde ir, cualquier lugar es perfecto.
- Si no sabemos valorar el seguimiento de nuestras acciones, no estamos haciendo nada.
- No perdamos tiempo en tratar de inventar lo que ya esta inventado.
- Se vive por resultados no por casualidad.
- Un individuo sin metas u objetivos personales es similar a un barco a la deriva.

Aquellos que tomen las metas en serio, las encontraran, para los que no, estas serán solo palabras preñadas de malentendidos. La planeación de vida es

un elemento indispensable en la búsqueda de la excelencia. Para una buena planeación, debemos salir de la rutina, especificar por escrito lo que se desea, definir cualidades y habilidades para lograr metas (alcanzables, realistas, y posibles). Los esfuerzos deben ser claros y concisos; revisar periódicamente los avances y reorientar esfuerzos.

Iniciar una obra es relativamente fácil, basta con avivar un poco de lumbre del entusiasmo. Perseverar en ella hasta el éxito es cosa diferente, eso ya es algo que requiere continuidad y esfuerzo.

Vivimos mas de cinco mil millones de personas. Por que solo unos cuantos se hicieron famosos?. ¿Cómo hicieron para atravesar esa masa sin forma?. Ser uno mismo es el reto más difícil de un hombre. Es dudar de todo y comenzar a pensar, es tirar todo y construir desde el cimiento la estructura de nuestra personalidad.

Ser uno mismo es autocrearse, no dejar que la vida nos haga, sino nosotros hacer a la vida; no dejar que nos lleve la marea, sino cambiar el rumbo de las corrientes. Hay que tener valor, hay que arriesgar y no temer para ser uno mismo.

Existe un pensamiento francés que hace tiempo me escribió una persona en una carta; tiene un gran significado para esa persona y lo tiene también para mí. Espero pueda tenerlo para ti.

"Il n'est pas necessaire d'espérer pour entreprendre, Ni de reussir pour persévérer". (No es necesario esperar para emprender, ni de lograr para perseverar).

A veces logramos muchas cosas y eso nos impulsa para seguir perseverando, pero no es necesario el estar logrando para seguir adelante. A veces fracasaremos, pero en esos casos debemos perseverar aun más.

Lo principal aquí queda dicho, otras cosas tendrás que aprenderlas de otros o lo que seria mejor, pensarlas por ti mismo. Hay que comenzar a crear nuestras propias ideas con nuestra propia razón. Hay que encontrar el bien y el mal y luchar por nuestra verdad.

"SI NO EMPESAMOS AHORA, DESPUES SERA DEMACIADO TARDE"

Con este capitulo concluimos toda la investigación donde pudimos observar la situación en la que se encuentra la organización IMTSA en su departamento de Contabilidad y donde comprobamos que efectivamente las relaciones interpersonales son importantes para desempeñarse bien en las labores asignadas. Se expusieron diversas ideas relacionadas a la forma en como debemos ser y comportarnos ante las situaciones tan inciertas que nos da la vida a

lo largo del tiempo así como la manera en como debemos ver a la organización donde nos desempeñamos y satisfacemos nuestras necesidades.

Espero con todo esto haber dado una visión general de lo que puede ser una intervención, además de haber resaltado la importancia que tiene el llevar una buena relación con los demás, pues todos necesitamos de todos para desarrollarnos plenamente como personas. Si estamos en paz con nosotros mismos, podremos estarlo con los demás. Acuérdate de cuando hable de la comunicación en el capítulo I, "el concepto de si mismo" es "el factor más importante en la comunicación con otros" ya sea en el manejo de conflicto, en la toma de decisiones, en el trabajo en equipo, en la forma de liderazgo, de cualquier manera la comunicación es el factor esencial.

BIBLIOGRAFIA

"Desarrollo Organizacional" (Enfoque Integral).

Fernando Archilles de Faria Mello.
Edit. Limusa. México 1996

"ABC Del Desarrollo Organizacional"

Carlos A. Audirac Camarena... [et al]
Edit. Trillas. México 1997

"Toma de Decisiones Eficaces"

MAPCAL,
Edit. Díaz de Santos. Madrid España 1995

"Jefes Increíbles"

David Freemantle.
Edit. Mc. Graw Hill, Colombia 1993

"Equipos Gerenciales"

R. Meredith Belbin, MA, PhD.
Edit. Norma, Colombia 1984

"Consultoría de Procesos" (Su papel en el Desarrollo Organizacional).

Edgar H. Schein.
Edit. Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos 1969.

"Desarrollo Organizacional" (Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización) 5ta. edición.

Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr.
Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1996

"Mary Parker Follet Precursora de la Administración"

Editado por Pauline Graham,
Edit. Mc. Graw Hill, México 1997

"La revolución de la Esperanza"

Erick Fromm.
Edit. Fondo de Cultura Económica. Colombia 1992

"Informe Anual de Actividades"

Arturo Macías.
IMTSA S.A., México 1999

"El libro de los Amigos"

Andrew Mattews.
Edit. Selector, México 1998

"Etica Para Amador"

Sthendal, Lucien Leuwen.

"CALDERON"

Universidad Iberoamericana Santa Fe.
México Primavera 1993 No. 10

"CALDERON"

Universidad Iberoamericana Santa Fe.
México Primavera 1994 No. 13

"Manual para los supervisores"

Francisco Javier Palom Izquierdo.
México 1997.

"Liderazgo"

Francisco Javier Palom Izquierdo.
Edit. Member of International Federation of Training and Development
Organisations 1997

"Diccionario De la Lengua Española"

Antonio Raluy Poudevida, Francisco Monterde. Edición 33,
Edit. Porrúa. México 1992

"Diccionario Practico"

Larousse. México 1993

"Apuntes de Seminario de Desarrollo Organizacional I, II"

Gabriela Macías.
UAM-I México 1998.

ANEXO

CUESTIONARIO PROCESOS HUMANOS

CUESTIONARIO

A continuación se te presenta información previamente examinada la cual es verídica obtenida del informe anual del año 1999. Solo deseamos corroborar datos con las opiniones que pueda usted tener acerca de las siguientes afirmaciones.

1. En el departamento según el informe anual de 1999 en el mes de febrero se desarrollaron actividades encaminadas a la distribución de constancias de percepciones a los trabajadores, el plazo establecido para esta distribución debió ser el 31 de Enero, sin embargo por un cambio fiscal se retraso su oportuna entrega.

¿Está usted de acuerdo que esta fue la razón por la cual se retraso la entrega?

Si cree ust. que se debió a otra razón, subráyela y argumente.

- a) Falta de Comunicación.
- b) Falta de compañerismo.
- c) Por una decisión incorrecta.
- d) Por conflictos internos entre los miembros del departamento.
- e) Por la forma de liderazgo.

¿Por,qué? _____

2. En el mes de Abril se solicito al departamento por parte del corporativo el soporte de todas las retenciones de impuesto (de instituciones bancarias en el año 1998). No se concluyo por el cambio de oficinas y extravío de documentos; cumpliéndose en un 80% y el 20% restante cumpliéndose en los primeros quince días del mes de marzo.

¿Está usted de acuerdo que esas fueron las razones por las cuales se retrasarán las entregas?

Si cree ust. que se debió a otra razón, subrayela y argumente.

- a) Falta de Comunicación.
- b) Falta de compañerismo.
- c) Por una decisión incorrecta.
- d) Por conflictos internos entre los miembros del departamento.
- e) Por la forma de liderazgo.

¿Por,qué? _____

3. En el mes de junio se supone que se preparan los reportes y controles al pago del fondo de ahorro de los trabajadores quedando como fecha limite de entrega el día 20 del mismo; de igual manera no fue cumplida con oportunidad por el cambio de instalaciones.

¿Está usted de acuerdo que esta fue la razón por la cual se retraso la entrega?

Si cree ust. que se debió a otra razón, subrayela y argumente.

- a) Falta de Comunicación.
- b) Falta de compañerismo.
- c) Por una decisión incorrecta.
- d) Por conflictos internos entre los miembros del departamento.
- e) Por la forma de liderazgo.

¿Por,qué? _____

4. En el mes de Agosto se recibió la visita de los auditores externos para la revisión inicial de la información correspondiente al ano en curso contando con un tiempo estimado de 15 días para la entrega de la información preliminar. Esta labor no se llevó a cabo debido a un retraso en el programa de auditoria externa, recorriéndolo hasta el mes de septiembre.

¿Está usted de acuerdo con esta razón?

Si cree ust. que se debió a otra razón, subrayela y argumente.

- a) Falta de Comunicación.
- b) Falta de compañerismo.
- c) Por una decisión incorrecta.
- d) Por conflictos internos entre los miembros del departamento.
- e) Por la forma de liderazgo.

¿Por,qué? _____

5. En el mes de Diciembre se hace la entrega de comprobaciones para el cierre del año a mas tardar el día 21 del mes (a fin de depurar las cuentas personales). Esto se logro en un 90% debido a que no todo el personal reporta sus comprobaciones.

¿Está usted de acuerdo con esta razón?

Si cree ust. que se debió a otra razón, subrayela y argumente.

- a) Falta de Comunicación.
- b) Falta de compañerismo.
- c) Por una decisión incorrecta.
- d) Por conflictos internos entre los miembros del departamento.
- e) Por la forma de liderazgo.

¿Por,qué? _____

6. Durante el año 1999 se desarrollo un nuevo sistema de captura para la contabilización con lo que se esperaba agilizar la captura de la información sin embargo y debido a que el sistema no estuvo plenamente probado, se tuvo que hacer modificaciones sobre la marcha lo cual retrasó en tiempo considerablemente el proceso de la información financiera.

¿Está usted de acuerdo con esta afirmación?

Si cree ust. que se debió a otra razón, subrayela y argumente.

- a) Falta de Comunicación.
- b) Falta de compañerismo.
- c) Por una decisión incorrecta.
- d) Por conflictos internos entre los miembros del departamento.
- e) Por la forma de liderazgo.

¿Por,qué? _____

CUESTIONARIO – Comunicación

SI
(usualmente)

NO
(Muy raras veces)

A veces

1. En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera

2. ¿Cuando se le pregunta algo que que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?

3. ¿ Cuando se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a "poner en su boca", es decir, a explicar lo que usted dijo?

4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?

5. ¿ Pide siempre a la otra persona que le diga a usted cómo siente o qué piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?

6. ¿ Le es difícil hablar con otras gentes ?

7. ¿ En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)

8. ¿ Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?

9. ¿ En la conversación, trata de ponerse "los zapatos de la otra persona" es decir, en el lugar de ella? _____

10. ¿ En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona? _____

11. ¿ Está consiente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros? _____

12. ¿ Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor? _____

13. ¿ Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás? _____

14. ¿ Cuando alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella) ? _____

15. ¿ Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)? _____

16. ¿ Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted? _____

17. ¿ Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien ? _____

18. ¿ Fracasa en mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen ? _____

19. ¿ Cuando surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse ? _____

20. ¿ Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros? _____

21. ¿ Se enfurece y pone mala cara cuando alguien lo molesta ? _____

22. ¿ Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido ? _____

23. ¿ Generalmente, puede confiar en las personas ? _____

24. ¿ Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás ? _____

25. ¿ Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar

sus propias faltas a los demás ? _____

26. ¿ Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted ? _____

27. ¿ Le es difícil confiarse de los demás ? _____

28. ¿ Tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión ? _____

29. ¿ En la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella ? _____

30. ¿ Nota que no pone atención cuando está conversando con otros ? _____

31. ¿ Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando? _____

32. ¿ Cuando usted habla con otros muestran que están escuchando ? _____

33. ¿ En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona _____

34. ¿ En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo ?

35. ¿ Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está ?

36. ¿ Cuando habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo ?

37. ¿ Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es ?

38. ¿ Comprenden los demás los sentimientos de usted ?

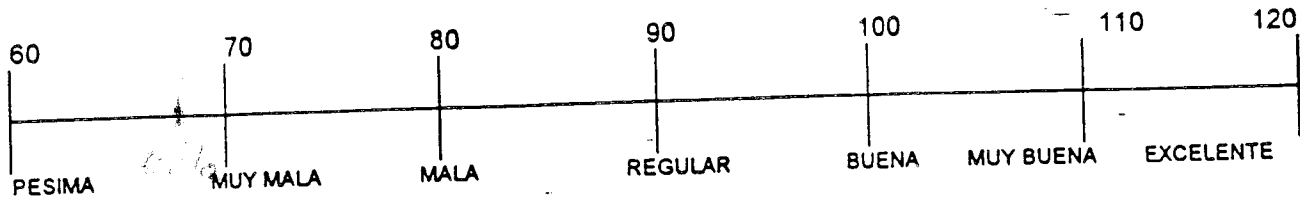
39. ¿ Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto ?

40. ¿ Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo ?

	SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES
1.	3	0	2	21.	0	3	1
2.	3	0	2	22.	0	3	1
3.	0	3	1	23.	3	0	2
4.	0	3	1	24.	0	3	1
5.	3	0	2	25.	0	3	1
6.	0	3	1	26.	3	0	2
7.	3	0	2	27.	0	3	1
8.	0	3	1	28.	0	3	1
9.	3	0	2	29.	3	0	2
10.	0	3	1	30.	0	3	1
11.	3	0	2	31.	3	0	2
12.	3	0	2	32.	3	0	2
13.	0	3	1	33.	0	3	1
14.	3	0	2	34.	3	0	2
15.	3	0	2	35.	0	3	1
16.	0	3	1	36.	3	0	2
17.	0	3	1	37.	0	3	1
18.	0	3	1	38.	3	0	2
19.	3	0	2	39.	0	3	1
20.	3	0	2	40.	3	0	2

INVENTARIO DE COMUNICACION INTERPERSONAL (CONOCETE A TI MISMO)

ESCALA PARA LA EVALUACION



DETERMINACION DE AREAS ESPECIFICAS EN LA COMUNICACION

PUNTUACION MAXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	C	Autopercepción (Concepto de sí mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39 y 40
24	E	Escuchar (Poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34 y 35
18	CE	Claridad de Expresión (Saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32 y 36
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28 y 33
27	GA	Grado de apertura (para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 y 27

CUESTIONARIO - TRABAJO EN EQUIPO

1. COMUNICACION

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

El grado en que la informacion importante es compartida en el equipo directivo.

1 2 3 4 5

La informacion previa que obtengo sobre cambios que afectan mi trabajo.

1 2 3 4 5

Lo adecuada que es para mis necesidades la informacion que obtengo acerca de lo que sucede en otras unidades de trabajo.

1 2 3 4 5

Conocer con anticipacion suficiente sobre cambios importantes en la institucion, de tal manera que me pueda adaptar a ellos.

1 2 3 4 5

Que tan facil es para mi, investigar algunas cosas que necesito saber para hacer mi trabajo.

1 2 3 4 5

El conocimiento que tiene la institucion sobre mis necesidades y deseos personales.

1 2 3 4 5

INVENTARIO PARA DETERMINAR LA SITUACION SOCIOAFECTIVA DEL EQUIPO DE TRABAJO (SSET)

De acuerdo a las investigaciones realizadas por WILLIAM GORDON y ROGER HOME, es importante adaptar los aspectos que a continuacion se indican a las condiciones latinoamericanas con el objeto de poder aplicar el Inventario para la Situacion Sociafectiva del Equipo de Trabajo (SSET).

1. COMUNICACION
2. POLITICAS Y PRACTIVAS
3. COOPERACION Y COORDINACION
4. IMAGEN Y RECONOCIMIENTO ENTRE COMPANEROS DE TRABAJO
5. EJECUCION Y EVALUACION
6. REPUTACION
7. SUPERVISION
8. EL TRABAJO EN SI MISMO
9. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
10. CONDICIONES DE TRABAJO

La situacion sociafectiva de los miembros del equipo de trabajo se determina por medio de la administracion de un cuestionario que los participantes responden con estricto caracter anonimo.

Una vez concentrada la informacion, se presenta en forma grafica y se retroinforma al equipo, con el proposito de realizar un analisis de los factores mas importantes en una sesion de trabajo, conducida por un facilitador profesional.

INSTRUCCIONES

La informacion que usted proporcione es de estricto caracter anonimo, por lo que le suplicamos que no ponga su nombre. Se hara un analisis en grupo con el fin de elaborar un perfil comun.

Preguntese usted mismo: Que tan satisfecho estoy en este aspecto de mi trabajo actual?

- (1) Significa que ESTOY UN 20% SATISFECHO
- (2) Significa que ESTOY UN 40% SATISFECHO
- (3) Significa que ESTOY UN 60% SATISFECHO
- (4) Significa que ESTOY UN 80% SATISFECHO
- (5) Significa que ESTOY UN 100% SATISFECHO

Marque con una "X" el numero que mejor represente su grado de satisfaccion para cada una de las preguntas que incluye el cuestionario.

2. POLITICAS Y PRACTICAS

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

La manera en que las politicas de la institucion son puestas en practica.

1 2 3 4 5

Lo bien que las politicas de la institucion son entendidas.

1 2 3 4 5

La cantidad de reglas, politicas y practicas que deben conocerse para salir adelante en esta institucion.

1 2 3 4 5

El modo en que los empleados conocen y aceptan las practicas de administracion de peronal relativas a enfermedad, ausencias y vacaciones.

1 2 3 4 5

La influencia que tienen las reglas, prohibiciones y detalles administrativos en la concideracion de ideas nuevas u originales.

1 2 3 4 5

Que tanto cumplen los directivos las reglas que deben cumplir los subordinados.

1 2 3 4 5

3. COOPERACION Y COORDINACION

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

La disposicion a cooperar que existe entre los integrantes del equipo de trabajo.

1 2 3 4 5

Como se ayudan los integrantes del equipo si alguien comete un error.

1 2 3 4 5

Ser miembro de un equipo que funciona bien.

1 2 3 4 5

El modo en que el equipo toma decisiones y resuelve problemas.

1 2 3 4 5

La coordinacion de las actividades en esta institucion.

1 2 3 4 5

La manera en que la autoridad es establecida y entendida.

1 2 3 4 5

4. IMAGEN Y RECONOCIMIENTO ENTRE COMPANEROS DE TRABAJO

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

La capacidad real de mis companeros de trabajo.

1 2 3 4 5

La confianza y discrecion de las personas que integran el equipo.

1 2 3 4 5

El trato como persona recibido de los integrantes del equipo.

1 2 3 4 5

La medida en que el equipo desea ralmente alcanzar sus objetivos con exito.

1 2 3 4 5

El reconocimiento y recompensa que se dan en esta organizacion por hacer bien el trabajo.

1 2 3 4 5

Los sentimientos de lealtad que tienen los integrantes del equipo hacia la institucion.

1 2 3 4 5

5. EJECUCION Y EVALUACION

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

Que me digan como estoy haciendo mi trabajo.

1 2 3 4 5

Que se me diga lo que la institucion piensa acerca de mi trabajo.

1 2 3 4 5

El grado en que la evaluacion del trabajo esta relacionada con lo que hago.

1 2 3 4 5

La forma en que la evaluacion del trabajo se reconoce mi esfuerzo.

1 2 3 4 5

El grado en que mi trabajo es mas importante que mi antiguedad.

1 2 3 4 5

El tiempo que mi inmediato superior dedica a discutir conmigo la realizacion de mi trabajo.

1 2 3 4 5

6. REPUTACION

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

La reputacion de la institucion.

1 2 3 4 5

La imagen de la institucion ante los ojos de los usuarios.

1 2 3 4 5

La reputacion de mi departamento o unidad de trabajo.

1 2 3 4 5

La reputacion profesional de los integrantes del equipo.

1 2 3 4 5

La reputacion personal de los integrantes del equipo.

1 2 3 4 5

El respeto por la intimidad de las personas en esta institucion.

1 2 3 4 5

7. SUPERVISION

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

La forma como mi inmediato superior administra a las personas.

1 2 3 4 5

Tener la confianza de consultar con mi inmediato superior problemas personales.

1 2 3 4 5

La oportunidad de hacer mi trabajo sin excesiva supervision.

1 2 3 4 5

La manera en que mi inmediato superior recibe mis ideas aunque difieran de las suyas.

1 2 3 4 5

El grado en que mi inmediato superior delega el trabajo.

1 2 3 4 5

Mi participacion en las decisiones de la institucion.

1 2 3 4 5

8. EL TRABAJO EN SI MISMO

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

La cantidad de responsabilidad que tengo en mi trabajo.

1 2 3 4 5

El sentimiento de realizacion que recibo del trabajo.

1 2 3 4 5

Tener trabajo que es interesante

1 2 3 4 5

Ser capaz de hacer un trabajo que significa un reto.

1 2 3 4 5

La oportunidad de hacer uso de mis habilidades y conocimientos.

1 2 3 4 5

Ver que los resultados de mi trabajo se ponen en practica.

1 2 3 4 5

9. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

Las oportunidades de capacitacion en esta institucion.

1 2 3 4 5

El grado en que la capacitacion esta relacionada con los requerimientos de mi trabajo

1 2 3 4 5

La manera en que mi trabajo me conduce al desarrollo de mi carrera profesional.

1 2 3 4 5

Ser preparado para crecer y avanzar personalmente.

1 2 3 4 5

Ser aconsejado acerca de mis características limitantes y recibir la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

1 2 3 4 5

La manera en que mi inmediato superior entrena a su gente.

1 2 3 4 5

10. CONDICIONES DE TRABAJO

En mi trabajo actual asi es como me siento acerca de...

Las condiciones fisicas del local de trabajo (temperatura, luz, ventilacion, etc.)

1 2 3 4 5

La flexibilidad de los horarios de trabajo.

1 2 3 4 5

La cantidad de tiempo extra que se cubrira.

1 2 3 4 5

El ambiente social que prevalece entre la gente en esta institucion.

1 2 3 4 5

La distribucion equitativa de la carga de trabajo.

1 2 3 4 5

El respeto para las personas en el ambiente de trabajo.

1 2 3 4 5

CUESTIONARIO - TOMA DE DECISIONES

1. A. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.
2. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.
3. A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
B. Trato de triunfar en mi postura.
7. A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
8. A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

9. A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
10. A. Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.
 B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
13. A. Propongo transigir.
 B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
14. A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.
 B. Intento demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.
15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
 B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.
28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

TABULACION DEL CUESTIONARIO T.K.

	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		B
3	A		A		B
4		A		B	
5				A	
6	B		B	A	
7		B			
8	A			A	
9	B		B		
10	A	A			B
11			B	A	
12			A		
13	B	A			
14	B			B	A
15					A
16	B			B	
17	A		B		A
18		A		B	
19		A	B		
20		B			A
21			A		
22	B	A		B	
23			B		A
24					B
25	A		A		
26		B		A	B
27					
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
	7	16	1	11	5

Figura C1-1

CUESTIONARIO - LIDERAZGO

SILV
=

DIAGNOSTICO DEL ESTILO

CUESTIONARIOS

Descripción de la eficacia y adaptabilidad del líder
(ideal)

Autores: Paul Hersey y
Kenneth H. Blanchard.

Traducido y adaptado de:
The Annual Handbook For Group
Facilitators. J. William
Pfeiffer y Jhon E. Jones,
Eds. La Jolla, Ca. Univer-
sity Associates, Publishers.
Inc. 1976.

Traducido y Adaptación:
Dra. Ma. Isabel Rodríguez
La Marque. División de Es-
tudios Superiores.

Facultad de Contaduría y
Administración, U.N.A.M.

INSTRUCCIONES: Presuponga que está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. LEA cuidadosamente cada reactivo y PIENSE en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule sólo una letra.

En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumiría un rol de liderazgo.

Así, por ejemplo si un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que su ejercicio del liderazgo es más frecuente como ejecutivo industrial, entonces considere a su "STAFF" como subordinados. Sin embargo, si piensa que asume más claramente un rol de líder en sus funciones de padre, entonces piense en sus hijos como subordinados.

3. Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos.

El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de problemas.
- B Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.
- C Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y dirigirlo.
- D Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

4. Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

- A Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
- B Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
- C Permite al grupo formular su propia directriz.
- D Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

5. El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.

- A Permite al grupo formular su propia directriz.
- B Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
- C Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
- D Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

- C Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
- D Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados haciendo excesivo uso de autoridad.

9. Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo , que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

- A Deja que el grupo lo resuelva.
- B Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
- C Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución
- D Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.

10. Sus subordinados, de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no estan respondiendo favorablemente a su resiente redefinición de las normas.

- A Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo presiona.
- B Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
- C Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
- D Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas

TABLA I

DETERMINACION DE DIUERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

ALTERNATIVAS DE ACCION				
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
D	C	C	D	D
C	A	D+2	B	B
B	-/D	A	C	C
C	+1/B	D	A	A
B	D+2	A	C	C
A	-/C	B	D	D
C	B	D+2	A	A
C	D+1	D	A	A
B	D+2	A	C	C
A	C	D+2	D	D
C	A	D+1	B	B
[1]	+2	+6	+7	+8

715

FIGURA CE-4

TABLA II

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION

ALTERNATIVAS DE ACCION				
A	B	C	D	
+2	-1	+1	-2	
+2	-2	+1	-1	
+1	-1	-2	+2	
+1	-2	+2	-1	
-1	+1	-2	-1	
-1	+2	-1	+2	
-2	-1	-2	+2	
+2	-1	+2	-1	
-2	+1	-1	+2	
+1	-2	-1	+1	
-2	+2	-1	+1	
-1	+2	-2	+1	
SUBTOTAL	+4	+4	+8	
TOTAL				+16

75

CUESTIONARIO - CONFLICTO

SIC

Los diferentes estilos de comunicación

A) Autoanálisis

Objetivo : Entre los estilos de comunicación, localizar el propio.

B) Desarrollo :

- a) los estudiantes completan el ejercicio de autoanálisis sobre los estilos de comunicación.

Elija, en cada grupo de dos características, la que corresponde mejor a su personalidad. Las características de un grupo dado no se excluyen la una a la otra. Haga su elección lo más espontáneamente posible. No hay aquí mala respuesta.

27. Escucho a la gente
28. Dicen que reacciono rápidamente

29. Atribuyo una importancia capital a la cooperación
30. Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades

31. Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente
32. Me interrogo siempre

33. Aprendo por experiencia
34. Pienso que sé dominar mis emociones

35. Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones
36. No me gustan los detalles

37. El análisis debe siempre preceder a la acción
38. Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo

39. Tengo tendencia a emprender los trabajos y a no terminarlos
40. Me siento capaz de tomar decisiones

41. Busco las tareas difíciles
42. Tengo muy en cuenta la observación y los datos

43. Expreso francamente mis sentimientos
44. Me gusta concebir nuevos proyectos

45. Me gusta mucho leer
46. Creo poder 'aceitar los engranajes'

47. Me gusta no tener que ocuparme de más de una cuestión a la vez
48. Me gusta obtener resultados

49. Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas
50. Me gusta la variedad

51. Los hechos hablan por ellos mismos
52. Utilizo lo más posible mi imaginación

79. Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto
80. Tengo confianza en mí mismo

→ Solo contestar hasta aquí No. 80

b) Análisis de los resultados

Marque con un círculo los números correspondientes a las características que usted ha elegido y cuéntelas. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser de 40.

Estilo 1 : 1 - 8 - 9 - 13 - 17 - 24 - 26 - 31 - 33 - 40 - 41 - 48 - 50 - 53 - 57 -
63 - 65 - 70 - 74 - 79.

Estilo 2 : 2 - 7 - 10 - 14 - 18 - 23 - 25 - 30 - 34 - 37 - 42 - 47 - 51 - 55 - 58 -
62 - 66 - 69 - 75 - 78.

Estilo 3 : 3 - 6 - 11 - 15 - 19 - 22 - 27 - 29 - 35 - 38 - 43 - 46 - 49 - 56 - 59 -
64 - 67 - 71 - 76 - 80.

Estilo 4 : 4 - 5 - 12 - 16 - 20 - 21 - 28 - 32 - 36 - 39 - 44 - 45 - 52 - 54 - 60 -
68 - 72 - 73 - 77.

Descripción de los sistemas de valores

Cuatro sistemas de valor han sido utilizados para construir este test de autoanálisis. Dos hipótesis aparecen como base de la teoría :

- Estos cuatro sistemas de valores se encuentran en toda cultura y en todo individuo;
- Esos valores influyen nuestros modos de comunicación.