

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

C. S. H. - Administración  
1996

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III**

**INTERIORIZACIÓN**

**DE LAS ESTRUCTURAS**

**SOCIALES A LA EMPRESA**

**ALUMNOS**

Castellanos Silva Eduardo Javier

Marínez Osorio Norma Beatriz

**ASESOR**

Luis Montaña Hirose

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Datos Generales de la Empresa</b> .....	2
<b>Organigrama</b> .....	4
<b>ANTECEDENTES</b> .....	5
<b>Equilibrio</b> .....	7
<b>Autonomía Relativa</b> .....	9
<b>Comportamiento Ilógico</b> .....	9
<b>Estructuras Sociales</b> .....	10
<b>HIPÓTESIS</b> .....	13
<b>INTERIORIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES</b> .....	14
<b>CONCLUSIONES</b> .....	28
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	31
<b>ANEXO 1</b> .....	32
<b>Cuestionario</b> .....	32
<b>ANEXO 2</b> .....	39
<b>Tablas Estadísticas</b> .....	39

## INTRODUCCIÓN

En las empresas mexicanas los recursos humanos se toman en cuenta de modo estrictamente formal, los trabajadores son solo un medio para conseguir los objetivos y no son tomados como seres humanos con sentimientos y necesidades.

Las estructuras sociales tales como: Familia, Iglesia y Escuela, por mencionar sólo algunas, están agotadas en la sociedad, por el creciente desarrollo industrial y la falta de adaptación del ser humano a los cambios que suceden en los países desarrollados, cita Elton Mayo; en los países subdesarrollados como México las estructuras sociales están muy vigentes por lo que la empresa las representa en su interior para hacer sentir a sus trabajadores como en el ambiente que generalmente se encuentran, representándolas así, como una microsociedad interiorizada.

El presente trabajo explica como se representan las estructuras sociales en una empresa mexicana, así como sus repercusiones en la conducta de los trabajadores e interrelaciones entre sí. También observaremos que tipo de estructura predomina en la empresa, sus ventajas y desventajas.

Las estructuras que son representadas, afectan de manera determinante en cualquier empresa en su sistema organizacional, siendo éstas factores clave dentro de las relaciones humanas; pero que ningún empresario o directivo se ha preocupado por tratar de entenderlas.

Se tomaron para la realización de la investigación los conceptos de: Lawrence Henderson “Equilibrio” y “Autonomía Relativa”, Elton Mayo “Comportamiento Ilógico”, y del Dr. Luis Montaña Hirose “Estructuras Sociales y Repercusiones en la Empresa”, como bases principales; y como soporte Las Relaciones Humanas en sus diferentes etapas y desarrollo.

Se sugerirán varias hipótesis donde se verificarán los conceptos antes mencionados por medio de cuestionarios e instrumentos estadísticos, equipo audiovisual, documentos bibliográficos, y tener una mejor evaluación de los resultados que se obtengan.

A la vez advertiremos las deficiencias que se presenten en la empresa tanto en su estructura formal como informal, indicando algunas posibles soluciones.

Nos introduciremos en la estructura informal de la empresa para poder observar la conducta que presentan los trabajadores en sus relaciones interpersonales y de que forma se presentan las estructuras informales, y la forma en que perjudican o ayudan a los mismos.

En el ámbito empresarial, la pequeña empresa es la más representativa en México, por lo que se tomo una como ejemplo para la investigación.

La empresa que se analizará, se describe a continuación:

### **Datos generales de la empresa**

Nombre: Lamifilm, S.A. de C.V.

Asamblea de Accionistas: Juan Rafael Alvarez Coronado.  
Francisco Alvarez Martínez.  
Carlos Morales Tola.

Fecha de Fundación: 7 de Mayo de 1966.

Giro: Laminados de Plásticos, P.V.C. y Papel.

Ubicación de las Oficinas y Planta de Producción:  
Marcelino Dávalos # 12 col. Algarín; México, D.F..

Ubicación de la Bodega y Planta de Producción:  
Emiliano Zapata # 22 col. Santa Anita; México, D.F.

Número de Empleados: 40

Clientes Principales:  
Kraft Foods de México S.A. de C.V.  
Industrias Alimenticias Club  
Lacticinios Mexicanos S.A.  
Hilos Iris S.A. de C.V.  
Litoflex S.A.  
Distribuidora de Productos de Leche Nochebuena  
Derivados de Leche la Esmeralda.

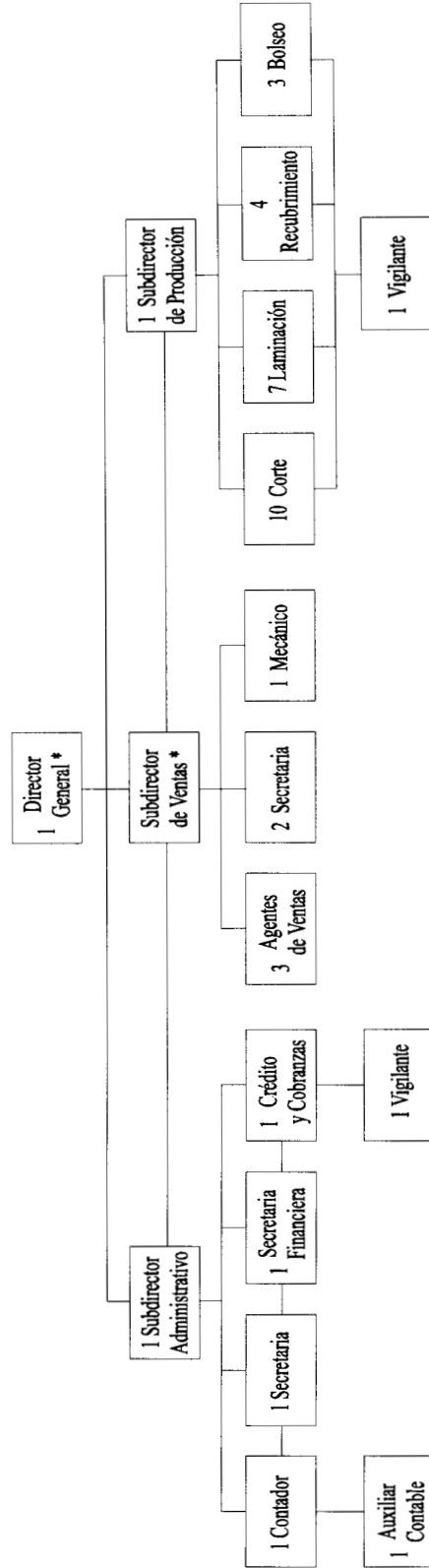
Ganancias al Mes: Aproximadamente \$ 200,000.00, que es entre el 10% y 20% sobre ventas.

Escolaridad: Obreros: Mínimo Secundaria  
Empleados: Mínimo Preparatoria  
Administrativos: Mínimo Preparatoria/Licenciatura  
Directivos: Mínimo Licenciatura/Posgrado.  
Conforme el individuo tiene mayor nivel escolar, mayor es su capacidad y criterio para desempeñar su trabajo adecuadamente.

Sueldos: Obrero: Aprendiz \$ 520.00  
Calificado \$ 800.00  
Jefe de Área \$ 1,200.00/1,600.00

Administrativos: \$ 1,200.00/1,600.00  
Contador: \$ 3,500.00  
Directivos: \$ 8,000.00 aproximadamente.

# Organigrama



\* Es la misma persona

## ANTECEDENTES

El antecedente de las relaciones humanas es la teoría clásica, desarrollada en gran medida por el investigador Henry Fayol. Esta teoría afirma que se debe estudiar y tratar la organización como una estructura. Dicha estructura esta influenciada por las concepciones antiguas de organización tradicionales, jerarquizadas y rígidas.

La estructura de la organización es muy simplificada, donde los conceptos psicológicos y sociales se toman en cuenta pero no se profundizan limitándose solo al estudio de la estructura formal, dejando de lado la parte informal.

Los orígenes de las relaciones humanas fueron los que a continuación se describen:

- Necesidad de liberarse del concepto establecido de la teoría clásica entre hombre y máquina, es decir, una relación rígida y mecanicista.
- Desarrollo de la psicología y sociología.
- Conclusiones de los experimentos en la Western Electric Company, en sus talleres Hawthorne, de Chicago.

La experiencia de Hawthorne, dirigida por Lawrence J. Henderson, permitió marcar los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas y poner en tela de juicio los de la teoría clásica, siendo estos los siguientes:

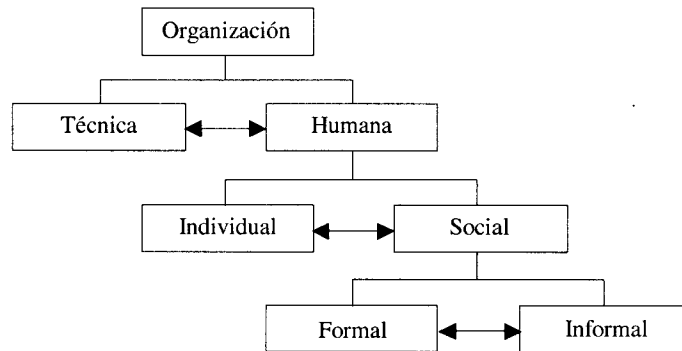
- La cantidad de trabajo que desarrolla un obrero no es determinado por su capacidad física, sino por su capacidad social. Entre mas integrado socialmente este a su grupo de trabajo, mayor será su disposición de producir.
- El comportamiento del individuo se apoya completamente en el grupo y reacciona a la administración y a sus normas y consideraciones, no como individuos aislados sino como miembros de grupos.
- El comportamiento está regido por normas y patrones sociales, y las recompensas y sanciones no económicas juegan un papel preponderante en la determinación de la motivación; todo esto dentro de un marco que esta delimitado por las relaciones personales entre los individuos.

Fritz Roethlisberger y William Dickson, dos importantes investigadores de las relaciones humanas dicen que:La empresa será vista ahora como organización social compuesta de diferentes estructuras sociales informales, y que su estructura no coincidirá siempre con los objetivos de la empresa. Las estructuras informales son, la organización humana y sus relaciones entre si.

Propusieron a la organización como un sistema, el cual esta compuesto por cuatro subsistemas: formal, informal, técnico y humano (Figura 1) ; guiado por cuatro lógicas:

de los sentimientos (ideas y creencias que representan los valores de las interpelaciones humanas), del costo (ideas y creencias sobre propósitos económicos comunes), de la eficiencia (ideas y creencias en la que los esfuerzos se evalúan) y la ideológica (ideas y creencias que representan los valores de la organización); estos subsistemas persiguen un objetivo común para todos sus miembros.

**Figura 1**



*Apuntes tomados en Seminario de Investigación III*

Además comprobaron que: “una organización industrial es mas que una multiplicidad de individuos actuando sólo en función de sus intereses económicos. Estos individuos tienen también afectos y sentimientos, uno para con los otros y, en sus relaciones diarias, tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que viven bajo esos patrones tienden a aceptarlos como verdades imprescindibles y obvias, reaccionando de acuerdo con lo que ellos determinaran”.<sup>1</sup>

Elton Mayo, otro importante investigador de las Relaciones Humanas; propuso, basándose en estudios realizados por Piaget sobre comportamiento infantil, tres posibles reacciones del individuo ante su ambiente: Lógico, Irracional e Ilógico.

*“Lógico:* En esta esfera el individuo ha desarrollado suficiente habilidad y capacidad para discriminar y para juzgar independientemente.

*Irracional:* La respuesta ilógica es típica de la adaptación social. La respuesta irracional, por el contrario, es síntoma de inadaptación social, y muestra todos los signos de la obsesión. Ambos tipos de reacción tienen sus raíces en la falta de juicio individual, pero solo la irracional interesa al psicopatólogo.

<sup>1</sup> Fritz Roethlisberger, Management and the worker. Chicago, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1949. Chapter 24, p. 554.



*Ilógico*: Este tipo de reacción ha sido descrito ya como reacción condicionada. Las acciones del individuo pueden ser adecuadas a una situación determinada, pero la inteligencia que revelan es de origen social y no personal. Esta forma de respuesta es consecuencia de haberse educado de acuerdo con un código social de conducta.”<sup>2</sup>

El comportamiento ilógico es una reacción lógica a nivel social; ligado al esquema que propone Mayo es el que los administradores debemos comprender, para obtener los objetivos organizacionales.

“La verdadera intención de las Relaciones Humanas es la de proponer, mediante la manipulación de los aspectos ilógicos del comportamiento de los trabajadores, el orden organizacional necesario para el desarrollo capitalista.”<sup>3</sup>

El manejo adecuado de la estructura informal y más específico, del comportamiento ilógico, nos debe dar como resultado un comportamiento por parte del trabajador que vaya de acuerdo a los intereses de la empresa; pero se debe tener mucho cuidado en no utilizarlo para satisfacer objetivos personales que no convengan a la empresa y que por ello se dejen de lado los objetivos principales de la misma.

## **Equilibrio**

El modelo sistémico de Lawrence J. Henderson, se basó en estudios de Pareto:

“El estudio cuidadoso de la dependencia mutua entre las variables fisiológicas conduce progresivamente a una mejor comprensión de la realidad concreta, o en otros términos a una descripción cada vez más compleja del organismo. Es así como concebimos el organismo como un inmenso sistema en equilibrio,...; Pareto había ya mostrado claramente que la sociedad podría ser igualmente concebida”<sup>4</sup>

Este modelo propone una estructura, la cual su estado normal es estar en equilibrio, y cualquier modificación que se le presente, producirá una reacción para regresar a las mismas condiciones que si la modificación no hubiera existido.

Henderson presenta el sistema social Paretiano, utilizando el ejemplo de un sistema relativamente simple:

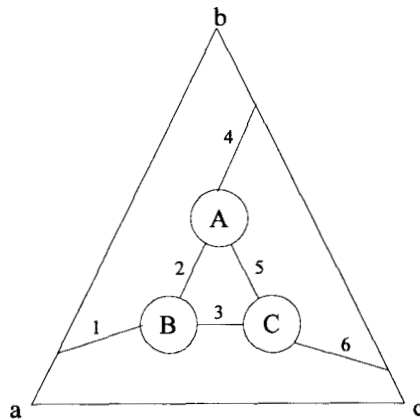
---

<sup>2</sup> Elton Mayo. Problemas Humanos en una Organización Industrial. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Nueva Visión. P. 152.

<sup>3</sup> Luis Montañó. El Orden Organizacional: Poder, Estrategia y Contradicción. UAM/ Hispánicas. C.I. p. 8.

<sup>4</sup> Lawrence Henderson. Blood a. Study in General Physiology. New Haven, Yale University Press. 1928. p.362.

**Figura 2<sup>5</sup>**



A, B, C son objetos rígidos, ligados a una estructura rígida (a, b, c) por bandas elásticas (1, 2, 3, 4, 5, 6,) cada banda se estira y encoge por un mecanismo que actúa de manera predeterminada.

Y plantea que si colocara un objeto pesado por un determinado tiempo sobre un objeto (A) y después se mantiene, el sistema tenderá a regresar al estado que prevalecía que si no hubiera existido tal perturbación del exterior. Esto es, que si cualquier fenómeno que alterara un objeto del sistema y lo desequilibrara en su interior, desencadenaría una reacción en la que los elementos del sistema coaccionarían para que el sistema regrese a su cauce normal.

En el sistema social de la empresa los individuos tienen sentimientos e intereses que dependen entre sí, formando así un sistema en equilibrio, y si apareciera una pequeña modificación a lo que normalmente sucede, se produciría una reacción en éste para que regrese al sistema.

El objetivo de las empresas para un funcionamiento adecuado es el equilibrio en su organización y debe ser mantenido para el mismo, de tal forma que los individuos que contribuyen a la consecución de los objetivos, y se sientan motivados para cooperar en alcanzar la eficiencia organizacional.

---

<sup>5</sup> Desmarez, Pierre (1985), "La Sociología Industrial, ¿Herederas de la Termodinámica de Equilibrio?", en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (coords.), Historia del pensamiento administrativo, UAM-Iztapalapa, México, pag. 507.

## **Autonomía Relativa**

En el sistema descrito anteriormente, sus elementos y estructuras se encuentran determinados previamente e inalterables a simple vista; la variación que es aceptada solamente, es la que actúa directamente sobre los elementos y que causan un desequilibrio temporal, la capacidad de su medio interno para recuperar el estado original reside en la forma de interacción de los elementos entre si y con la estructura.

La estructura se encuentra sumergida en un ambiente del cual es relativamente autónomo, ya que si por los cambios del exterior que afectan al sistema, sufriera alguna alteración en alguna de sus partes, posee un medio interno constante que lo protege y volver así a su estado normal.

Los estudios de Henderson sobre la comparación del organismo físico-químico con el sistema social, indican que los seres vivientes tienden a ser autónomos con relación a su medio, y para esto crean un medio interno que protege sus órganos esenciales de las variaciones del medio. Dice que el sistema social posee un medio del cual es relativamente autónomo.

Las empresas para su funcionamiento necesitan cubrir ciertos requisitos y seguir lineamientos impuestos por el estado, además de un ambiente externo con constantes cambios que afectan directamente a la empresa, por lo tanto no puede estar ajena al ambiente que la rodea, por lo que es relativamente autónoma.

En la estructura informal, al interiorizar las estructuras sociales a la empresa se tiene la libertad de representarlas dentro de la misma, de tener estructuras rígidas de organización o estructuras meramente formales.

## **Comportamiento Ilógico**

El comportamiento de los trabajadores, dice Elton Mayo, responde a una reacción condicionada, en la que, las acciones tomadas por el individuo son adecuadas a una situación determinada, pero su respuesta es de origen meramente social y no de tipo personal. Esto es que sus reacciones a las diferentes situaciones que se le presentan a diario al trabajador, son lógicas desde el punto de vista social pero no necesariamente lo será para el trabajador.

“Es así que la organización social es perturbada por la técnica, por el individuo o por las ideas que circulan en la sociedad”<sup>6</sup>

Por ejemplo, Mayo observo en sus experimentos que el trabajador, en lo que sería una reacción ilógica, decide disminuir su productividad y no sobrepasar así la de sus compañeros para no provocar un distanciamiento entre él y sus amigos. Este comportamiento es lógico para los trabajadores, ya que están condicionados a ciertas normas y patrones sociales, pero ilógico para el individuo, ya que por no perder el respeto y amistad de sus compañeros, prefiere producir menos; es decir; lo lógico sería que el individuo trabaje productivamente para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, pero ilógico a nivel personal, ya que su reacción de producir menos responde a un origen social.

Este tipo de reacción es consecuencia de haberse educado de acuerdo a un código social de conducta; contribuyendo esto al orden social y a la disciplina por medio de una colaboración efectiva en un orden de actividades limitado a la felicidad y seguridad del individuo.

### **Estructuras Sociales**

Las estructuras sociales del ambiente externo de la empresa, están inmersas de alguna manera en la organización, específicamente en su estructura informal.(Figura 3).

La familia, la escuela, la iglesia, son representados cotidianamente en el ambiente interno de la empresa, sustituyéndose de alguna forma las estructuras primarias de la sociedad, las que se vieron atomizadas por la civilización industrializada; la empresa proporcionará así a sus trabajadores un ambiente paternalista y comprensivo, con la capacidad de satisfacer ampliamente sus necesidades psicológicas y sociales.

Ejemplificando cómo las estructuras sociales son representadas al interior de la empresa, tenemos que:

- El concepto de familia se traslada a la organización de tal manera de que el jefe es la figura paternal y la organización como conjunto es vista como una gran familia, donde todos se interrelacionan y se ayudan mutuamente, esto desde un punto de vista idealista.

---

<sup>6</sup> Elton Mayo, et al., op. cit., p.154.

- En el concepto de escuela, tanto el jefe como los trabajadores de mas experiencia asumen el rol de enseñar constantemente a sus subordinados y compañeros respectivamente.
- El concepto de iglesia se relaciona con los valores morales, éticos, creencias y costumbres que influyen en gran medida en el comportamiento de los trabajadores, delimitando lo que esta bien y lo que está mal hecho en las relaciones interpersonales.

Otras estructuras que también se interiorizan en la organización son la prisión y el ejército.

- El concepto de prisión se relaciona con el tiempo que permanece el trabajador en su empresa, la falta de tiempo que se origina por el exceso de trabajo, no permite que el individuo realice otras actividades, por lo que hace que el trabajador se sienta como en una prisión mas que en un lugar de trabajo.
- El ejército esta relacionado con la subordinación que existe entre el jefe y los trabajadores, y la disciplina que debe imperar en el trabajo como un lineamiento a cumplir.

En la empresa son asumidos los roles ya sea uno o varios en un intervalo de tiempo, en los diferentes niveles de responsabilidad.

Por ejemplo: Un trabajador que ha sido solicitado para capacitar a un nuevo compañero, necesariamente está cumpliendo una orden de su superior, ocupando el rol de un soldado que acata una orden, para pasar después a ser un capacitador y así asumir el rol de maestro ante su compañero; aquí podemos distinguir dos estructuras sociales relacionadas, que son el ejército y la escuela.

Un trabajador que entra por vez primera a la empresa, su jefe lo primero que hace es describírsele como una gran familia, donde todos se apoyan y ayudan para conseguir los objetivos establecidos; aquí el trabajador contrae un compromiso moral y ético para con sus compañeros y empresa, a la vez que se tiene que adaptar a las costumbres y creencias de los mismos. Esto se relaciona con las estructuras familia e iglesia.

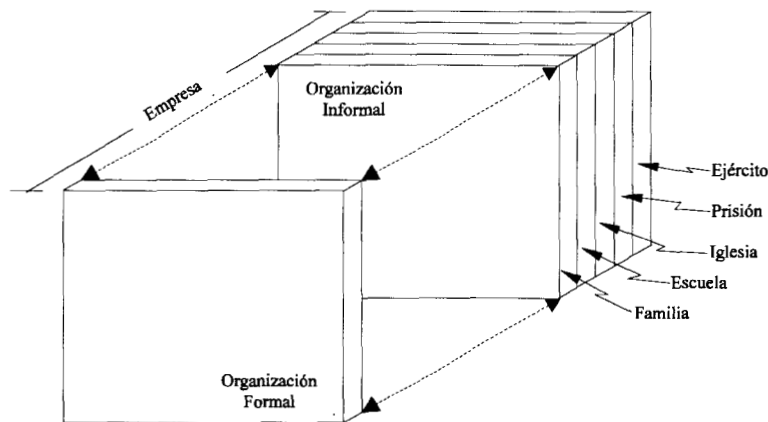
Conforme va pasando el tiempo en el trabajo, llega un momento en que su labor diaria se vuelve monótona y rutinaria por el tiempo, que en ocasiones es excesivo, se siente limitado y encerrado, formando parte así de la estructura de prisión.

Retomando el ejemplo del capacitador, el tiene que cumplir esa orden utilizando aun si lo necesitara tiempo extra, teniéndose que acoplar ya que, aparte de tener que obedecer, tiene el compromiso moral con la empresa de ayudar en la medida de sus posibilidades a que la organización progrese, pero esto no impide que el sienta que el tiempo

que puede ocupar con otras actividades extraempresariales, lo tenga que ocupar en adiestrar a un nuevo compañero.

El individuo en su trabajo diario asume varios roles de las diferentes estructuras sociales; de subordinado obediente a maestro, de este a fiel cumplidor de su compromiso con la empresa en el ámbito moral y ético, después a un prisionero para finalmente regresar al de un trabajador obediente.

**Figura 3**



*Apuntes tomados en Seminario de Investigación III*

Aparte de las estructuras citadas anteriormente, que son las más importantes; existen otras que también serán analizadas las cuales se mencionan a continuación:

- Grupo de amigos
- Juego
- Maquinaria
- Organismo
- Teatro
- Lugar de Dominación
- Arena política
- Jungla
- Cultura Propia
- Sistema Racional y Ordenado.

## HIPÓTESIS

Las hipótesis propuestas para la investigación en la empresa, son las siguientes:

- El comportamiento ilógico de los trabajadores no se utiliza para conseguir los fines empresariales.
- El equilibrio en la empresa depende totalmente de sus trabajadores.
- Las estructuras sociales interiorizadas en la empresa, influyen de manera importante en la actitud de los individuos.
- Las estructuras sociales que predominan son del tipo de organización flexible.

A continuación se procederá a la elaboración y aplicación de cuestionarios, con base en conceptos anteriormente descritos y principalmente en la teoría de: Interiorización de las Estructuras Sociales a la Empresa.

Posteriormente se analizarán los cuestionarios aplicados mediante instrumentos estadísticos como la media, desviación estándar y correlaciones, éstas últimas con parámetro mínimo de  $\pm 20\%$ ; conjuntamente con observación directa, documentación bibliográfica y video.

Las características de las estructuras sociales y su descripción se mencionan a continuación:

## INTERIORIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES

### **Cultura Propia (7.138%)**

Los individuos que tienen el sentimiento de que la empresa es como la estructura Cultura Propia, donde el trabajador desarrolla una forma propia de realizar más fácil y mejor su trabajo, se sienten también como una parte muy importante de su empresa, relacionándose con la estructura de ORGANISMO.

Existen diferencias y pugnas entre los compañeros formando, de esta manera, grupos que buscan sobreponer sus intereses; lo anterior se relaciona con la estructura de ARENA POLÍTICA.

Los individuos identificados con la estructura de CULTURA PROPIA definen al ambiente general, que predomina en la empresa como bueno o normal y se sienten satisfechos con éste.

Las relaciones de tipo informal que mantienen entre compañeros, jefes y subordinados en su caso; son buenas pero por las características que se mencionaron anteriormente de la estructura ARENA POLÍTICA, estas relaciones han disminuido un poco. Los trabajadores observaron que el trabajo se ha vuelto más competitivo, ya que como cada quien utiliza formas cada vez más fáciles de realizar su trabajo, la competencia se produce en la innovación de las técnicas de trabajo y hacerlo cada vez mejor.

### **Otras Características**

La capacitación en la empresa es nula, y los conocimientos que tienen los trabajadores son adquiridos con la práctica, o ya los tenían cuando ingresaron en un principio a la empresa.

Las actividades que realizan fuera de la empresa son de vez en cuando con algún subordinado en su caso y, menos frecuente, con algún amigo; esto nos indica que son poco sociables y más dedicados a su trabajo.

Cuando se les presentan problemas de carácter personal no los cuentan con ninguno de sus compañeros de trabajo; esto caracteriza la falta de integración y poca confianza hacia sus compañeros.



El tipo de la estructura CULTURA PROPIA, es característica de las empresas que se dedican a la manufactura y donde el trabajo es muy repetitivo, lo que conlleva a la monotonía.

Esta estructura fue la que calificó con más porcentaje y que predominó sobre las demás, esto sucedió por el trabajo tan constante y repetitivo que se realiza en la empresa, además de que las actividades que se desempeñan son manuales y se tiene la ventaja de encontrar una manera fácil, rápida y mejor de hacer las labores.

### **Teatro (7.083%)**

Los individuos con el sentimiento de que la empresa es como la estructura TEATRO, donde cada individuo actúa según el interés y conveniencia de la situación que se le presente; opinan que tanto sus compañeros como subordinados, serían capaces de hacer todo lo posible para conseguir sus objetivos, incluso traicionarlos y pasar sobre ellos si fuera necesario; lo anterior se relaciona con la estructura de JUNGLA.

El sentir de que el tiempo que permanecen en su lugar de trabajo es demasiado, se relaciona también con la estructura PRISIÓN. Además de que existen grupos o compañeros que hacen que prevalezca sobre los demás sus intereses e ideas; relacionándose con la estructura de ARENA POLÍTICA.

El ambiente que predomina en la empresa lo sienten de manera regular, no se sienten a gusto.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y subordinados, en su caso, son normales y se han mantenido constantes; esto es por la falsedad que existe en la forma de actuar y de relacionarse unos con otros.

Se ha observado por parte de los trabajadores que el trabajo se ha vuelto más cooperativo, aunque esta afirmación parezca contradictoria por las características de esta estructura.

### **Otras Características**

La empresa no sería para los trabajadores nunca como la estructura JUEGO donde existen reglas que se deben cumplir sin excepción, ya que por naturaleza de la estructura TEATRO sería ilógico. Dicha estructura se explicará mas adelante.

Lo principal es hacer su trabajo con calidad, siendo el sueldo lo de menor importancia, ya que teniendo lo primero podrían aspirar a un mejor sueldo y un mejor puesto.

Las actividades que realizan fuera de la empresa, tanto con jefes, compañeros, subordinados, familiares o a amigos externos, son casi nulas, por lo que son personas poco sociables y activas.

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que están realizando acuden principalmente con su jefe y en menor medida con sus compañeros, esto se atribuye a la desconfianza que tienen hacia sus compañeros y subordinados, si es que los tienen.

Los problemas de tipo personal los platican sólo con familiares y con amigos externos a la empresa; lo anterior se atribuye a la misma causa mencionada anteriormente.

### **Organismo (2.733%)**

Los individuos identificados con esta estructura, en la que el individuo se siente parte esencial de la organización y, que si en algún momento llegara a faltar, afectaría de manera importante al funcionamiento de ésta; piensan que su trabajo lo realizan de una manera que ellos mismos desarrollaron; ésto se relaciona con la estructura de CULTURA PROPIA.

Con relación al funcionamiento de la empresa piensan que es el correcto y adecuado, lo anterior se relacionado con la estructura SISTEMA RACIONAL Y ORDENADO.

Los trabajadores se sienten como una parte más de la empresa y que el trabajo es repetitivo; se relaciona con la estructura MAQUINARIA, además de que el ambiente, dicen, es de mucho compañerismo como se define en la estructura GRUPO DE AMIGOS.

El ambiente predominante es en general bueno y se ajusta a las características anteriormente descritas.

Las relaciones de carácter informal con su jefe, compañeros y en su caso subordinados, son entre buenas y amistosas, pero han disminuido un poco, de manera que la empresa en su funcionamiento interno es bueno.

Los trabajadores han observado que el trabajo se ha vuelto un poco mas cooperativo, esto es por la importancia que se dan los trabajadores en su empresa.

## Otras Características

Los trabajadores de la estructura ORGANISMO, prefieren tener un buen sueldo o un buen ambiente, a realizar su trabajo con calidad, esto es porque creen que son parte fundamental en el área asignada por la empresa y que el sueldo es directamente proporcional al trabajo que han estado realizando ya sea bien hecho o no.

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que están desempeñando acuden generalmente con su jefe, y en ocasiones con sus compañeros; esto nos indica la intención de realizar el trabajo bien.

Los problemas personales son comentados con sus familiares y en ocasiones con algún subordinado, esto habla de la concentración hacia su trabajo dejando de lado un poco las pláticas y pérdida de tiempo durante las horas de trabajo. Las actividades con sus compañeros fuera de la empresa son casi nulas.

A diferencia de la estructura analizada anteriormente (TEATRO), las respuestas dichas concuerdan con la lógica de sus sentimientos y las observaciones que hacen de su trabajo y la empresa.

### **Maquinaria (5.472%)**

Los individuos identificados con esta estructura, donde el individuo se siente como una parte más de la organización, alguien sin importancia o trascendencia, y donde el trabajo es muy repetitivo y monótono; piensan también que el tiempo que permanecen en la empresa es excesivo, esto se relaciona con la estructura de PRISIÓN. Además piensan que son piezas fundamentales para el funcionamiento de la empresa, lo anterior relacionado con la estructura de ORGANISMO.

Las ordenes del jefe no son puestas a discusión ya que lo que diga se tiene que realizar sin contratiempos, ésto se relaciona con la estructura de LUGAR DE DOMINACIÓN.

El ambiente predominante en la empresa es tranquilo y aceptable.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros, y subordinados en su caso, son buenas y últimamente han aumentado de manera considerable; lo anterior parece contradictorio ya que por las características de esta estructura las relaciones informales deberían ser entre regulares y formales y permanecer constantes, o por lo menos estar disminuyendo.

Otro aspecto que pareciera contradictorio es que el trabajo se ha vuelto más cooperativo.

### **Otras Características**

Las actividades fuera de la empresa son prácticamente nulas con sus amigos externos al trabajo.

Los trabajadores de este tipo de estructura prefieren realizar con calidad su trabajo y tener un buen ambiente de trabajo, que percibir un buen sueldo; otra contradicción en las respuestas, como mencionamos anteriormente, que por las características de la estructura, la respuesta más lógica sería preferir el sueldo sobre el trabajo con calidad y sobre el ambiente de trabajo.

Este tipo de estructura no se compromete con el trabajo que realiza y sólo se limita a cumplir de manera regular su trabajo y a permanecer sólo el tiempo previamente acordado según su puesto.

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que realizan acuden sólo con su jefe y, cuando tienen problemas personales son comentados únicamente con la familia.

### **Grupo de amigos (5.0%)**

Los individuos identificados con este tipo de estructura, en la que todos se apoyan y ayudan; y su ambiente es de compañerismo; piensan también que son parte esencial para la empresa, relacionándose con la estructura de ORGANISMO.

Las costumbres y valores influyen en el comportamiento de los trabajadores de manera determinante, relacionándose lo anterior con la estructura IGLESIA.

La ayuda mutua y constante, así como el bienestar de los trabajadores, son otras características de la estructura y que se relacionan con la de FAMILIA.

El ambiente que predomina generalmente en la empresa es tranquilo y los trabajadores se sienten bien.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y subordinados si los tiene, son normales y han aumentado un poco. Todo lo anterior son características normales de la estructura analizada.

## **Otras Características**

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que desempeñan en ese momento acuden con sus compañeros.

Los problemas de carácter personal los platican, principalmente, con algún familiar y, ocasionalmente, con algún compañero de trabajo.

### **Sistema Racional y Ordenado (4.666%)**

Los individuos identificados con este tipo de estructura, en la que el funcionamiento adecuado y correcto de la empresa es su estado natural; piensan que el tiempo que permanecen en su lugar de trabajo es demasiado; relacionándose lo anterior con la estructura PRISIÓN.

Existen grupos que buscan interponer sus intereses sobre los demás; se relaciona con la estructura ARENA POLÍTICA. Además sienten que todo se les impone a la fuerza y que todo está manipulado, lo anterior se relaciona con la estructura LUGAR DE DOMINACIÓN.

El ambiente predominante en la empresa para esta estructura es normal, no hay conflictos.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y en su caso subordinados, son normales y últimamente han disminuido de manera sustancial.

El trabajo, sienten que se ha vuelto cada vez más competitivo.

Por las características de la estructura analizada es lógico que las relaciones informales vayan disminuyendo conforme pase el tiempo y que el trabajo cada vez sea más competitivo, por pugnas entre grupos y el sentimiento de manipulación.

## **Otras Características**

La introducción de tecnología, para los trabajadores de la empresa, es de vital importancia para la realización más efectiva de sus actividades.

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que desempeñan, acuden solamente con su jefe.

Cuando se les presentan problemas de carácter personal, lo platican principalmente con un familiar y en ocasiones con algún subordinado, según el caso.

### **Familia (4.444%)**

Los individuos identificados con esta estructura, donde el ambiente es de ayuda mutua, superación y bienestar de cada uno de ellos; piensan que también es de mucho compañerismo y de total integración; relacionándose lo anterior con la estructura GRUPO DE AMIGOS.

El ambiente que los trabajadores sienten que predomina en la empresa es en general bueno.

Las relaciones informales que mantienen con su jefe, compañeros y subordinados en su caso, son entre normal y amistosa y, han observado un aumento significativo en el mismo.

El trabajo, conforme pasa el tiempo, se ha vuelto más cooperativo. Todas las características mencionadas anteriormente concuerdan perfectamente con la naturaleza de la estructura que se esta analizando.

### **Otras Características**

Para los integrantes de la presente estructura, piensan que nunca sería como la estructura JUEGO, en la que la empresa está regida por reglas escritas y no escritas que deben cumplirse sin excepción.

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que realizan, acuden por lo general con sus compañeros y muy esporádicamente con su jefe y subordinado si es que los tienen.

En relación a los problemas personales suelen platicarlos con algún compañero y amigos externos a la empresa.

Las actividades con el jefe se limitan solamente a las relaciones con el trabajo; las actividades fuera de la empresa con sus familiares son casi nulas.

### **Juego (4.166%)**

Los individuos que tienen el sentimiento de que la empresa es como la estructura JUEGO, donde la organización está regida por reglas escritas y no escritas que todos saben y que deben cumplir sin excepción; opinan que también es un lugar donde la disciplina es muy rígida, relacionándose lo anterior con la estructura EJÉRCITO.

Los trabajadores de la estructura analizada, sienten el ambiente como bueno.

Las relaciones informales con su jefe son estrictamente de carácter formal, y con sus compañeros y subordinados, es amistosa. Estas relaciones con el paso del tiempo se han vuelto más competitivas, aunque parezca contradictorio por la relación que tienen con sus compañeros.

### **Otras Características**

Los que se identifican con esta estructura, opinan que la empresa no es un lugar donde todos se apoyan y tratan de superarse como en la estructura de FAMILIA; ni tampoco es un lugar donde prevalezcan personas hipócritas como en la estructura TEATRO.

Opinan que la introducción de tecnología en el ámbito operativo y administrativo es de vital importancia para el buen desempeño y desarrollo de su trabajo.

Prefieren tener un buen ambiente de trabajo, sobre un buen sueldo y sobre realizar su trabajo con calidad, ya que lo primero es exigido por la naturaleza de la estructura.

Cuando tienen dudas respecto al trabajo que realizan, no tienen preferencia alguna, acuden tanto a su jefe como a sus compañeros y, si tienen, a sus subordinados.

Los problemas personales los platican generalmente con algún familiar y, esporádicamente, con algún amigo externo a la empresa.

### **Prisión (3.861%)**

Los individuos identificados con dicha estructura, donde el tiempo que permanecen los individuos dentro de la empresa sienten que es demasiado; también sienten que son como un trabajador más y sin mucha importancia, relacionándose con la estructura de MAQUINARIA.

La disciplina que prevalece en la empresa es muy estricta como en la estructura EJÉRCITO. Las personas que actúan según su conveniencia y es voluble, abunda como en la estructura TEATRO. El ambiente y las órdenes del jefe no se ponen en duda como en la estructura LUGAR DE DOMINACIÓN.

Como característica contradictoria e ilógica de esta estructura es que, los trabajadores opinan que el funcionamiento de la empresa es el adecuado; relacionándose con la estructura de SISTEMA RACIONAL Y ORDENADO.

El ambiente que predomina en la empresa es muy pesado.

Las relaciones informales con su jefe son de carácter formal y con compañeros y subordinados en su caso, son normales; estas relaciones se han mantenido de modo constante y se ha observado que el trabajo se ha vuelto más cooperativo.

Lo anterior puede parecer contradictorio por las características de esta estructura pero, por el desempleo y la crisis existente en todo el país, no les queda otro recurso mas que el de soportar cualquier situación y trabajar en conjunto con tal de tener una fuente de ingresos.

Cuando se les presenta alguna duda respecto al trabajo que realizan, acuden principalmente con sus compañeros y en menor medida a su jefe

Los problemas de tipo personal, únicamente son comentados con algún familiar.

### **Jungla (3.722%)**

Los que se identifican con este tipo de estructura, en la que los individuos con tal de lograr sus objetivos son capaces de pasar sobre quien quiera obstaculizarlo y, donde impera la ley del mas fuerte; piensan que predomina la hipocresía en las relaciones informales, como es la estructura TEATRO. Las órdenes de los jefes no se desobedecen y la manipulación de trabajadores es constante como en la estructura LUGAR DE DOMINACIÓN.

El ambiente predominante en la empresa es medio o normal, aunque esto es ilógico por las características de la estructura, debería ser muy pesado.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y subordinados en su caso, son entre normal y formal las cuales han aumentado, siendo esto bueno para la empresa, aun que por el tipo de estructura deberían ser formales.

El trabajo se ha convertido, conforme el paso del tiempo, cada vez más competitivo.

### **Otras Características**

Ya que están en constante competencia, lo más importante para los trabajadores es realizar sus labores con calidad, dejando de lado el sueldo y el ambiente de trabajo.

La introducción de tecnología en la empresa es muy importante, fundamentalmente en el ámbito operativo.



Cuando tienen dudas respecto al trabajo que están realizando, acuden solamente con su jefe, esto es por la competencia y la poca confianza que existe entre compañeros, y no se diga con subordinados.

Los problemas personales suelen platicarlos con algún familiar y ocasionalmente con algún compañero de trabajo.

### **Arena Política (3.694%)**

Los individuos que integran esta estructura, donde el ambiente general es tenso y existen grupos de poder que buscan interponer sus ideas y objetivos; piensan que el funcionamiento de la estructura es el mejor y el más adecuado como en la estructura SISTEMA RACIONAL Y ORDENADO. En el trabajo, cada individuo desarrolló una forma de realizar mejor y más rápido sus actividades, como en la estructura CULTURA PROPIA. Las órdenes del jefe no se discuten como en la estructura LUGAR DE DOMINACIÓN.

El ambiente que predomina en la empresa es en general bueno, aunque esto es contradictorio por el tipo de estructura.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y subordinados en su caso, son entre normal y formal viéndose mejorar en los últimos meses.

El trabajo se ha vuelto cada vez más competitivo, como es lógico.

### **Otras Características**

Para los trabajadores, es de suma importancia la introducción de tecnología en el ámbito de la producción, para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa y su trabajo.

Cuando tienen alguna duda respecto al trabajo que están desempeñando, acuden sólo con su jefe, ésto se da por la constante competencia y el afán de quedar bien con su superior.

Los problemas personales los comentan tanto a un familiar como a un amigo externo y ocasionalmente a su jefe.

### **Ejército (3.083%)**

Los individuos que se identifican con este tipo de estructura, donde la disciplina que impera en la empresa es demasiado rígida; dicen que las órdenes de los jefes si no se obedecen, originan una sanción como en la estructura LUGAR DE DOMINACIÓN. También es un lugar donde existen reglas que todos deben cumplir como es la estructura JUEGO. El funcionamiento de la empresa es el ideal como en la estructura SISTEMA RACIONAL Y ORDENADO, y el tiempo que permanecen en la empresa es demasiado como en la estructura PRISIÓN.

El ambiente que perciben los trabajadores en la empresa es tranquilo.

Las relaciones informales con su jefe son normales o medias, mientras que con sus compañeros y subordinados en su caso, son amistosas. Estas relaciones han aumentado un poco últimamente.

El trabajo se ha vuelto día con día más cooperativo, esto se da porque los trabajadores no les queda otra opción frente a las características de esta estructura.

### **Otras Características**

La introducción de tecnología es muy importante en el área de la producción.

Una característica singular, es que las actividades fuera de la empresa sólo las realizan con compañeros de trabajo.

Los trabajadores dicen que en el último año sí hubo recorte de personal, aunque realmente nunca se han realizado de una manera real, ya que los mismos trabajadores son los que renuncian, por las malas condiciones en que se encuentra la empresa en todos los aspectos.

Lo principal para los trabajadores de la empresa es el buen ambiente de trabajo, dejando de lado el buen sueldo y realizar su trabajo con calidad.

Cuando tienen dudas en su trabajo, acuden por igual a su jefe y compañeros.

Cuando tienen problemas personales, acuden principalmente con algún familiar y en menor medida con compañeros de trabajo.

### **Iglesia (2.833%)**

Los individuos identificados con esta estructura, donde los valores morales y éticos influyen de manera determinante en el comportamiento de éstos; piensan también que el ambiente es de total compañerismo y de ayuda como en la estructura GRUPO DE AMIGOS.

El ambiente que predomina en general en la empresa es regular.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y subordinados en su caso, son entre normales y amistosas las cuales han aumentado un poco.

El trabajo conforme el paso del tiempo se ha vuelto un poco más cooperativo.

Lo principal para los trabajadores es tener un buen sueldo, dejando en menor importancia el buen ambiente y el desempeñar su trabajo con calidad.

Opinan que la empresa nunca sería un lugar donde las órdenes se imponen como en la estructura LUGAR DE DOMINACIÓN; como tampoco sería un lugar donde los individuos, con tal de conseguir sus objetivos serían capaces de pasar sobre sus compañeros, como en la estructura JUNGLA.

Las actividades que realizan fuera de la empresa ya sea con familiares, amigos o compañeros son casi nulas.

Cuando tienen alguna duda respecto al trabajo que están desempeñando, acuden con sus compañeros y en menor medida con sus subordinados, en caso de que los tenga.

Cuando se les presentan problemas de tipo personal, los comentan con sus compañeros de trabajo y en menor medida con sus subordinados, en caso de que los tengan.

El tipo de estructura como IGLESIA, impide el aumento de las relaciones informales por las restricciones en la manera de actuar de cada trabajador, pero impone una cierta integración entre los trabajadores.

### **Lugar de Dominación (2.555%)**

Los individuos que se identifican con esta estructura, donde los individuos están su-peditados a las órdenes impuestas por su superior y, el no obedecerlas contrae una sanción; sienten que la disciplina que prevalece en la empresa es muy estricta como en la estructura EJÉRCITO.

El tiempo que permanecen en la empresa es excesivo como en la estructura PRISIÓN.

Existen grupos de presión que buscan interponer sus intereses como en la estructura ARENA POLÍTICA.

El funcionamiento de la empresa es el adecuado según opinan, como en la estructura SISTEMA RACIONAL Y ORDENADO.

Sienten que sus compañeros son capaces de pasar sobre los demás con tal de lograr lo que se proponen, como en la estructura JUNGLA.

El ambiente que predomina en la empresa es tranquilo, esto suena contradictorio de acuerdo a las características antes mencionadas.

Las relaciones informales con su jefe, compañeros y subordinados en su caso, son amistosas y se han mantenido constantes. Lo anterior parece ilógico, ya que si se sienten en un ambiente de dominación no pueden ser que sus relaciones informales sean amistosas, mas bien serían formales.

El trabajo cada vez se ha vuelto un poco más cooperativo, siendo esto un beneficio para la empresa, ya que así habría un mejor funcionamiento dentro de ésta.

### **Otras Características**

Para los trabajadores, los valores éticos y morales no influyen en las decisiones que toman, como en la estructura IGLESIA.

Las actividades fuera de la empresa las realizan con compañeros de trabajo, ya que las relaciones con sus amigos son muy limitadas.

Creer que sí se ha introducido nueva tecnología a la empresa y que es de gran importancia en la producción; también opinan que, ha habido recortes de personal en el último año; aunque lo anterior no ha ocurrido.

Cuando tienen dudas en su trabajo acuden principalmente con su jefe y en ocasiones con sus compañeros y subordinados, en su caso.

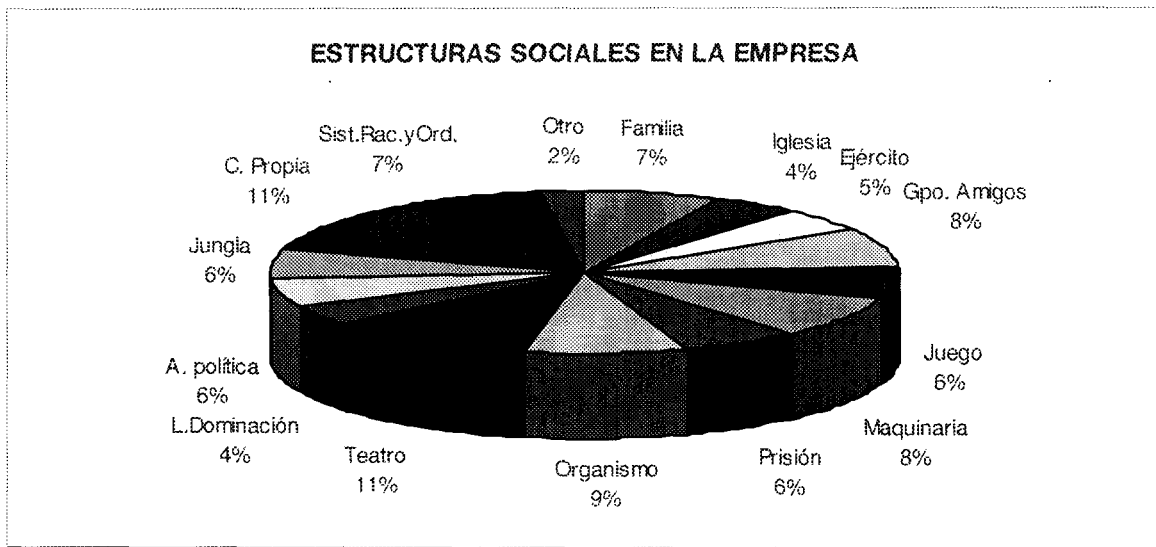
Los problemas personales son comentados con algún familiar y ocasionalmente con sus compañeros de trabajo.

## Estructuras Sugeridas

Un directivo y dos administrativos expresaron su sentimiento de estar como en un EQUIPO DE TRABAJO.

Un empleado expresó que se siente como en un PARTIDO POLÍTICO.

Un obrero expresó que se siente como en un JUEGO DE FÚTBOL.



## CONCLUSIONES

La estructura informal se toma en cuenta dentro de las decisiones que se realizan en la empresa, ya que afecta de manera importante a las mismas. Las demandas de trabajo y necesidades para un mejor lugar de trabajo nunca se han realizado y por lo que observamos en la investigación ni se realizarán por un largo tiempo.

La visión que tienen los dueños de la empresa, es muy cerrada y su resistencia a cambiar las formas de trabajo es extrema, repercutiendo en que los trabajadores desempeñen sus labores en condiciones y ambientes realmente pésimos.

El medio interior de la empresa coacciona para que los elementos que salen de su lugar habitual vuelvan al original, manteniéndose en Equilibrio, dado que los directivos se encargan de realizar los cambios necesarios para que todo siga igual, y cuando se quiere introducir alguna forma nueva de realizar el trabajo, la resistencia al cambio no permite ninguna variación que afecte al sistema de manera importante.

La estructura de la empresa es relativamente autónoma porque los cambios que existen constantemente en el ambiente externo no afectan a su funcionamiento, de manera tal que no repercuten en el interior de la misma, y se tiene la libertad de representar o no las estructuras sociales. En este caso predominaron estructuras que caracterizan a la empresa como una organización rígida.

Los directivos se encargan de mantener la estructura organizacional de acuerdo a como ellos quieren y, cuando se presenta alguna variación, ya sea interna o externa, hacen las modificaciones necesarias para que todo siga igual que como estaba antes de la variación.

El comportamiento ilógico es completamente dominante sobre los trabajadores, ya que su forma de reaccionar ante las situaciones que se presentan durante el desempeño de su trabajo, responden a códigos sociales de conducta previamente establecidos de forma que todos los conocen y se apegan a ellos. El comportamiento no corresponde a sus necesidades, ni a la lógica, mas bien a conductas condicionadas.

Las estructuras sociales al interiorizarse en la empresa satisfacen de alguna manera las necesidades de carácter psicológico y social; por lo que la predominación de alguna estructura en específico hace que se mantenga un desarrollo o que por el contrario este vaya decreciendo en su funcionamiento.

Las principales estructuras que predominaron se mencionaran a continuación de acuerdo a la importancia del porcentaje obtenido:

La estructura *Cultura Propia*, que nos indica que la mayoría de los trabajadores tienen una forma particular de realizar su trabajo de modo que les sea más fácil y rápido, permitiéndoles pasar el tiempo de la mejor manera posible, y sobreponerse a las condiciones y ambiente de trabajo que no son de su agrado.

*Teatro*, estructura en la cual los trabajadores tienen que fingir en sus actitudes, ante un ambiente pesado y desagradable, en el que por no quedar desempleados permanecen en su trabajo comportándose de una manera, aunque ésta no sea la forma como realmente quieren actuar. Esta estructura se relaciona estrechamente con el concepto de “Comportamiento Ilógico” de Elton Mayo, expuesto ya anteriormente en el trabajo (Pag. 7).

La estructura *Organismo*, tercera en importancia, nos habla de que una parte considerable de trabajadores de la empresa se sienten partes importantes de la misma, y que su ausencia repercutiría de manera trascendental en el desempeño de sus demás compañeros de trabajo. Tomando en cuenta el análisis de la empresa, ésta estructura es contradictoria en cuanto a las características de desintegración y desorganización que presenta la empresa.

*Maquinaria*: estructura que nos describe a los trabajadores que tienen el sentimiento de ser una parte más, sin importancia en la estructura organización. Las actividades que realizan en su trabajo son aburridas y monótonas; ésta estructura representa una porción de trabajadores cuantiosa que debería de preocupar realmente a los directivos, ya que a la larga podría afectar los objetivos de la empresa.

La última estructura de las más representativas es la de *Grupo de Amigos*, en la que todos sus integrantes conviven en un ambiente de compañerismo y ayuda; siendo también contradictoria porque los trabajadores realizan su trabajo de manera individualista y no se acoplan como equipo.

Algunas de las estructuras representativas son contradictorias, por ejemplo: Organismo y Grupo de Amigos, son dos estructuras que no encajan con las características predominantes y que son completamente contrarias a la naturaleza de la empresa; que como citamos anteriormente son la de total desinterés, apatía y desorganización. Además no trabajan para obtener los objetivos empresariales, sino más bien por los propios.

El equilibrio en la empresa debería ser de los principales objetivos y mantenerse, para así, poder alcanzar los fines empresariales con la ayuda de todos y cada uno de sus integrantes; pero el clima es de desequilibrio total en toda su estructura.

Lo más importante para los individuos, es realizar su trabajo con calidad seguido de tener un buen sueldo y un ambiente agradable de trabajo.

La integración e identificación de los individuos con la empresa es casi inexistente; es mínima la cantidad de trabajadores identificados con la misma ya que el ambiente es en general rígido y rutinario; las relaciones informales con sus compañeros jefes y subordinados, son regulares y la comunicación entre los mismos es inexistente; las actividades fuera de la empresa son realizadas principalmente con los familiares o amigos externos, pero con sus compañeros no conviven mas que en el ambiente laboral o formal.

Las relaciones interpersonales entre los individuos, no son totalmente formales; son de término medio y se han mantenido constantes pero tienden a aumentar solo un poco.

Las estructuras sociales interiorizadas en la empresa influyen de manera importante en la actitud de los individuos, ya que, al imperar las estructuras sociales adecuadas a cada tipo de empresa y sabiéndolas manejar, se obtendrían resultados adecuados para su mejor funcionamiento.

El trabajo, conforme pasa el tiempo se ha vuelto más cooperativo, pero solo ha aumentado un poco y tiende a mantenerse igual.

La empresa necesita cambios estructurales, programas de capacitación, motivación; y principalmente un cambio de mentalidad en los directivos; es necesario que escuchen con atención las opiniones de sus trabajadores, así como conocer de alguna manera la estructura informal de la empresa y aprender a manejarla para beneficio de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

Ibarra, Colado y Luis Montaña. *El Orden Organizacional: Poder, Estrategia y Contradicción*. 2a. ed. México, UAM-Hispánicas, 1991.

Mayo, Elton. *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Nueva Visión. Colección: Teoría e Investigación de las Ciencias del Hombre, 1972.

———. *Problemas Sociales de una Civilización Industrial*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Nueva Visión, Colección: Teoría e Investigación de las Ciencias del Hombre, 1977.

Montaña Hirose, Luis, Eduardo Ibarra, Pedro C. Solís P., Víctor M. Soria. *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos Organizacionales y Económicos*, Departamento de Economía, Serie de Investigación No. 13. México, UAM-Iztapalapa, 1994.

Montaña Hirose, Luis. Apuntes tomados en: *Seminario de Investigación III*.

Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., Wright, H.A., *Management and the Worker. An Account of a Research Programme Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, Chicago, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1949.

Rosim Mirivaldo, Jorge Rouvalis, Luis Montaña, Adalberto Cabello, Eduardo Ibarra y Pedro Solís (compiladores), *Historia del Pensamiento Administrativo*. 2a. ed., México, UAM-Iztapalapa, 1985.

## ANEXO 1

### Cuestionario

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Nivel: A) Operativo \_\_\_\_\_ B) Administrativo \_\_\_\_\_ C) Directivo \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Institución: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_

Tipo de Institución: A) Nacional \_\_\_\_\_ B) Transnacional \_\_\_\_\_

Giro: A) Manufactura \_\_\_\_\_ B) Servicios \_\_\_\_\_

Numero Total Aproximado De Trabajadores: \_\_\_\_\_

- Breve descripción de las actividades: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

1.-Describa en términos generales el ambiente de la institución: \_\_\_\_\_

---

---

---

2.-Cuáles son las cosas que más le agradan de la institución: \_\_\_\_\_

---

---

---

3.-Cuáles son las cosas que más le desagradan de la institución: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.-Cuáles son las cosas que más le agradan de su trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.-Cuáles son las cosas que más le desagradan de su trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.-Qué prestaciones y servicios ofrece la Institución (Comedor, actividades deportivas, culturales, etc.): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.-La relación con su jefe inmediato es:

amistosa										formal
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8.-La relación con sus subordinados es:

amistosa										formal
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

9.-La relación con sus compañeros es:

amistosa										formal
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

10.-Tiene el sentimiento de que la institución es como si fuera:

a) Familia:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Una iglesia:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Un ejército:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d)Un grupo de amigos:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

e) Un juego:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

f) Una maquinaria:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

g) Una prisión:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

h) Un organismo:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

i) Un teatro:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

j) Un lugar de dominación:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

k) Una arena política:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

l) Una jungla:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

m) Una cultura propia:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

n) Un sistema racional y ordenado:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

o) Otro: especifique:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11.- Cree usted que el tiempo que pasa en la institución es:

poco									demasiado
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12.-Si tiene usted alguna duda respecto al trabajo que está desempeñando. A quién acude?:

a) Compañero:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Jefe inmediato:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Subordinado:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13.-Si tiene usted algún problema personal. A quién acude?:

a) Compañero de trabajo:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Jefe inmediato:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Subordinado:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d) Amigo externo al trabajo:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

e) Familiar cercano:

nunca									muy frecuentemente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14.-Realiza actividades fuera de la institución con:

a) compañero de trabajo:

nunca muy frecuentemente  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

b) jefe inmediato:

nunca muy frecuentemente  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

c) subordinado:

nunca muy frecuentemente  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

d) amigo externo al trabajo:

nunca muy frecuentemente  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

f) familiar cercano:

nunca muy frecuentemente  
1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

15.-Qué es más importante para usted? Enumere en orden de importancia:

a) Tener un buen sueldo: \_\_\_\_\_

b) Tener un ambiente agradable de trabajo: \_\_\_\_\_

c) Realizar su trabajo con calidad: \_\_\_\_\_

d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

16.- Se han introducido nuevas tecnologías informáticas en los últimos tres años?:

si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

17.- ¿Qué tan importantes han sido éstas?

a) En el terreno administrativo (para actividades de oficina)

sin importancia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 muy importante

b) En el terreno operativo (para actividades de producción)

sin importancia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 muy importante

18.- Ha habido recortes de personal en el último año?:

sin importancia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 muy importante

19.- Cree usted que las relaciones informales en el último año:

han disminuido

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se han incrementado

20.- Cree usted que el trabajo se ha vuelto:

más competitivo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 más cooperativo



No. Cuest.	Nivel	Sexo	Edad	Tmpo. trab.	Tmpo. pto.	Rel. jefe	Rel. sub.	Rel comp.	Familia	Iglesia	Ejército	Gpo. Amigos	Juego	Maquinaria	Prisión
1	1	2	47	20	15	9	3	3	1	9	3	8	10	2	1
2	1	2	39	13	13	2	3	3	2	2	5	2	9	5	2
3	2	1	27	0.33	0.33	5	0	5	3	1	5	4	4	1	1
4	2	1	41	21	17	5	9	10	4	3	2	2	3	9	3
5	2	1	24	3	3	5	7	8	9	2	2	8	5	9	9
6	2	2	28	0.08	0.08	9	9	9	9	2	1	4	1	4	2
7	3	2	31	8	8	2	0	2	9	1	5	7	6	3	5
8	3	2	44	25	25	3	0	5	7	2	2	7	2	9	8
9	3	2	32	7	7	1	0	9	2	1	6	1	6	1	5
10	3	2	45	21	6	2	9	9	2	2	1	2	1	9	2
11	3	2	65	35	25	3	3	3	3	2	7	3	3	8	9
12	4	1	23	0.5	0.5	5	0	7	3	1	4	8	1	10	9
13	4	2	20	1	1	3	0	3	8	2	3	7	3	4	4
14	4	1	20	5	5	5	0	5	1	10	1	9	5	1	1
15	4	1	21	0.16	0.16	6	0	8	4	1	2	7	4	1	1
16	4	2	68	22	22	4	0	5	3	2	2	8	5	5	3
17	4	1	54	24	24	5	0	7	9	3	2	6	3	8	2
18	4	1	35	2	2	2	0	3	7	2	2	6	2	2	1
19	4	1	33	6	6	10	0	5	3	1	1	4	6	9	1
20	4	2	30	0.04	0.04	9	0	8	1	2	2	1	1	3	2
21	4	1	27	8	8	4	0	6	3	2	5	4	7	8	5
22	4	1	24	3	3	8	0	6	6	1	2	5	2	9	9
23	4	2	26	7	5	3	0	9	1	1	2	3	2	2	1
24	4	2	30	6	5	2	0	5	2	2	3	5	5	2	9
25	4	2	31	4	3	9	0	3	6	2	7	8	8	8	3
26	4	1	40	22	22	1	0	4	3	7	4	6	4	8	7
27	4	2	50	6	6	3	0	1	2	8	5	2	2	8	2
28	4	2	42	21	20	9	3	5	2	2	5	5	8	9	5
29	4	1	30	0.67	0.67	8	0	4	8	2	2	7	2	2	3
30	4	1	20	2	2	9	0	9	1	1	2	1	5	6	2
31	4	1	20	2	2	3	0	4	9	2	5	2	2	4	2
32	4	1	38	4	2	4	4	4	8	8	2	7	1	1	1
33	4	2	49	2	1	3	0	2	7	1	2	8	7	9	1
34	4	2	46	14	14	8	0	9	8	9	4	7	5	9	8
35	4	2	26	7	5	10	0	4	1	1	1	4	9	8	9
36	4	1	20	0.04	0.04	4	0	3	3	2	2	2	1	1	1
Desv.Est.	0.8970975	0.4992278	12.374431	9.2241295	8.0698033	2.8025286	2.7616197	2.4650332	2.9006172	2.6193723	1.722	2.449489743	2.5766041	3.2359621	2.9828471
Promedio	3.4722222	1.5277778	34.611111	8.9672222	7.745	5.0833333	1.3888889	5.4166667	4.4444444	2.8333333	3.08333	5	4.1666667	5.4722222	3.8611111
Desv Prom.	0.7330247	0.4984568	10.212963	7.7422531	6.67	2.3888889	2.0833333	2.1203704	2.654321	1.9074074	1.49537	2.166666667	2.1851852	3.0277778	2.6080247

Organismo	Teatro	L. Dominación	A. Política	Jungla	C. Propia	Sist. RacyOrd.	Otro	Tiempo	12 - a	12 - b	12 - c	13 - a	13 - b	13 - c	13 - d
10	3	1	9	1	10	10	9	10	1	3	1	8	5	5	7
2	2	2	2	2	8	1	0	1	7	7	9	1	1	1	8
6	2	2	1	2	7	5	0	5	5	4	1	3	2	1	7
9	7	2	8	5	9	7	0	9	2	9	4	2	9	1	1
9	5	1	1	1	9	7	10	8	3	2	3	4	2	2	8
8	7	1	5	2	9	2	9	5	8	9	7	1	1	1	7
2	9	2	5	7	5	3	0	3	8	9	0	7	3	0	1
7	8	5	8	8	5	7	0	9	2	8	0	2	3	0	6
2	9	7	9	8	9	9	0	8	7	9	0	10	9	0	1
8	9	2	8	2	9	8	5	9	1	9	4	2	6	6	9
9	9	8	2	2	9	8	0	9	2	5	2	4	4	2	2
3	10	6	9	9	8	9	0	5	1	9	0	1	1	0	1
7	2	7	2	1	5	2	0	3	8	9	0	3	1	0	1
1	6	2	5	1	7	2	0	5	5	4	0	6	1	0	7
8	9	1	2	1	8	3	0	6	7	2	0	6	1	0	6
7	6	2	7	8	8	2	0	5	2	3	0	1	3	0	1
7	9	4	7	9	8	7	0	9	8	9	0	1	1	0	7
5	8	2	2	5	8	3	0	1	4	3	0	7	1	0	1
1	9	2	1	1	8	2	0	5	9	9	0	4	1	0	1
2	8	2	2	2	8	2	0	5	8	8	0	2	1	0	8
3	9	2	1	6	5	2	0	5	5	8	0	6	2	0	8
6	9	2	7	5	7	1	0	9	7	5	0	8	5	0	9
7	9	2	2	8	3	4	0	9	1	9	0	1	1	0	9
2	9	2	2	2	2	9	9	6	7	7	0	8	2	0	2
7	3	3	3	3	9	8	0	5	5	8	0	5	2	0	3
3	9	1	1	2	8	3	0	10	3	9	0	1	10	0	1
3	5	2	2	3	3	4	0	6	7	8	0	8	2	0	2
8	9	6	2	2	8	3	0	5	4	6	2	2	2	2	2
4	7	1	1	1	1	1	0	5	8	9	0	8	8	0	1
7	9	2	8	9	9	1	0	6	1	1	0	1	1	0	8
2	8	2	3	2	5	7	0	5	6	4	0	4	2	0	7
7	8	1	1	1	9	7	9	1	5	2	1	5	1	2	1
9	2	1	1	1	9	4	0	5	5	6	0	1	1	0	1
7	9	2	2	1	8	5	0	9	6	1	0	7	1	0	9
8	9	1	1	7	6	8	0	7	1	8	0	5	1	0	7
3	4	1	1	4	8	2	0	5	8	9	0	3	1	0	8
2,7333954	2.5207	1.906778034	2.8946257	2.8539555	2.2004138	2.828427125	3.2350082	2.4714418	2.6180463	2.7716599	2.0630867	2.6954465	2.5670033	1.3571371	3.2317866
5.5277778	7.0833	2.555555556	3.6944444	3.7222222	7.1388889	4.666666667	1.4166667	6.0555556	4.9166667	6.3888889	0.9714286	4.1111111	2.7222222	0.6388889	4.6666667
2.4953704	2.1204	1.419753086	2.6095679	2.5493827	1.7669753	2.574074074	2.3611111	2.0154321	2.2685185	2.4907407	1.3877551	2.3518519	1.9475309	0.9228395	3.1296296

13-e	14-a	14-b	14-c	14-d	14-e	Sueldo	Ambiente	T.Calidad	Otros	16	17-a	17-b	18	Rel.Inform.	Preg. 20
										1 - si 2 - no					
7	1	4	3	9	8	3	2	1	1	1	10	10	1	1	1
9	9	9	6	8	9	2	3	1	1	1	10	10	1	1	8
9	2	1	1	10	4	2	3	1	2	1	10	8	2	5	7
9	2	3	1	2	9	3	2	1	2	2	9	9	1	2	2
9	2	2	2	8	6	2	3	1	2	1	10	1	1	5	8
9	1	1	1	7	9	2	3	1	1	1	9	7	1	6	8
9	1	1	0	9	7	1	3	2	2	1	9	9	2	8	9
8	1	1	0	8	7	2	3	1	1	1	7	9	1	8	8
9	1	1	0	1	9	1	3	2	2	2	9	9	2	6	3
10	2	2	3	2	9	2	3	1	1	2	2	9	1	5	1
2	2	2	2	2	6	2	3	1	2	2	8	8	2	5	8
10	10	2	0	1	10	1	2	3	2	2	2	10	1	5	2
9	4	2	0	8	3	2	3	1	2	2	9	9	1	5	8
6	2	1	0	6	9	3	1	2	2	2	8	5	1	8	9
8	1	1	0	5	8	1	2	3	2	2	5	8	1	5	9
8	3	3	0	4	8	2	1	3	2	2	5	7	1	8	8
9	1	1	0	2	7	1	2	3	2	2	9	8	1	8	8
9	1	1	0	7	9	2	1	3	1	2	9	9	1	6	9
10	2	2	0	1	2	1	3	2	2	1	9	9	2	5	9
9	1	1	0	3	7	3	1	2	2	2	1	6	1	5	8
8	2	1	0	8	9	1	3	2	2	2	9	10	1	8	9
6	6	1	0	9	7	3	1	2	2	2	7	9	1	8	8
7	1	1	0	8	9	1	2	3	2	1	5	6	2	5	3
2	2	2	0	9	2	2	3	1	2	2	8	10	2	4	9
8	2	2	0	2	8	1	3	2	1	2	5	9	3	8	8
10	1	1	0	1	1	2	1	3	2	1	9	7	1	1	10
7	2	2	0	4	6	2	3	1	1	2	6	9	3	8	9
8	2	2	2	2	9	2	3	1	1	2	8	8	2	5	3
9	1	1	0	2	8	2	3	1	2	2	6	1	1	8	9
9	1	1	0	9	8	1	3	2	2	2	9	9	1	3	2
9	7	1	0	5	4	3	1	2	2	2	5	9	1	6	2
1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	7	9	1	6	9
8	3	1	0	4	8	2	3	1	1	2	2	9	1	5	2
9	1	1	0	1	5	1	3	2	2	1	8	9	1	5	9
9	1	1	0	8	9	1	3	2	2	1	9	9	1	5	2
4	1	1	0	2	6	3	2	1	2	2	5	5	1	8	1
2,29848	2,1962018	1,4302184	1,2533905	3,1264503	2,4888641	0,7130832	0,7949493	0,76779305	0,4606423	0,4714045	2,5	2,1343747	0,5773503	1,9632032	3,1358146
7,8333333	2,3055556	1,6944444	0,6111111	4,9444444	6,8333333	1,8611111	2,4166667	1,7222222	1,6944444	1,6666667	7,1666667	8	1,3333333	5,75	6,3333333
1,5833333	1,4367284	0,8487654	0,882716	2,8888889	2	0,5740741	0,712963	0,68209877	0,4243827	0,4444444	2,0833333	1,5	0,4814815	1,5694444	2,8688889

	Edad	Tmpo. trab.	Tmpo. pto.	Rel. jefe	Rel sub.	Rel comp.	Familia	Iglesia	Ejército	Gpo. amigos	Juego	Máquina	Prisión	
Edad	X	0.7833597	0.7471184	-0.180087	0.1580534	-0.185924	-0.019175	0.2430991	0.16838	0.090726014	0.1126769	0.3410284	0.0414326	
Tiempo en trabajo		X	0.9477086	-0.189432	0.2555581	0.005695	-0.148863	0.2080834	0.19095	-0.00311041	0.1646507	0.4111139	0.2623256	
Tiempo en puesto			X	-0.165352	0.0853436	-0.036314	-0.078121	0.225583	0.21959	0.077950175	0.2207106	0.3952233	0.2916431	
Relación con jefe				X	0.0352927	0.2080822	-0.069481	0.005676	-0.2547	0.072835704	0.2327315	0.1702506	-0.031844	
Relación subordinados					X	0.3883253	-0.095829	0.0473606	-0.2113	-0.16425477	-0.13403	0.197035	-0.040653	
Relación compañeros						X	0.3883253	-0.161328	-0.3157	-0.27142579	-0.251475	0.0972154	0.0720938	
Familia							X	-0.052403	-0.0408	0.410507175	-0.273798	0.0782597	0.071345	
Iglesia								X	-0.0092	0.290067753	0.0493894	-0.089029	-0.10962	
Ejército									X	-0.1251	0.2911187	0.0776822	0.2293878	
Grupo de amigos										X	0.1936542	0.0385488	0.1596762	
Juego											X	0.1204911	0.075297	
Maquinaria												X	0.4873902	
Prisión													X	
Organismo														0.0666876
Teatro														0.385751
Lugar de dominación														0.360323
Arena política														0.0658626
Jungla														0.1945121
Cultura propia														0.136722
Sistema racional y ordenado														0.3270518
Otro														0.0578132
Tiempo en el trabajo														0.3816193
Duda acude compañero														-0.229133
Duda acude jefe														0.0502119
Duda acude subordinado														-0.096793
Probl. acude compañero														0.1608449
Probl. acude jefe														-0.108456
Probl. acude subordinado														0.1944889
Probl. acude amigo externo														-0.108456
Probl. acude familiar														-0.091182
Actividad con compañero														0.1803296
Actividad con jefe														-0.11387
Actividad con subordinado														-0.081316
Actividad con amigo externo														0.058745
Actividad con familiar														-0.089176
Tener buen sueldo														-0.165783
Ambiente agradable de trabajo														0.1532659
Realizar trabajo con calidad														-0.004717
Otros														0.2925755
Nuevas tecnologías														-0.151454
Nuevas tecnologías administrativo														0.1521042
Nuevas tecnologías operativo														0.0436311
Recortes de personal														-0.005377
Relaciones informales														-0.072339
Trabajo competitivo/cooperativo														0.1267082

Organis.	Teatro	L.Dominación	A. Política	Jungla	C. Propia	Sist.Racy.Ord.	Otro	Tiempo	12 - a	12 - b	12 - c	13 - a	13 - b	13 - c	13 - d
0.341955	-0.024	0.195163426	0.1603124	0.0307628	0.2253985	0.222485651	-0.009136	0.2641089	-0.235077	-0.053094	0.1103955	-0.139448	0.2178407	0.3009452	-0.288024
0.3358061	0.1997	0.354883476	0.3086714	0.142219	0.2149259	0.317415361	-0.048042	0.5281	-0.429377	0.0598761	0.1769727	-0.215691	0.3907131	0.3997755	-0.082795
0.2292256	0.1855	0.350486913	0.2690545	0.2213938	0.1504188	0.198930353	-0.145002	0.4649814	-0.315491	0.0437405	0.0957327	-0.214759	0.3336652	0.1604882	-0.127301
0.2553409	0.0501	-0.20099444	-0.000285	-0.125606	0.200824	-0.143676687	0.05132	0.0835518	0.0388056	-0.157944	-0.043501	0.0134831	-0.220731	0.0225187	0.2576227
0.465911	-0.045	-0.10960556	0.2094587	-0.257674	0.411661	0.222856463	0.5850607	0.1596303	-0.245247	0.0310486	0.761403	-0.252095	0.2425045	0.6822757	0.1141202
0.2023514	0.4593	0.003939883	0.391569	0.2494109	0.2453901	0.083666003	0.1314971	0.4248004	-0.188311	-0.044045	0.176862	-0.21182	0.1368166	0.0947961	0.4009866
0.1771224	-0.066	-0.04464311	-0.102927	-0.122663	-0.053193	-0.022572041	0.1578812	-0.181688	0.3633497	-0.080236	0.305225	0.0469765	-0.087877	-0.163865	-0.129394
-0.0265113	-0.116	-0.21504872	-0.006717	-0.370342	0.0859465	0.101232286	0.24422	0.1430305	-0.054684	-0.304815	-0.068615	0.2701566	0.0840006	0.2174912	0.0262511
-0.1804875	-0.117	0.485033639	-0.100775	-0.006594	-0.025047	0.239535069	-0.255554	-0.053304	0.056994	0.0455902	-0.00725	0.2194348	0.1497694	-0.05844	-0.234596
0.2281824	-0.18	-0.05947326	-0.011753	-0.154967	0.0206147	0.076178161	0.1787791	-0.082593	-0.073637	-0.270039	-0.264864	0.1178011	-0.132531	-0.04178	-0.263172
0.0900568	-0.272	-0.047116	-0.071385	-0.065476	0.177196	0.095289449	-0.014996	-0.01454	-0.117359	-0.145213	0.0701616	0.173317	-0.030798	0.0887053	-0.020015
0.2733062	0.1859	0.205085654	0.1340253	0.146546	0.1975486	0.147700064	-0.167391	0.3857305	-0.306842	0.1653503	0.0952884	-0.318112	0.0759834	0.0704551	-0.014166
0.0566876	0.3858	0.360322966	0.0658626	0.1945121	-0.136722	0.32705179	0.0578132	0.3816193	-0.229133	0.0502119	-0.096793	0.1608449	0.1944889	-0.108456	-0.053789
X	-0.152	0.02901673	0.1502805	-0.03818	0.3896126	0.285039956	0.2861268	0.3698443	-0.506233	-0.316747	0.1980807	-0.245482	0.0129762	0.4632219	0.1236639
-0.1515169	X	0.146406513	0.2014505	0.3970589	-0.112263	0.105193031	-0.079198	0.2890787	-0.137849	0.0669265	-0.292555	0.1008435	0.1495329	-0.113	-0.00341
0.0290167	0.1464	X	0.2773602	0.258059	0.0544355	0.27641206	-0.29421	0.0936571	-0.074192	0.2271771	-0.051202	-0.055247	0.0769287	-0.029817	-0.321549
0.1502805	0.2015	0.27736018	X	0.5445327	0.2944986	0.320055482	0.04326	0.3790129	-0.344247	0.0563596	0.0556692	-0.062612	0.3287661	0.2547527	0.0574076
-0.0381797	0.3971	0.258059028	0.5445327	X	-0.073476	0.105529016	-0.348505	0.1636549	-0.326637	0.2313783	-0.262766	-0.172924	0.0198006	0.2547527	0.0261012
0.3896126	-0.112	0.054435499	0.2944986	-0.073476	X	0.168114561	0.159668	0.0956313	-0.243906	-0.314016	0.3095285	-0.297657	0.02156835	0.3981709	0.0768212
0.28504	0.1052	0.27641206	0.3200555	0.105529	0.1681146	X	0.3764426	0.4079731	-0.42389	0.0129922	-0.064832	0.1578861	0.1900164	0.402832	-0.094204
0.2861268	-0.079	-0.29420957	0.04326	-0.348505	0.159668	0.37644264	X	0.0492197	-0.087734	-0.22254	0.3447816	0.1221147	-0.026202	0.56574	0.106277
0.3698443	0.2891	0.093657054	0.3790129	0.1636549	0.0956313	0.407973144	0.0492197	X	-0.398542	0.0820042	0.0820042	-0.140441	0.4928192	0.2544345	0.2979314
-0.5062334	-0.138	-0.07419229	-0.344247	-0.326537	-0.243906	-0.423890437	-0.087734	-0.398542	X	0.2303224	-0.006235	0.3083444	-0.168775	-0.407188	-0.085359
-0.3167473	0.0669	0.227177077	0.0563586	0.2313783	-0.314016	0.012992239	-0.22254	0.0820042	0.2303224	X	0.1013762	-0.173101	0.2767638	-0.139899	-0.211908
0.1980807	-0.293	-0.05524741	0.0556692	-0.262766	0.3095285	-0.064831831	0.3447816	-0.140441	-0.006235	0.1013762	X	-0.349681	0.0416085	0.4406646	0.1970543
-0.2454619	0.1008	-0.05524741	-0.052612	-0.172924	-0.297657	0.157886093	0.1221147	-0.000927	0.3083444	-0.173101	-0.349681	X	0.2092043	-0.042186	-0.126488
0.0129762	0.1495	0.076928674	0.3287661	0.0198006	0.02156835	0.1900164	-0.026202	0.4928192	-0.168775	0.2767638	0.0416085	0.2092043	X	0.2343314	-0.292421
0.4632219	-0.113	-0.02981749	0.2547527	-0.327113	0.3981709	0.402832047	0.56574	0.2544345	-0.407188	-0.139899	0.4406646	-0.042186	0.2343314	X	0.1942217
0.1236839	-0.003	-0.32154903	0.0574076	0.0261012	0.0768212	-0.094204474	0.106277	0.2979314	-0.085359	-0.211908	0.1970543	-0.126488	-0.292421	0.1942217	X
-0.0493721	-0.002	-0.04355428	0.2029855	0.189146	0.1009602	-0.180576444	-0.340793	0.0672064	-0.030928	0.2307181	0.1155806	-0.264971	0.1423499	-0.084141	0.0809466
-0.2582262	-0.15	0.218159592	0.1501413	0.044564	-0.003034	-0.001490593	-0.166491	-0.259013	-0.010065	0.0443661	0.2838161	-0.212201	-0.137687	-0.074816	-0.001305
0.0353845	-0.433	0.046003332	-0.184198	-0.188258	0.1097736	-0.004946382	-0.015681	-0.096512	0.0830268	-0.059836	0.2660618	-0.215441	-0.079325	0.1109545	0.1748628
0.2139586	-0.333	0.00903996	0.0514673	-0.317519	0.3418814	0.112308679	0.3345431	-0.055796	-0.187644	-0.100394	0.8158229	-0.192762	0.0700269	0.6849547	0.2285847
0.0814418	-0.239	-0.21848206	0.0134713	0.1227961	-0.297673	-0.159156109	0.1972862	-0.10745	-0.092194	-0.215486	0.1056507	0.1062113	-0.282275	-0.024368	0.3885509
0.2089205	0.0376	0.08389641	0.4363374	0.4236539	0.1513191	-0.031567582	-0.219076	0.0556963	-0.313333	0.1100649	0.232656	-0.075911	0.0014493	0.097315	0.2313814
-0.0193976	-0.349	-0.18840514	0.0467275	-0.414787	0.0654037	-0.091816565	0.193668	0.0201401	0.038438	-0.113217	0.1888616	-0.006423	0.2065496	0.263912	0.1124997
0.2183877	-0.142	0.195472934	-0.174033	-0.108152	-0.096604	0.197666484	0.2241304	-0.082475	0.0700713	0.1533874	0.2665908	0.0821031	-0.10663	0.1909603	-0.09731
-0.2080965	0.4712	-0.02740653	0.1367901	0.4972083	0.0392776	-0.119383719	-0.411926	0.0666875	-0.108249	-0.053663	-0.454985	-0.079042	-0.081431	-0.442821	-0.003732
-0.2910867	0.3329	0.066764347	-0.049188	0.2312492	-0.232181	-0.120813739	-0.306015	0.2345076	0.117086	0.0278003	-0.39719	0.0720872	0.1161515	-0.4431	0.0808562
-0.0790447	0.0935	0.267827834	0.1289269	0.0550586	-0.008926	-0.020833333	-0.200365	-0.198668	0.1125373	-0.028347	-0.272589	0.1165928	0.0382583	-0.101311	-0.273497
0.0481019	-0.068	0.03884777	-0.042864	-0.001298	0.0361885	-0.031426968	0.1734497	0.0254752	0.0615387	-0.153672	0.2428281	0.2404604	0.1197534	0.0095517	-0.006876
-0.0095226	0.0981	0.245713595	0.2877494	0.2188875	0.1596931	0.280680129	-0.116667	-0.078989	-0.104392	0.0234778	0.0126524	0.0434549	-0.116608	0.0575379	-0.124838
-0.1642829	-0.076	0.260734455	-0.171754	-0.011239	-0.233229	0.1871138	-0.11898	-0.012978	0.1470181	0.2314499	-0.158206	0.279643	-0.012495	-0.094537	-0.312633
-0.3325852	-0.091	0.059363856	-0.072099	0.2057468	-0.319905	-0.310155116	-0.285389	-0.386443	0.4445195	0.1608062	-0.050384	0.1679777	-0.300402	-0.357083	0.0919409
-0.2765434	0.0422	-0.06813628	-0.380489	-0.256584	-0.256304	-0.357031863	0.0136912	-0.249702	0.4770775	-0.094815	-0.046846	0.2552414	-0.102374	-0.35029	-0.175422

13 - e	14 - a	14 - b	14 - c	14 - d	14 - e	15 - a	15 - b	15 - c	15 - d	16	17 - a	17 - b	18	19	20
-0.135232	-0.14179	0.2648148	0.2588932	-0.346631	0.0087186	0.0159148	0.058829	-0.0756905	-0.327854	0.0206348	-0.032923	0.1798447	0.1270099	-0.009719	0.0949694
-0.088103	-0.13524	0.2722912	0.3535007	0.238361	0.0378274	0.0348664	0.0133787	-0.0462338	-0.127092	-0.113731	0.189764	0.1848724	0.0142047	-0.171655	-0.026646
-0.033297	-0.11784	0.2620356	0.2362368	-0.202483	-0.005629	-0.008954	-0.048215	0.05823707	-0.058921	-0.171378	0.2917185	0.1580967	0.0082872	-0.089254	0.1019984
0.1666877	-0.157582	-0.10453	-0.077761	-0.021663	0.1612877	-0.049807	0.0716928	-0.0279702	0.019724	-0.126155	0.0336997	-0.125384	-0.034335	-0.112334	-0.075859
0.0240579	-0.047072	0.2692018	0.5733446	-0.081146	0.1751276	0.2672239	0.2172102	-0.4730753	-0.343308	-0.113799	0.1113142	-0.113103	-0.185833	-0.279232	-0.210634
0.2855275	-0.131268	-0.1845	-0.046451	-0.202512	0.2784509	-0.188317	-0.04607	0.2225977	0.3078269	-0.023905	-0.060851	-0.126711	-0.273252	-0.276953	-0.201239
0.0973463	0.0092055	-0.255186	-0.189314	-0.021782	-0.224452	-0.037305	0.1003891	-0.0692932	-0.085468	-0.054173	0.0932113	-0.170498	-0.204573	0.29268	0.3288047
-0.252058	-0.203609	0.0457244	0.0733273	-0.19108	-0.255653	0.2850406	-0.166752	-0.0920799	-0.203358	-0.089984	0.1696759	-0.009937	-0.055104	-0.148548	0.2164362
-0.075959	0.2356525	0.2020783	0.156585	-0.11781	-0.061573	-0.194169	0.2384313	-0.0665308	-0.037937	0.0684386	0.1322753	0.3023111	0.5867387	0.0965467	0.0874507
-0.0356	-0.005164	-0.103077	-0.171905	0.0398991	-0.059233	-0.095419	-0.071327	0.16246895	-0.098473	-0.096225	0.0181444	-0.159394	-0.157135	0.0981987	0.3399377
0.1353732	-0.013908	0.4208632	0.3125134	0.2321819	0.1689325	-0.259535	0.291574	-0.0608454	-0.12092	-0.297303	0.4139816	0.257602	0.1867284	-0.13454	-0.092825
0.3073287	0.2454821	0.0791923	0.0658235	-0.24726	0.0959971	-0.200299	0.1934692	-0.0047168	-0.108187	-0.060699	-0.078401	0.209135	0.0198241	-0.068867	-0.083948
-0.091182	0.1803296	-0.081571	0.058745	0.058745	-0.089176	-0.165783	0.1532659	-0.0074168	0.2925755	-0.151454	0.1521042	0.0436311	-0.005377	-0.072339	0.1267082
-0.049372	-0.258226	-0.022698	0.2139586	0.0814418	0.2089205	-0.019398	0.2183877	-0.2080965	-0.291087	-0.079045	0.0481019	-0.009523	-0.164283	-0.332585	-0.276543
-0.002471	-0.15011	-0.432115	-0.332626	-0.239089	0.0376345	-0.348992	-0.142086	0.47123658	0.3329198	0.0935049	-0.068322	0.098096	-0.076346	-0.091213	0.0421696
-0.043554	0.2181596	0.0215033	0.00904	-0.218482	0.0839664	-0.188405	0.1954729	-0.0274065	0.0667643	0.2678278	0.0388478	0.2457136	0.2607345	0.0593639	-0.068136
0.2029855	0.1501413	0.0848031	0.0514673	0.0134713	0.4363374	0.0467275	-0.174033	0.13679009	-0.049188	0.1289269	-0.042864	0.2877494	-0.117154	-0.072099	-0.380489
0.189146	0.044564	-0.150095	-0.317519	0.1227961	0.4236539	-0.414787	-0.108152	0.49720825	0.2312492	0.0850586	-0.001298	0.2188875	-0.011239	0.2057468	-0.256584
0.1009602	-0.003034	0.1723628	0.3418814	-0.297673	0.1513191	0.0654037	-0.096604	0.0392776	-0.232181	-0.008926	0.0361885	0.1596931	-0.233229	-0.319905	-0.256304
-0.180576	-0.001491	-0.004578	0.1123087	-0.159156	-0.031568	-0.091817	0.1976665	-0.1193837	-0.120814	-0.020833	-0.031427	0.2806801	0.1871138	-0.310155	-0.357032
-0.340793	-0.166491	0.0935578	0.3345431	0.1972862	-0.219076	0.193668	0.2241304	-0.4119258	-0.306015	-0.200365	0.1734497	-0.116667	-0.11898	-0.285389	0.0136912
0.0672084	-0.259013	-0.191662	-0.055796	-0.10745	0.0556963	0.0201401	-0.082475	0.06668748	0.2345076	-0.198688	0.0254762	-0.078989	-0.012978	-0.386443	-0.249702
-0.030928	-0.010065	-0.066149	-0.187644	-0.092194	-0.313333	0.038438	0.0700713	-0.1082487	0.117086	0.1125373	0.0615387	-0.104392	0.1470181	0.4445195	0.4770775
0.2307181	0.0443661	0.0089539	-0.100394	-0.215486	0.1100649	-0.113217	0.1533874	-0.0536627	0.0278003	-0.028347	-0.153672	0.0234778	0.2314499	0.1608062	-0.094815
0.1155806	0.2838161	0.6753205	0.8158229	0.1056507	0.232656	0.1888616	0.2665908	-0.4549854	-0.39719	-0.272589	0.2428281	0.0126524	-0.158206	-0.050384	-0.046846
-0.264971	-0.212201	-0.171331	-0.192762	0.1062113	-0.075911	-0.006423	0.0821031	-0.0790416	0.0720872	0.1165928	0.2404604	0.0434549	0.279643	0.1679777	0.2552414
0.1423499	-0.137687	0.0147117	0.0700269	-0.282275	0.0014493	0.2065496	-0.10663	-0.0814306	0.1161515	0.0382583	0.1197534	-0.116608	-0.012495	-0.300402	-0.102374
-0.084141	-0.074816	0.3009295	0.6849547	-0.024368	0.097315	0.263912	0.1909603	-0.4428211	-0.4431	-0.101311	0.0095517	0.0575379	-0.094537	-0.357083	-0.35029
0.0809466	-0.001305	0.0200323	0.2285847	0.3885509	0.2313814	0.1124997	-0.09731	-0.0037316	0.0808562	-0.273497	-0.006876	-0.124838	-0.312633	0.0919409	-0.175422
X	0.1408591	0.0537119	-0.013252	-0.009297	0.3203325	-0.276601	-0.054847	0.31367853	0.0585936	-0.290684	0.0099658	-0.023346	-0.172613	-0.104699	-0.127122
0.1408591	X	0.5072715	0.3055363	0.0469729	0.1007905	0.1335217	-0.168387	0.05033514	0.0099152	-0.245023	0.2954125	0.2785175	-0.146048	0.1530113	-0.151926
0.1811674	0.146921	X	0.3410255	0.2439051	-0.090374	0.0836388	0.1491372	-0.1728258	0.0796811	-0.245023	0.2954125	0.0830674	0.1307619	0.0161287	0.1601831
-0.013252	0.3055363	0.8169631	X	0.1149926	0.175122	0.2192816	0.2462614	-0.4586279	-0.446366	-0.266407	0.2245761	0.0957421	-0.082074	-0.129821	-0.150772
-0.009297	0.0469729	0.114235	0.1149926	X	0.1023345	0.0712969	0.0540198	-0.122147	0.0075008	-0.351819	0.3921143	0.067802	-0.104439	0.0294167	0.0613886
0.3203325	0.1007905	0.1573722	0.175122	0.1023345	X	-0.106952	-0.049139	0.15020783	-0.189793	0.1420541	-0.187502	-0.031375	-0.115987	0.2245578	-0.391506
-0.276601	0.1335217	0.1490454	0.2192816	0.0712969	-0.106952	X	-0.485941	-0.4256156	-0.129197	0.1928148	-0.171669	-0.219012	-0.292375	-0.08433	-0.128365
-0.054847	-0.168387	0.1119791	0.2462614	0.0540198	-0.049139	-0.485941	X	-0.584054	-0.259177	0.38833539	0.0426401	X	0.0676753	0.03849	-0.144322
0.3136785	0.0503351	-0.254385	-0.458628	-0.122147	0.1502078	-0.425616	-0.584054	X	0.38833535	0.05116445	-0.447834	X	X	-0.152472	-0.161861
0.0585936	0.0099152	-0.310386	-0.446366	0.0075008	-0.189793	-0.129197	-0.222375	-0.1495388	0.0924635	-0.1495388	0.0924635	0.0676753	0.1577922	-0.152472	0.1380862
-0.290684	0.1252098	-0.192289	-0.266407	-0.351819	0.1420541	0.1928148	-0.222375	0.06780202	-0.282529	0.052158	0.052158	0.0676753	X	0.1470429	0.3564585
0.0099658	-0.206586	0.2006945	0.2245761	0.3921143	-0.187502	-0.11669	0.2445998	-0.1495388	0.0924635	0.05116445	-0.447834	X	0.0676753	-0.152472	0.1380862
-0.023346	0.2785175	0.2183915	0.0830674	0.0957421	-0.031375	-0.219012	0.1309717	0.06780202	-0.282529	0.052158	0.052158	0.0676753	X	X	0.3564585
-0.172613	-0.146048	-0.011213	-0.089567	-0.082074	-0.115987	-0.292375	0.3631365	-0.104439	-0.08447	0.2101051	-0.144322	0.1577922	X	X	X
-0.104699	0.1530113	-0.017313	-0.129821	0.0294167	0.2245578	-0.08433	0.0489469	0.02764263	-0.08447	0.2101051	-0.144322	0.1577922	X	X	X
-0.127122	-0.151926	-0.039226	-0.150772	0.0613886	-0.391506	-0.128365	-0.011143	0.13075569	0.0705106	-0.112747	0.2728336	-0.161861	0.1380862	0.3564585	X

		Correlaciones Más Representativas													
		C. Propia	Teatro	Organismo	Maquinaria	G-Amigos	S.R. y Ord.	Familia	Juego	Prisión	Jungla	A.Polit.	Ejército	Iglesia	L.Dominac.
Cultura Propia				38.96%								29.44%			
Teatro									-27.15%	38.57%	39.75	20.14%			
Organismo		38.96%			27.33%	22.81%	28.50%								
Maquinaria				27.33%				41%		48.73%					20.50%
Grupo de Amigos				22.81%										29%	
Sistema Rac. y Ord.				28.50%						32.70%		32%			27.64%
Familia						41%			-27.37%						
Juego			-27.15%					-27.37%					29.11%		
Prisión			38.57%		48.73%								22.93%		
Jungla			39.70%											-37%	25.80%
Arena Política		29.44%					32%								27.73%
Ejército							23.95%		29.11%	22.935					48.50%
Iglesia						29%					-37%				-21.50%
Lugar de Dominación					20.50%		27.64%			36%	25.80%	27.73%	48.50%	-21.50%	

		Correlaciones Más Representativas													
		C. Propia	Teatro	Organismo	Maquinaria	G. Amigos	S. R. y Ord.	Familia	Juego	Prisión	Jungla	A. Polit.	Ejército	Iglesia	L. Dominac.
Cultura Propia				38.96%								29.44%			
Teatro									-27.15%	38.57%	39.75	20.14%			
Organismo		38.96%			27.33%	22.81%	28.50%								
Maquinaria				27.33%						48.73%					20.50%
Grupo de Amigos				22.81%				41%						29%	
Sistema Rac. y Ord.				28.50%						32.70%		32%			27.64%
Familia						41%			-27.37%						
Juego			-27.15%					-27.37%					29.11%		
Prisión			38.57%		48.73%								22.93%		
Jungla			39.70%											-37%	25.80%
Arena Política		29.44%													27.73%
Ejército							23.95%		29.11%	22.935					48.50%
Iglesia						29%					-37%				-21.50%
Lugar de Dominación					20.50%		27.64%			36%	25.80%	27.73%	48.50%	-21.50%	