



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"CONSIDERACIONES ACERCA DE ALGUNOS FENOMENOS
PSICOGRUPALES QUE INCIDEN EN EL AUSENTISMO LABORAL
EN TRABAJADORES DE UNA INSTITUCION DE SERVICIO
PUBLICO.

TESIS PROFESIONAL

Para sustentar el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n

MA. DE JESUS LUCIA CURIEL MONTERO
JOSE SALDAÑA MALDONADO



México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Universidad Nacional Autónoma de México

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

ESTADO DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM

₱ 5053.08
UNAM.154
1984
ej. 2



Nº-20294
1234a

SECRETARÍA DE ECONOMÍA



1984

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

A MI MADRE:

JUANA MALDONADO

A MI PADRE:

AGUSTIN SALDAÑA

QUE CON LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

VA CULMINADO UNO DE SUS ANHELOS

3466

A MIS HERMANOS:

MARGARITA

ANA

CARMEN

JUAN

MANUEL

OLGA

EVA

MAGDALENA

ARTURO

POR LA AYUDA INCONDICIONAL QUE ME HAN BRINDADO.

A LUCIA

SIMPLEMENTE POR SER COMO ES.

GRACIAS A TI ANGELA, QUE ME ENSEÑASTE A
AMAR Y SER AMADA.

Y A TI FELIPE QUE REPRESENTASTE UN RETO A
MI REBELDIA EN EL ENFRENTAMIENTO DIARIO.

GRACIAS A LOS DOS POR CREARME LA NECESIDAD
DE ESTUDIAR

DE ACEPTARME COMO SOY
DE DARMEL SER

A MIS HERMANOS

JUDITH Y ENRIQUE

FELIPE

FERNANDO Y SARA

DANIEL

LIDIA Y RAFAEL

ANGELES Y ANTONIO

PILAR

POR TODOS LOS MOMENTOS QUE VALEN LA PENA SER VIVIDOS.

GRACIAS POR EL APOYO Y LA AYUDA QUE CADA UNO ME HA BRINDADO

Y A TODOS MIS SOBRINOS QUE QUIERO TANTO.

JOSE A TI:

QUE ME HAS HECHO MUJER,
CON QUIEN ME FORME PROFESIONISTA
QUE LLENAS MI VIDA DE AMOR,
QUE ME IMPULSAS A SER CADA
DIA MEJOR.

CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO AL

LIC. ALFREDO GUDIÑO GARFIAS

POR SU VALIOSA COLABORACION Y ASESORIA
EN LA ELABORACION DE ESTA TESIS.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I AUSENTISMO LABORAL	4
1.1 Estudios e hipótesis planteadas en otras investigaciones	4
1.2 Definiciones	10
1.3 Factores sociales intrínsecos a la organización	15
1.3.1. Actitud del Sindicato	18
1.3.2. Actitud del superior inmediato	20
1.3.2. Actitud del empleado	28
1.4 Factores físicos intrínsecos a la organización	30
1.4.1. Iluminación	31
1.4.2. Ventilación	33
1.4.3. Color	35
1.4.4. Ruido	36
1.4.5. Herramientas, equipo y maquinaria	39
1.5 Factores extrínsecos a la organización	40
1.5.1. Enfermedad	40
1.5.2. Sexo	42
1.5.3. Edad	45
1.5.4. Alcoholismo	46
1.5.5. Tiempo libre	48
1.5.6. Segundo empleo	48
1.6 Niveles de ausentismo	49

	PAG.
1.6.1. Días perdidos y tasa de ausentismo	51
CAPITULO II FENOMENOS GRUPALES	54
2.1 Antecedentes de grupos dentro de las orga nizaciones	54
2.2 Reseña de las condiciones que propiciaron el estudio de grupos	61
2.3 Algunas aportaciones para el estudio de - grupos	63
2.4 Clasificación de grupos	72
2.4.1. La muchedumbre	72
2.4.2. La banda	76
2.4.3. El agrupamiento	79
2.4.4. Grupo primario	79
2.4.5. Grupo secundario	84
2.5 Satisfacción en el trabaj,	87
2.5.1. Satisfacción y conducta en el trabajo	90
2.5.2. Satisfacción y rotación de personal	90
2.5.3. Satisfacción y ausentismo	90
2.5.4. Satisfacción y desempeño en el tra- bajo.	91
2.6 Motivación	95
2.6.1. Disonancia cognoscitiva	108
2.6.2. Teoría de iniquidad	112
2.7 Frustración	114
2.7.1. Motivación y frustración	117
2.7.2. Síntomas de la frustración	122

	PAG.
2.7.2.1. Agresión	123
2.7.2.2. Regresión	126
2.7.2.3. Fijación	127
2.7.2.4. Resignación	129
2.8 Liderazgo	130
2.8.1. Teorías empíricas	131
2.8.2. Teorías humanistas	138
2.8.3. Rasgos de los líderes	141
2.8.4. Liderazgo y poder	142
2.8.5. Diferentes tipos de jefes	145
2.8.5.1. Autócrata estricto	145
2.8.5.2. Autócrata benevolente	145
2.8.5.3. Autócrata incompetente	145
2.8.5.4. Democrata auténtico	146
2.8.5.5. Pseudodemocrata	146
2.8.5.6. Laisser-Faire	147
2.8.6. Consideraciones que debe tomar en cuenta el líder exitoso	147
2.9 Comunicación	152
2.9.1. Elementos de la comunicación	156
2.9.2. Barreras de la comunicación	161
2.9.3. La comunicación en los grupos in-- formales dentro de una organización	164
2.10 Rutina	170
2.10.1. Intereses de los empleados	176
2.10.2. La personalidad	177
2.11 Competencia	179

CAPITULO III	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	186
3.1	Planteamiento del problema	186
3.2	Hipótesis	186
3.3	Variables	189
3.3.1.	Tipificación de variables	189
3.4	Definición de variables	190
3.5	Operacionalización de variables	195
3.6	Sujetos	196
3.7	Procedimiento	197
3.8	Diseño de la investigación	199
3.9	Estadística empleada	200
3.10	Resultado del cuestionario piloto	200
3.10.1.	Modificaciones al cuestionario piloto	203
3.11	Resultados de la investigación	204
3.11.1.	Datos generales de la muestra definitiva	204
3.11.2.	Datos generales de los resultados obtenidos en el cuestionario definitivo	205
3.11.3.	Tratamiento estadístico de los resultados	208
3.12	Conclusiones	212
3.13	Interpretación de resultados	216
3.14	Sugerencias para futuras investigaciones	226
		228

APENDICE I

Cuestionario piloto

228

APENDICE II

Cuestionario definitivo

231

APENDICE III

Gráficas de porcentajes de frecuencias acumuladas
por pregunta

237

APENDICE IV

Regiones de aceptación rechazo de cada una de las
hipótesis planteadas

239

BIBLIOGRAFIA

243

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

En este trabajo deseamos proporcionar al lector un panorama del ausentismo en una institución de servicio público.

El ausentismo no es un fenómeno nuevo en las organiza--ciones, diferentes empresas así como instituciones se han --interesado por su estudio, y sobre todo, por conocer las causas que lo originan.

A través de un estudio, intentamos comprender el fenóme--no del ausentismo tomando en cuenta los factores que conside--ramos de importancia, después de haber consultado diversas -investigaciones que sobre dicho tema se han realizado.

El trabajo se divide en tres partes: la primera, abor--da el tema del ausentismo, se mencionan una serie de hipóte--sis que han sido planteadas en otras investigaciones básica--mente de la década de los cuarentas a la fecha. Posterior--mente, se mencionan algunas definiciones, así como las cau--sas comunes del ausentismo, tratando de proporcionar una vi--sión general que permita tener una idea clara de dicho fenó--meno.

~~meno.~~

La segunda parte, se refiere a fenómenos grupales que - consideramos como determinantes del ausentismo.

Se mencionan brevemente los antecedentes de grupo en -- las organizaciones y se hace una reseña de las condiciones - que propiciaron e influyeron para que el estudio de grupo tu viera la importancia que ahora tiene. Posteriormente, se -- realiza una clasificación de grupos y es justamente en los - grupos secundarios donde recae nuestro interés ya que en las organizaciones existe esta clase de grupos, dentro de los -- cuales se originan una serie de fenómenos que pensamos tie-- nen una influencia y una relación directa con la permanencia del individuo en su trabajo, por lo tanto, trataremos de ver qué relación existe entre los fenómenos grupales y el ausentismo, razón por la cual consideraremos importante tocar temas como: satisfacción en el trabajo; motivación; frustra-- ción; liderazgo, comunicación; rutina; competencia etc., y así, delimitar si dicha relación existe.

El último capítulo se refiere a la metodología usada -- dentro de la investigación, en la cual se describen los pa-- sos que seguimos para poder abordar el ausentismo y su rela-

ción con los fenómenos grupales.

Por último, se realiza un análisis de la interpretación de resultados obtenidos, así mismo se hacen algunas sugerencias que podrían apoyar futuras investigaciones.

I AUSENTISMO LABORAL

1.1. ESTUDIOS E HIPOTESIS PLANTEADAS EN OTRAS INVESTIGACIONES.

El ausentismo laboral no es un fenómeno nuevo en las organizaciones, su aparición se ha manifestado con el desarrollo de las sociedades industriales y adquiere ciertas características de acuerdo con el país y el tipo de organización de que se trate.

Al afectar este fenómeno a la producción, algunos estudiosos se han visto en la necesidad de investigarlo para poder remediar los efectos negativos que produce.

Entre otros autores Blum (1976), menciona a Korn H. en 1940 que trabajó con cuatro grupos económicos diferentes, -- les formuló siete preguntas relativas a la satisfacción personal. En todos los casos encontró que los grupos de ingresos más altos indicaban tener una mayor satisfacción en su trabajo. Newton en 1950, comparó a los empleados de mayor ausentismo con los demás que tuvieran la misma antigüedad (2 años) y edad. Encontró que los empleados con mayor tasa de ausentismo eran menos estables emocionalmente.

Man y Bumgarte en 1952, comparando a dos grupos, encontraron que, el que menos faltaba estaba relativamente más --

satisfecho en su trabajo que el grupo faltista.

Morse (1953), en base a entrevistas realizadas a 742 empleados formuló la hipótesis de que la satisfacción depende básicamente de lo que el individuo desea del mundo y lo que obtiene. Elaboró cuatro índices de satisfacción en el trabajo. El primero en relación con el contenido del empleo, el segundo en la identificación con la compañía, el tercero con la satisfacción en los aspectos financieros y el cuarto, con el orgullo y desempeño del grupo.

Ross y Zander (1957), encontraron diferencias importantes entre dos tipos de trabajadores especializados de una gran compañía. Las personas que dejaban su trabajo estaban menos satisfechas con el reconocimiento que obtenían en sus trabajos, con su sentido de autorrealización y con su grado de autonomía, que los que permanecían en sus puestos.

Según Smith (1977), Schuh en 1967, menciona que los informes sobre estudios de rotación indican que los intereses del empleado, sus antecedentes y satisfacción en el puesto tienden a predecir mejor la tenencia del empleo (permanencia en el puesto).

Reyes Ponce (1971), numera algunas causas que producen

el ausentismo y los retrasos, como son: 1) la lejanía de la empresa y sistemas de transporte inadecuados; 2) las enfermedades, sobre todo de tipo crónico; 3) la lentitud por parte de la empresa; 4) la actitud de descontento frente a la empresa; 5) el desacoplamiento del trabajador en su puesto.

Porter L. y Steers R. (1973), examinaron críticamente el pasado (10-12 años atrás) de factores concernientes a rotación y ausentismo en situaciones laborales. En un nivel general, sobre todo la satisfacción laboral del trabajo fue consistente e inversamente relativo a la rotación. En un es fuerzo por dividir el concepto global de satisfacción laboral fueron analizados varios factores dentro de la situación laboral relativos a la conducta de abandonar el trabajo. Los factores se representaron en cuatro categorías: en la prime ra, fueron analizados factores de organización, en la segunda, los factores del medio ambiente laboral, en la tercera, factores relativos a la ejecución en sí del trabajo y en la cuarta, factores personales.

Gómez Cortés (1974), menciona que la no integración y -desadaptación del hombre a la organización industrial es uno de los causantes del ausentismo en las empresas. Asimismo, dice que el ausentismo refleja en gran parte de la población

una conducta antisocial ya que dicho fenómeno va en perjuicio directo del mundo social.

Hintze (1978), estudió este fenómeno desde el punto de vista sociológico, en donde menciona algunos tipos de ausentismo. En el nivel de análisis individual considera los problemas de personalidad y conductas desviadas identificando al ausentismo como una conducta desviada.

Ronen y Simcha (1978), midieron algunas facetas de satisfacción laboral como predictores de la tendencia a permanecer o a abandonar el trabajo dentro de una organización, encontrando que, la satisfacción intrínseca que produce la realización del trabajo es buen predictor para saber la tendencia a permanecer o a abandonar el trabajo.

Fitzgibbons y Moch (1980), tratando de correlacionar el ausentismo con la estabilidad laboral implantaron un modelo multivariable generalizado a conductas de ausentismo y se distinguieron entre ausencias justificadas e injustificadas y ausencias por enfermedad, asimismo, el tiempo muerto dentro del trabajo fue también considerado. Se concluyó que se deben tomar en cuenta otros factores dentro de la organización.

Spencer D. y Steers R. (1980), indicaron que la rotación y el ausentismo son independientes, en base a los datos de cuestionarios aplicados a 200 trabajadores. Los factores personales fueron encontrados como mejores predictores del ausentismo que los factores laborales. Con respecto a estos últimos se percibió que la dependencia del trabajador a la organización fue significativamente relativa a la rotación pero no al ausentismo. Los resultados señalan la importancia de usar más variables, así como utilizar análisis comparativos con otros estudios de conductas de abandono (ausentismo).

Ford J. (1981), estudió a cien empleados impuntuales, se les requirió el reporte de ausentismo por enfermedad y el supervisor proporcionó la información concerniente de que, en efecto, el ausentismo se debía a esas circunstancias. Los resultados indicaron una reducción del ausentismo por enfermedad, después de la implantación de un procedimiento punitivo.

Shephard R. y Curey P. (1981), examinaron las respuestas de 9281 empleados en un "test". La compañía que participó en el programa tomó a 577 empleados como control. Se les aplicó un programa de ejercicios físicos en el cual perdían

peso corporal. Los resultados en productividad aumentaron - en un 3 a 4% y el ausentismo se redujo en un 22%. Sin embargo, estos resultados no son muy claros, ya que no se puede afirmar, que debido al programa de acondicionamiento físico hubo una reacción general de mejoramiento en la organización.

Keon T. y Mc Donald B. (1982), realizaron un estudio sobre la satisfacción laboral, la satisfacción en la vida y actividades afines al trabajo. Administraron un cuestionario a 129 empleados de una compañía de autopartes. Las respuestas sugirieron que la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida se determinan juntas. Esta sugerencia del modelo ve la satisfacción del trabajo como un componente de la satisfacción en la vida y viceversa.

1.2 DEFINICIONES

De las investigaciones recopiladas por SESCO en 1978, - (Southeastern Employers Service Corporation), que es una firma consultora privada especializada en relaciones industriales, laborales, administración de personal y servicios de -- compensación; define al ausentismo como:

"Ausentismo es la no presentación del trabajador al trabajo para el cual está contratado". Este término se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente. Así como por otras razones no autorizadas. También se consideran ausentes los trabajadores que abandonan su trabajo hasta tanto -- sean eliminados de la nómina.

El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar. (Tesis, Barrera Soto F. 1977).

Ausentismo es todo aquel tiempo en que cada trabajador no se encuentra físicamente en su lugar de trabajo aún cuando su ausencia esté considerada contractualmente. Ausentismo abatible es aquel que se puede resolver administrativamente (cálculo de costos indirectos por instalaciones no utilizadas, ocasionados por el ausentismo abatible del personal -

del IMSS, 1977).

Ausentismo laboral es la no presencia del trabajador -- dentro del horario señalado para el desempeño de sus labo--- res, sin cuantificar su productividad, (comportamiento del - ausentismo laboral en el IMSS a nivel nacional para el año - de 1979).

Ausentismo laboral es el conjunto de incidencias rela-- cionadas con este fenómeno, y que se presentan como faltas - injustificadas, retardos, salidas antes de tiempo, pases de salida y licencias sin goce de sueldo; se expresan en perio-- dos cronológicos variables, que pueden ser de un mes, de un semestre o de un año; en términos de días-variable, o tradu-- cidos en jornadas de trabajo y horas-hombre, según el sueldo que perciben las diferentes categorías laborales o la deter-- minación de un tipo ideal de trabajador que represente el -- término medio de los ingresos mensuales por su actividad la-- boral (sugerencias para la definición operativa de ausentis-- mo laboral en el IMSS, 1976).

Ausencia significa no presentarse, no estar físicamente presente en un determinado lugar para una finalidad específi

ca y concreta (hipótesis central para el estudio del ausentismo laboral en el IMSS, 1975).

Asímismo se definen algunos tipos de ausentismo (estudio del ausentismo laboral en el IMSS, 1976).

- a) El que no se notifica con tiempo (puede ser voluntario o involuntario).
- b) El que se notifica con tiempo (puede ser voluntario o involuntario).

O bien, según la clasificación realizada por Barrera -- Soto (1977), en donde menciona al ausentismo total y al parcial:

- a) Total. Que se presenta cuando el trabajador está ausente físicamente del lugar de trabajo, ya sea por permisos, faltas injustificadas, incapacidades, accidentes de trabajo y vacaciones.
- b) Parcial. Se produce cuando el trabajador está presente en el lugar de trabajo, pero sin rendir a toda su capacidad, esto es, que aunque el trabajador

este físicamente presente no desempeña las funciones de su puesto, si no que se distrae en otro tipo de actividades; por inconformidad en su trabajo, malas relaciones con su jefe, etc. Las causas de ese comportamiento pueden ser muchas y variadas.

Lawson (1978), analizando las razones de los empleados para faltar al trabajo, los clasificó en:

- a) Voluntario o controlable.
- b) Involuntario o incontrolable.

La ausencia debida a una enfermedad fingida o imaginada sería un ejemplo de ausentismo voluntario o controlable; la debida a enfermedad personal real o de parientes, se considera como ausentismo involuntario o incontrolable.

Dicho de otra manera, cuando un empleado podría estar trabajando, pero prefiere no estarlo, existe una ausencia voluntaria.

Hintze (1978), realiza una clasificación de ausentismo en donde existen tres tipos que son:

- a) Ausentismo histórico.
- b) Ausentismo estructural.
- c) Ausentismo coyuntural.

En donde el ausentismo histórico es el que se detecta como regular. Se considera por lo tanto ausentismo histórico a aquella tasa de ausentismo que "históricamente" se ha mantenido constante a través del tiempo en una sociedad, en una rama de la industria, o en una organización determinada.

En otras palabras, es cuando no ha presentado oscilaciones notorias en un período de muchos años.

Ausentismo estructural.- Es aquel que depende del grado de industrialización de la sociedad, es decir, cuando una economía se industrializa, el ausentismo (de todos los sectores, incluyendo los que no son industriales) tiende a aumentar progresivamente hasta que llega a su "techo" o sea, hasta los nuevos niveles de estabilidad en los que permanecerá.

Cuando esto ocurre y pasa un tiempo considerable, este tipo de ausentismo se convierte en histórico para la nueva estructura económica que ha surgido.

Ausentismo coyuntural. Es aquel que se encuentra en períodos de rápido cambio social, político, económico, etc., - suele tener magnitudes superiores a las del ausentismo estructural.

Básicamente se puede definir al estructural como "aumento a largo plazo" y al coyuntural como "variaciones a corto plazo" de pocos años o aún meses.

Para esta investigación, definiremos al ausentismo como "la no presencia del trabajador en las actividades para las que ha sido contratado, término aplicado al tiempo perdido por enfermedades o accidentes, así como también retardos, salidas antes de tiempo, pases de salida, comisiones, licencias con y sin goce de sueldo y faltas injustificadas".

1.3 FACTORES SOCIALES INTRINSECOS A LA ORGANIZACION.

Las necesidades sociales constituyen en el trabajo una de las más fuertes motivaciones coercitivas.

Existen también otros causantes de la satisfacción dentro del trabajo en función de tres sistemas sociales, los cuales pueden influir para que el trabajador permanezca en -

su trabajo y son:

- a) Compañeros de trabajo.
- b) La compañía.
- c) La comunidad.

Ahora bien, tomando en cuenta el primer punto podemos decir que el individuo en su trabajo se "ajusta" al patrón de producción normal o promedio del grupo. Si se sale de esta norma posiblemente le crearía una situación conflictiva, es decir, si dentro de la institución el trabajador realiza actividades en mayor cantidad que el promedio, tenderá seguramente a ser rechazado por sus compañeros de trabajo, de -- tal modo, que realizará sus labores para ser aceptado por su grupo de trabajo (Gómez Cortéz 1974).

El segundo paréntesis se refiere a la compañía y a su prestigio, es decir, si tiene fama de "campo propicio para hacer carrera" se interpreta como el deseo por parte del trabajador de aumentar su productividad para conseguir una promoción o viceversa, que la compañía tenga fama de estancar a sus empleados, su productividad se verá disminuida.

Por último mencionaremos la comunidad. En nuestra so--

ciudad se otorga mayor "status" al que posee un mayor número de valores considerados como tales por la sociedad como: casa propia, auto, t.v., videocaseteras, estéreos, etc., es lógico que cualquier persona tienda a elevar su "status", el - trabajador influenciado por la presión social buscará el modo de mejorar y ésto se puede reflejar en su deseo de promoción dentro del trabajo y obviamente, al mejorar su puesto - está implícita la capacidad adquisitiva de algunos valores - que a su vez le proporcionarán un nuevo "status".

Dada nuestra estructura social, pensamos que un hombre con salarios o ingresos altos, es aquel que ha logrado éxito y prestigio, y por otro lado, un hombre con bajos ingresos - suponemos que es un "fracasado" o alguien que no ha logrado éxito. Ganar más dinero, por lo tanto, es una aspiración; una vez alcanzado este estado, se debe continuar ganando dinero para "evitar el fracaso".

Resumiendo lo anterior, podemos citar que en nuestra -- estructura económica, los hombres están motivados para producir por el incentivo del dinero, y que a su vez puede intercambiarse por incentivos reales. El sueldo y el trabajo van por consiguiente juntos.

Un trabajador que es ascendido obtendrá cierta admiración por parte de sus compañeros al conocer la promoción y el trabajador verá confirmada su autoestima ante sí mismo y ante los demás (Siegel, 1962).

1.3.1. ACTITUD DEL SINDICATO.

La actitud del sindicato frente al ausentismo.

Si bien la función básica que cumple cualquier organización sindical -incluso desde los primeros tiempos- es la de resistir a los capitalistas, o sea la de la lucha contra la reducción de los salarios, contra la prolongación de la jornada y en general contra cualquier abuso patronal. Sin embargo, se puede caer en un extremo paternalista en el cual a un trabajador negativo, faltista, conflictivo, etc. se le proteja a costa de lo que sea.

Algunas organizaciones suponen que el sindicato considera al ausentismo como un problema patronal y que no les incumbe, pues los trabajadores sindicalizados consideran que el empleado tiene el derecho a ausentarse de su trabajo por muchas razones. En la mayoría de los contratos colectivos -

se estipula que la gerencia tiene el derecho y la responsabilidad de dirigir a la fuerza de trabajo, incluyendo la aplicación de las reglas razonables con respecto a la asistencia y puntualidad de los trabajadores, pero en aquellos contratos colectivos en los cuales el sindicato ha incluido una parte referente a la asistencia de los empleados, se le deberá considerar como obligado a contribuir al mantenimiento de la puntualidad en un nivel aceptable.

También el sindicato asume un papel "defensor", si la gerencia utiliza procedimientos disciplinarios, que van desde amonestación escrita, verbal o despido. Entonces el sindicato califica de "irrazonable" la aplicación de estos procedimientos.

Generalmente la actitud del sindicato hacia el problema del ausentismo, es determinada por la calidad de los individuos que lo dirigen, sus condiciones financieras y la relación sindicato-patrón. Si la relación es buena y el sindicato es realista, tratará de mejorar la actitud de los empleados hacia la concurrencia a su trabajo. No son el empleado y su familia quienes sufrirían las consecuencias del despido, pues también el sindicato perdería a un contribuyente.

1.3.2 ACTITUDES DEL SUPERIOR INMEDIATO DEL TRABAJADOR
ANTE EL AUSENTISMO.

El papel del supervisor inmediato es pieza clave en el mejoramiento de la asistencia y el control del ausentismo. Lawson (1978), menciona que: "A pesar de todos los pros y -- contras escuchados respecto a políticas disciplinarias y pro gramas de incentivos para controlar el ausentismo, el más po sitivo y eficaz instrumento gerencial para mantener la asis- tencia laboral en un nivel aceptable, es la actitud diaria - del supervisor inmediato".

A menos que la alta gerencia inculque a los superviso-- res una actitud positiva hacia el mejoramiento de la asisten- cia, estos no reconocerán que se trata de una de sus respon- sabilidades. Se acepta la opinión de que una supervisión -- ineficaz afecta negativamente el índice de ausentismo.

Existe una gran correlación entre la actitud de un em-- pleado hacia el supervisor inmediato y su promedio de asis-- tencia al trabajo, ya que una buena interacción supervisor-- empleado se traduce en una mejor asistencia por parte de los trabajadores. Pero la actitud del supervisor inmediato ha-- cia la puntualidad y el ausentismo está determinada por la -

actitud y el entusiasmo de la gerencia. Y esta actitud determina si el supervisor inmediato se va a sentir responsable por mejorar la asistencia o si existe un problema real de ausentismo por el que haya que preocuparse.

Corresponde a la gerencia enseñar, entrenar y desarrollar a los supervisores inmediatos para que adquieran las destrezas y los conocimientos necesarios para mejorar la asistencia. También concierne a la gerencia transmitir al supervisor la responsabilidad, cuando piense que forma parte de sus obligaciones de supervisión y que está incluida en la evaluación de su desempeño, entonces se motivará para actuar en consecuencia.

Sin embargo, son muchas las empresas y organizaciones que no muestran preocupación. Como resultado, el supervisor se mostrará apático ante el problema.

La experiencia nos indica que son pocos los supervisores que conocen los costos de mano de obra, materiales, maquinaria; existen casos en los que el supervisor cree que cuando un trabajador se ausenta es éste quien pierde y a la compañía no le cuesta nada. No se dan cuenta que ese día de inasistencia la empresa no logró retorno sobre el gasto

general fijo invertido en proporcionar al empleado trabajo, prestaciones, equipo y materiales.

También es frecuente que el supervisor olvide a menudo el servicio o mercancía de mala calidad producido por su departamento, cuando tuvo que reemplazar un empleado ausente por otro con menos experiencia o capacidad para hacer bien su tarea.

Podemos por otro lado mencionar que el empleado debe -- "sentir" que su supervisor inmediato "espera" de "él" asistencia y puntualidad regular. Si sabe que el supervisor lo considera importante y le reconoce su contribución personal y aprecia sus esfuerzos, habrá mayor posibilidad de que el empleado se sienta "comprometido" a estar presente cuando es eso lo que se espera de él, por lo tanto querrá continuar -- recibiendo reconocimiento y aprecio.

Un estudio acerca de las causas del ausentismo laboral, hizo énfasis particular en la interrelación supervisor-empleado. El estudio fue realizado por Floyd C. Man y J. E. Sparling, según Lawson, (1978).

Los resultados del estudio señalaron la importancia de

las actitudes del personal hacia su supervisor inmediato y su correlación con el ausentismo. Por ejemplo, los hombres incluidos en los grupos con baja frecuencia de ausencias dijeron que:

- 1) Se sentían libres para discutir problemas de trabajo con su supervisor.
- 2) El supervisor tenía tiempo para discutir problemas personales.
- 3) El supervisor celebra reuniones con todo el grupo para hablar sobre problemas comunes.

Con respecto a los resultados globales de esa encuesta, se encontró que los siguientes factores se relacionan con la asistencia de los empleados:

- 1) Los empleados se ausentarán menos si pueden discutir libremente sus problemas de trabajo con el supervisor inmediato. Este punto se refiere a un ambiente que facilite la discusión libre de los problemas de trabajo, sin embargo, se requiere de un supervisor o jefe entrenado, y para que dentro de la organización reine un ambiente óptimo, debe en-

trenarse a los supervisores a comprender las diferencias individuales, a escuchar, asesorar y a comunicarse en forma regular con los individuos a su cargo.

- 2) Los empleados con bajas tasas de ausencia sienten que su supervisor inmediato, busca el tiempo para discutir problemas personales. No obstante existen desventajas al respecto, pues en algunas organizaciones el supervisor puede tener bajo su control a un gran número de empleados, entonces resulta lógico suponer que carezca de tiempo para hablar con un gran número de empleados sobre una gran cantidad de problemas personales.
- 3) Los empleados con poca asistencia no muestran sentimientos de solidaridad. Si bien los empleados -desean sentir que forman parte de un grupo importante al cual pueden ayudar a lograr metas. Es igualmente importante que los integrantes del grupo comprendan que la meta del grupo también es la suya.
- 4) Los empleados con bajo ausentismo tienen actitudes

de confianza y espíritu de equipo. Tenemos que la actitud positiva de los empleados hacia sus compañeros (teniendo más "espíritu de equipo") es de -- aproximadamente 20% mayor entre los trabajadores - con ausentismo bajo que entre los que se ausentan con frecuencia de su trabajo.

- 5) Los empleados con bajo ausentismo están más satisfechos con sus oportunidades de promoción y ascenso. Es decir si un empleado puede ver una oportunidad para mejorar su nivel de clasificación (resultado de un mejor sueldo y trabajo), tendrá una actitud favorable con respecto a su asistencia y puntualidad. Por otro lado, aquellos que se sienten "bloqueados" debido a carencias de destreza, poca antigüedad, reflejan a menudo actitudes pobres con respecto a una asistencia regular al trabajo.

- 6) Reconocer el mérito de los empleados ayuda a mejorar la asistencia; una persona desea sentirse importante y necesaria, el reconocimiento de la personalidad y el carácter individual, así como el reconocimiento por las labores realizadas, es una ne

necesidad importante para todos. Los empleados de sean saber si el jefe inmediato aprecia sus esfuerzos. Este factor de reconocimiento hacia los empleados es pieza clave en la prevención del ausentismo laboral. Los empleados que reciben este tipo de reconocimiento por parte del jefe inmediato o por la misma organización tienen la tendencia a asistir de manera regular a su trabajo pues no --- quieren perder la estimación de los representantes de la empresa.

- 7) Los empleados con poca ausencia están satisfechos con sus ingresos. Si bien el dinero no está in--- cluido entre los motivos primarios de los trabajadores (no los inclina a hacer un mejor trabajo) sí es un factor de mantenimiento de satisfacción en - el trabajo (la satisfacción laboral impide que rea- licen un mal trabajo) contribuyendo a un buen ni-- vel de asistencia. En este estudio se observó que los empleados con poca ausencia estaban satisfe--- chos con su paga. No obstante existen indicios de empleados aparentemente satisfechos con su paga -- que también tienen problemas de ausentismo.

Los autores consideran que las actitudes positivas hacia la paga como contribución a una buena asistencia, constituyen un factor de mantenimiento que junto con prestaciones y condiciones de trabajo satisfactorias disminuyen el deseo de ausentarse del trabajo

- 8) Se encontró también que los empleados con mejor -- historial de asistencia, utilizan mejor sus destrezas que aquellos con alta tasa de ausentismo. La satisfacción en el trabajo se relaciona directamente con la necesidad de logros, y estos logros se vuelven tangibles cuando uno ve el resultado de un esfuerzo aplicado a una tarea dada. En este estudio se encontró que el número de empleados que pensaban que sus destrezas eran utilizadas en su trabajo, era cuatro veces menor el ausentismo que los que pensaban que sus habilidades eran menos utilizadas.

Bernard Bass (1972), comentó el factor de utilización de destrezas y habilidades dentro del ausentismo, pensando que el ausentismo es un síntoma de escape de un trabajo insatisfactorio y es más común entre los grupos en cuya labor

está involucrada una destreza menor.

Al respecto, la insatisfacción en el trabajo está relacionada con el ausentismo particularmente con los empleados de baja calificación, pero no entre mujeres o empleados de gran destreza, ésto puede deberse quizá a que los empleados con un nivel más alto, tienen más libertad para usar otras formas de escape a la insatisfacción tales como pausas más largas para beber café, o almorzar, etc.

- 9) Los empleados con mejor historial de asistencia -- tienden a disfrutar más de su trabajo. Este factor se considera importante en la disminución del ausentismo. Ahora bien, el ausentismo es mayor en los departamentos muy grandes, en los cuales el individuo es un elemento menor dentro del proceso de producción. Resulta pues difícil para el individuo que emplea destrezas mínimas conceptualizar la importancia de su tarea en relación con el producto final.

1.3.3 Actitud del empleado hacia el ausentismo.

Según Lawson (1978), el enfoque más eficaz para mejorar

la asistencia y controlar el ausentismo se inicia con la actitud del empleado. Es necesario conocer la actitud del empleado acerca de las condiciones de trabajo y por otro lado, también es necesario saber como mejorar la actitud del empleado hacia su asistencia.

Es decir, la actitud del empleado hacia su asistencia indica su actitud hacia otros aspectos críticos de su trabajo.

Ahora bien, es necesario preguntarnos ¿qué se esconde detrás del ausentismo de un empleado? ; una posible respuesta sería la frustración, es decir, se recurre al ausentismo cuando las necesidades básicas, deseos, quejas, reclamos, etc., no reciben la atención apropiada de parte de la gerencia, un empleado no tiene problemas graves de ausentismo hasta que su frustración se vuelve crítica repercutiendo en una moral baja que involucra actitudes pobres hacia el trabajo.

Las actitudes ausentistas son síntomas manifiestos de algo más; un estado mental, éste debe ser corregido satisfaciendo en el trabajo necesidades importantes para la moral del trabajador.

En una encuesta realizada por Lawson (1978), encontró - que los empleados faltistas desearían encontrar en su trabajo los siguientes puntos:

1. Apreciación del trabajo realizado.
2. Sensación de pertenencia.
3. Ayuda en problemas personales.
4. Seguridad de trabajo (estabilidad).
5. Buenos salarios.
6. Trabajo interesante.
7. Promoción dentro de la empresa.
8. Lealtad hacia los trabajadores.
9. Buenas condiciones de trabajo.
10. Disciplina manejada con tacto.

Si bien podemos observar que contra lo que se pensaba - anteriormente, el dinero no llena por sí solo las necesida-- des de los trabajadores, ni elimina ninguna causa personal - del ausentismo laboral.

1.4 FACTORES FISICOS INTRINSICOS A LA ORGANIZACION.

Algunos de los factores físicos que pueden afectar al -

trabajador para que se ausente de su trabajo son entre otros; la iluminación, la ventilación, el color, el ruido, deficiencias en la maquinaria, el equipo y herramienta.

1.4.1. Iluminación

Algunas mejoras en la producción resultan de una iluminación apropiada.

Ferree y Rand (1940), en base a estudios minuciosos --- acerca de la iluminación en relación con el trabajo, llegaron a las siguientes conclusiones.

La luz solar proporciona la mejor iluminación para el trabajo. La iluminación artificial que se aproxima mucho a la luz del sol en lo que respecta al color y la composición, es la segunda mejor posibilidad.

Las principales características de la iluminación que se deben tener en cuenta son: la distribución y la ubicación de las luces, la intensidad, el brillo, y la combinación de luz artificial y luz solar. La mejor luz artificial es la amarilla; ya que la máxima visibilidad se obtiene con luz -- de día o con alumbrados que se aproximen a ella tanto como -

sea posible. La luz artificial debe estar tan libres de color como se pueda y la que tenga una mayor tendencia a cierta coloración constituye un obstáculo más que una ayuda.

Probablemente, la diferencia más marcada entre la luz solar y la artificial es su difusión. Cuando una luz es lo suficientemente difusa, tiende a producir menos brillo.

Una de las causas más comunes de molestias y fatigas visuales es la brillantez en el campo de visión. La brillantez excesiva suele deberse a la fuente de luz o a la instalación luminosa. Cuando un reflector se dirige hacia abajo, se obtiene lo que se conoce como alumbrado directo; en éste caso, la luz se dirige hacia la zona de trabajo y las paredes y los techos permanecen oscuros o poco iluminados.

El problema de la desigualdad en el alumbrado se puede ver claramente en el caso de la lámpara ordinaria. Aunque la lámpara de escritorio puede hacer que la zona esté lo suficientemente bien alumbrada, y al mismo tiempo, que se ahorre en los costos de la electricidad, se produce un alumbrado poco uniforme en toda la habitación. La mayoría de las personas cuando trabajan ante un escritorio, ven continuamente hacia arriba o lejos de la zona de trabajo, lo cual re---

quiere un ajuste pupilar continuo que da como resultado la fatiga. Esto se puede solucionar colocando otra lámpara en otra parte de la habitación y reduciendo así la diferencia en el alumbrado en la zona del escritorio y en el equilibrio de toda la habitación con lo cual se disminuirá el esfuerzo de los ojos.

Por otro lado, una buena iluminación es alegre y estimuladora. Indiscutiblemente algunas mejoras en la producción que resultan de una iluminación apropiada se deben a la actitud favorable que se crea por medio de ambientes agradables, aunque las personas difieren en señalar qué cantidad de luz es la más conveniente para trabajar. En un estudio se encontró que un 85% de los sujetos consideraron que la intensidad de luz más comfortable para leer oscilaba de diez a treinta bujías-pie. Este orden de preferencia no es excesivo, con quince o veinte bujías-pie la mayoría de los individuos podían trabajar bajo una intensidad de iluminación cercana a la que ellos considerasen más comfortable.

1.4.2. Ventilación.

Para que el hombre pueda seguir trabajando, le es preciso disipar el calor producido por la actividad física. El

mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor en la piel. La ventilación determina la eficiencia de este mecanismo, por consiguiente los cambios en la ventilación producen cambios en la productividad, en el índice de accidentes, en la moral y posiblemente sea un factor contribuyente al ausentismo.

En una situación dada, la mejor ventilación la determina la interacción de temperatura, humedad y movimiento de aire; el monto del esfuerzo físico requerido y las actitudes del trabajador. En general a temperaturas cercanas a los 21 grados centígrados, la mayoría de los trabajadores se sienten cómodos, sufren el menor número de accidentes y son más productivos. Esto se modifica por variaciones anormales en la humedad y en el movimiento del aire. Así a 32 grados C. con 10% de humedad los trabajadores se sentirán tan cómodos como a 27 grados C. con 60% de humedad. De igual manera las temperaturas bajas sin movimiento del aire pueden ser menos cómodas que las temperaturas altas con gran movimiento del aire.

La temperatura efectiva óptima varía según el trabajo que se realice, sin embargo, por debajo de los 10 grados C. se afecta la ejecución de cualquier tipo de trabajo. Las --

temperaturas entre 15 y 21 grados C. son mejores para trabajos físicos arduos; su ejecución decrece rápidamente a medida que la temperatura sube de los 21 grados C. En tanto que los trabajadores con trabajos físicos ligeros o con tareas mentales prefieren temperaturas alrededor de los 21 grados C.

1.4.3. Color

En un artículo publicado en la revista popular Science Monthly (1947), se afirmaba que "mediante el uso científico del color en la fábrica", la fatiga sería menor, la producción aumentaría y habría mayor seguridad.

Algunas de las historias citadas son asombrosas, por -- ejemplo, como resultado del "condicionamiento del color" -- no se especifica en que consiste -- se informó, que una fábrica -- tuvo un incremento de un 15% en la producción, 40% en la pre -- cisión y una reducción del 60% en el ausentismo y además -- "los trabajadores se enorgullecían de cuidar la fábrica y el equipo". Tal vez esta última observación es la que encierra una clave de lo que sucedió, es decir, si la fábrica estaba sucia y despintada, y posteriormente la pintaron, es posible que los empleados se hayan sentido más contentos con las nu

vas condiciones de trabajo; el punto esencial es el grado en que la fábrica necesitaba urgentemente la pintura.

Además en esta investigación se informó que: "un ingeniero del color, incrementó notablemente el tiempo que las obreras podían trabajar sin sufrir fatiga, proporcionando lo que sus ojos demandaban, las paredes color durazno".

Si bien existe cierta base para suponer que el azul es un color fresco, o el verde un color que relaja, o el rojo - un color distractor. Sin embargo, dependiendo de la ilusión o ambiente que se va a crear, se puede subrayar la sensación de tibieza o frescura mediante el uso de ciertos colores. Pero sin embargo, la evidencia en la relación entre el color - en la industria y la elevación de la producción está basada principalmente en datos que no se han sometido a pruebas experimentales minuciosas, por lo que deben considerar estos - datos con reserva.

1.4.4. Ruido

El ruido no afecta notablemente la productividad, definida en cuanto a la proporción del trabajo, sin embargo, sí afecta la frecuencia de las faltas momentáneas de atención y

por lo tanto, es responsable de errores humanos (D. E. Broadbent, 1960), de acuerdo con el autor, el ruido es un elemento de distracción y por lo tanto interfiere con la eficiencia.

Cuando el ruido es constante, la persona se adapta a él pero cuando es intermitente debe realizar un mayor esfuerzo para sostener un mismo nivel de eficiencia.

Park y Payne (1963), descubrieron que el desempeño promedio no se veía afectado por un ruido intenso; así mismo, encontraron que la variabilidad del desempeño era mucho mayor. En este estudio sólo se advirtió este efecto en tareas fáciles y aburridas. Con trabajos con más alto grado de dificultad observaron que no había ningún efecto del ruido.

Culbert y Posner (1960), examinaron el grado en el cual los individuos pueden adaptarse al ruido, descubriendo que después de un período de varias semanas los individuos se adaptaban a ruidos tan intensos como el que producen los aviones.

Parece ser que el efecto del ruido está determinado por el hecho de que éste sea un acompañamiento ineludible del

trabajo. Por ejemplo, una mecanógrafa se acostumbra al ruido que produce su máquina al escribir debido a que es absolutamente inevitable, mientras que una persona que trabaje a su lado puede considerar ese ruido como una interferencia o también es el caso de los oficinistas que trabajan en un lugar cercano a la maquinaria de una fábrica, se ven perturbados en mayor grado que los obreros que la manejan.

Un ruido de intensidad extrema no sólo puede ser irritante sino que también puede producir dolor físico y daños al oído. Por lo general un ruido que alcance más de 100 decibelios, debe contrarrestarse usando tapones u orejeras.

Sleight y Tiffin (1948), al revisar la bibliografía sobre el ruido industrial señalaron que la condenación absoluta del ruido en la industria no procede y que se ha exagerado el efecto dañino del ruido. Esto significa que aunque las condiciones de trabajo sean muy ruidosas fueran peligrosas para el oído, las situaciones normales de trabajo no producen sordera.

Al respecto podemos mencionar que: es posible que el ruido conduzca a la disminución en la producción y tal vez a la sordera en algunas situaciones, pero no en todas.

1.4.5. Herramientas, equipo y maquinaria.

El factor de "malas condiciones de trabajo" es causa -- de ausentismo excesivo, y ha sido estudiado por diversos autores entre ellos Lawason, D. (1978), encontró que la actitud del empleado hacia las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, calor, etc.) están relacionadas con su historial de asistencia al trabajo.

Otro factor importante es la posible relación entre la calidad de herramientas, maquinaria, equipo apropiado y la actitud del trabajador hacia su asistencia al trabajo. Es sabido que la moral del empleado disminuye cuando su equipo o herramienta no son las apropiadas para realizar el trabajo o si carece de lo que necesita para hacerlo.

G. S. Odiorne (1976), exploró la posibilidad de una relación entre un deficiente mantenimiento de equipo y maquinaria y la moral de los trabajadores. El autor evaluó su encuesta con operarios masculinos trabajando con máquinas que no recibían mantenimiento, encontró que su tasa de ausentismo era mayor que en el caso de aquellos trabajadores que operaban con máquinas en buenas condiciones. Los porcentajes que obtuvo fueron los siguientes: el ausentismo del perso--

nal que trabajaba con máquinas sin mantenimiento era de un 22%, en comparación con un 3% para los empleados que laboraban con máquinas en buenas condiciones.

Otro dato que encontró en su estudio con respecto a la tardanza (desgraciadamente en su estudio no específica, tardanza hacia qué), en los dos mismos grupos, encontró una tasa de 16% para máquinas sin mantenimiento, y solo 1% en las otras. Se encontró en este estudio que existía mayor satisfacción en el trabajo, menos renunciadas y reclamos, menos discusiones, mejor ambiente laboral, etc. entre los operarios de máquinas con un buen mantenimiento.

1.5 FACTORES EXTRINSECOS A LA ORGANIZACION.

1.5.1. Ausentismo por enfermedad

Entre las causas personales un gran número de organizaciones incluyen a la enfermedad personal como la causa más común de ausentismo, pero aquí entra un factor que es el de: ¿qué tanto el trabajador finge o imagina alguna enfermedad para no ir a trabajar?. Los resultados obtenidos por una encuesta realizada por Dartnell Corporation (1970), informan

que las compañías encuestadas mencionan que la "herida o enfermedad" era la causa principal del ausentismo.

Sin embargo, los resultados de esta encuesta deben verse con cautela, ya que este fenómeno (ausentismo) se simplificaría al pensar que la causa es la enfermedad personal.

Nosotros pensamos que la enfermedad personal es la razón documentada en el control de asistencia, pero no necesariamente es la causa real de la ausencia.

Al respecto Hintze (1978), menciona que "el ausentismo es algo como la fiebre frente a la enfermedad; un síntoma, - las causas de la fiebre pueden ser muchas, pero el síntoma - es el mismo. Decir que es un síntoma, implica también la necesidad de determinar el área problema real, es decir, las - causas".

También podría influir el énfasis tan grande que se hace con respecto a la salud y que realizan los medios masivos de comunicación social, es probable que estén creando un problema de hipocondriasis, o bien podría ser la actitud de los médicos complacientes que otorgan incapacidades para justi-

ficar ausencias. Y otro factor fuerte que influye es la actitud del sindicato hacia la enfermedad de uno de sus agremiados ya que la consideran como una razón "sagrada" para justificar las faltas.

Este punto desde luego que no trata de desvirtuar la causa de enfermedad real como tal, ya que el hombre no tiene garantizada su salud, pero al encontrar índices altos de ausentismo, al igual que Hintze pensamos que no es una causa el ausentismo sino un efecto.

1.5.2. Ausentismo según el sexo.

Un factor que debe tomarse en cuenta para comprender mejor los patrones y las causas del ausentismo es el sexo.

En las últimas décadas, la mujer se ha incorporado a las fuentes de trabajo, esta característica es importante ya que muchas políticas sobre ausentismos se han establecido sin diferenciar entre hombres y mujeres.

En un estudio realizado por W. Sherr (1978), concluyó que el ausentismo es más predominante en las mujeres que en los hombres, ya que de hecho, la mujer no tiene (por lo ge-

neral) las mismas necesidades económicas de los hombres. Generalmente no son el único soporte de sus familias, como es el caso de muchos hombres. Cuando ambos cónyuges trabajan, la mujer rara vez tiene la responsabilidad económica como cabeza de familia, si uno de los dos tiene que dejar el trabajo, casi siempre es la mujer la que lo abandona.

Como ya habíamos mencionado, es más bien el hombre --- quien debe mantener el hogar, en consecuencia cuando hay que hacer algún arreglo al hogar o cuando hay que poner al día - diferentes pagos, es la mujer la que se encarga de esto.

En muchos casos, el aporte de la mujer es un ingreso -- complementario. Además, las casadas tienden a presentar mayor ausentismo que los casados.

Scheer (1974), realizó toda una clasificación de los patrones de ausentismo en las mujeres.

a) Solteras. Todas las compañías tienen un grupo de solteras que trabajan algunos años hasta que se casan, puesto que en esta etapa no esperan trabajar por siempre, no enfocan su trabajo con una dedicación total, no obstante la mayoría son eficientes y se les considera buenas empleadas.

b) Casadas jóvenes. Son mujeres recién casadas que -
esperan hijos y el empezar una familia y no una carrera la-
boral, pueden ser buenas trabajadoras ya que aprecian el in
greso que obtienen, pero los asuntos personales fácilmente -
interfieren con el trabajo.

c) Madres de niños pequeños. Mientras las cosas va-
yan bien ellas pueden ser buenas trabajadoras, esto es cuan-
do los niños son cuidados por parientes o en centros especia-
les (guarderías) pero sus pensamientos están con sus hijos,
su preocupación principal es el bienestar de ellos y no su -
trabajo y se ausentarán cada vez que los niños requieran ---
atención de un tipo o de otro.

d) Madres de niños crecidos (o creciendo). Existen -
muchas mujeres solitarias debido a que sus hijos están una -
gran parte del día en la escuela. Aprovechan su tiempo li-
bre para complementar el ingreso familiar, sus familias es-
tan primero que su trabajo y desean estar con los hijos du-
rante las vacaciones escolares.

e) Viudas. Estas mujeres y en especial las que no -
se vuelven a casar, se encuentran permanentemente en la fuer-
za de trabajo a fin de mantener un nivel de vida aproximado

al que tuvieron antes. Esta razón les hace apreciar sus trabajos y tienden a mantener el ausentismo dentro de límites aceptables.

f) Divorciadas. En muchos casos las mujeres divorciadas deben trabajar para mantener a sus hijos y tienen más -- problemas que otras madres; las divorciadas que no tengan -- una pensión suficiente, tienden a ser empleadas permanentes y valorizan su trabajo, su patrón de ausentismo se puede comparar con el de los hombres.

1.5.3. El factor edad.

Se ha visto que el factor edad tiende a incidir en favor del ausentismo. Generalmente se acepta que los empleados jóvenes forman un grupo que tiende a tener mayor ausentismo dado que son solteros o no recae sobre ellos ninguna -- responsabilidad familiar, o bien, carecen de un sentido de -- compromiso hacia el trabajo. Pueden ausentarse por un gran número de razones complicadas, que a menudo tienen relación con las condiciones de trabajo. Es común que se ausenten -- muchos empleados jóvenes por estar buscando trabajo en otros lugares y como estos trámites se efectúan casi siempre dentro del horario de trabajo, consiguientemente los obliga a --

ausentarse de su trabajo.

Se ha encontrado que los empleados de más edad son los más estables y tienen mejor historial de asistencia, sin embargo, su productividad empieza a declinar. El verdadero -- ausentismo se presenta cuando sufren enfermedades mayores o "largas" y se ausentan del trabajo a menudo y por más tiempo que los jóvenes.

1.5.4. Alcoholismo.

Este factor hoy en día contribuye al ausentismo mucho -- más que antaño. Se le puede considerar un problema de diversa índole, es decir, físico, social y ambiental. Pero tam-- bién puede ser un problema psiquiátrico o psicológico.

La gran mayoría de los alcohólicos, a más de no estar -- estables en sus trabajos, tienen un mal historial de asistencia se estima en los E.U. (según Sternhagen, 1970) que el -- alcoholismo es responsable de un 3% del ausentismo indus---- trial.

El problema es grave, porque el alcoholismo genera alteraciones de distinto orden bio-psico-social, tales como pade

cimientos hepáticos, lesión cerebral, alteraciones mentales, cambios importantes en la personalidad y la conducta y pérdida gradual de la participación en la vida activa, con repercusiones importantes en la organización familiar cuyo efecto en la actividad económica de México, se traduce en una pérdida de un 20.5% de días de los 365 del año calendario. Ahora bien, si se considera que el año laboral consta de 228 días, el índice se eleva al 33%, lo que significa la pérdida de -- 1.7% de días en la semana laboral de 5. Esto, independientemente de los trastornos que causa en el ritmo de la actividad, está representando días pagados no trabajados, de elevada significación en millones de pesos perdidos.

Al efecto, el doctor Velazco Fernández (1977), señala - que "el ausentismo laboral debido al consumo inmoderado de - alcohol ha sido estudiado en nuestro país, encontrándose que el promedio de internamiento sanatorial de cada derechohabiente alcohólico del Instituto Mexicano del Seguro Social - fue de 2 meses y medio por año, lo que representa 625 horas de trabajo perdidas. Esta investigación, hecha durante cuatro años en 50 individuos, no consideró el ausentismo a causa del abuso del alcohol en trabajadores no alcohólicos, pero si tenemos en cuenta este otro factor de improductividad, se llegará a estimar de manera aproximada la magnitud del --

problema".

Problemas matrimoniales.

Cada día se incluye a los problemas matrimoniales como factor de ausentismo en los empleados que enfrentan problemas y dificultades en su matrimonio.

1.5.5. El factor tiempo libre.

El deseo de disfrutar de más tiempo libre es otro elemento social relacionado con una mala asistencia. En relación con esto se pueden mencionar los famosos puentes o el "san lunes". También existen los trabajadores que no desean trabajar tiempos extras a pesar de estar bien remunerados, - si esto interfiere con sus actividades de fin de semana o algún compromiso previamente planeado.

1.5.6. Factor segundo empleo.

En muchos casos el factor "segundo empleo" es un factor social y económico que interfiere con la asistencia regular de un empleado a su trabajo. Muchas veces está más cansado que enfermo. O es el caso que a uno de los dos trabajos no

le dedique el esfuerzo, tiempo, puntualidad y eficiencia que se requiere.

Otro factor relacionado con el ausentismo es la situación en donde ambos esposos trabajan, aunque se suspenda el pago de uno o dos días por ausencia, no es castigo suficiente para evitar "volarse el día".

Otros puntos que la gente menciona son, la falta de --- transporte, carencia de instalaciones para el cuidado de los niños, enfermedades familiares. Estos factores son difíciles de controlar y exigen la aplicación de medidas eficaces, de que disponga la organización.

1.6 NIVELES DE AUSENTISMO.

Hintze (1978), al analizar el fenómeno de ausentismo establece los siguientes niveles:

a) Nivel de análisis político. Aquí se incluye la incidencia del estado a través de disposiciones legales que -- afectan los niveles de ausentismo directa e indirectamente, así como las presiones gremiales que tengan el mismo efecto ya sea que produzcan modificaciones en convenios o simplemen

te afecten al "clima" de trabajo.

b) Nivel de análisis socioeconómico. Es el que corresponde a variables que influyen en el mercado de trabajo, como la tasa de desempleo, el nivel del salario real, y otras como la tasa de inversión en bienes de capital (que indica la tendencia del remplazo de la mano de obra por tecnología); por otra parte, incluye variables sociológicas que caracterizan a la población activa, como tasas de mortalidad, morbilidad (índice de enfermedad), movilidad social y ocupacional, nivel educacional, estructura de clases, etc.

c) Nivel de análisis empresarial. Es el ámbito donde se da el fenómeno del ausentismo y puede ser caracterizado a partir de las siguientes variables: condiciones de trabajo, tipo organizativo de la empresa, tamaño de la empresa y composición del personal (edad, sexo, estructura familiar, estado civil, antigüedad, especialización, nivel educativo, personalidad, etc.).

d) Nivel de análisis individual. Se refiere a la relación que en los individuos se establece entre los fines que les son propuestos por la organización de la empresa y la sociedad, y los medios legítimos que dichas instancias --

acepten como válidos para lograr dichos fines.

Al respecto Hintze (1978), menciona que el ausentismo es una respuesta individual, un conjunto de estímulos recibidos de distintos niveles y que es una respuesta a uno solo de estos niveles: la empresa.

Todo individuo vive en un marco social en el que por su puesto se haya incluida la empresa, que le propone una serie de fines válidos, deseables y alcanzables, estos fines generalmente son económicos (dinero), sociales (progreso, prestigio, éxito), personales (desarrollo y realización individual) la manera en que estos fines se proponen al individuo es variada y va desde la empresa, la educación, la publicidad y - la familia.

1.6.1. Días perdidos y tasa de ausentismo.

Los resultados presentados en este punto fueron recabados con base en listados mecanizados por el departamento autorizado de la misma institución. Se consideran días perdidos (ausentismo), como en nuestra definición, aquellos ocasionados por incapacidades, faltas injustificadas, licencias con y sin goce de sueldo, retardos, comisiones, pases de sa-

lida y salidas antes.

En el siguiente cuadro se presentan los días perdidos durante el período comprendido entre julio y diciembre de 1981.

CONCEPTO	DIAS PERDIDOS	PORCENTAJES
Incapacidades	48,683.59	44.51
Faltas injustificadas	23,614.44	21.59
Licencias con sueldo	17,522.15	16.02
Licencia sin sueldo	2,253.16	2.06
Retardos	5,928.22	5.42
Comisiones	6,267.28	5.73
Pases de salida	4,998.51	4.57
Salidas antes	64.62	0.6
T o t a l e s	109,376.76	100.00

La Employers Service Corporation de Bristol Tennessee - (J. W. Lawson, 1978), propone un modelo para conocer la tasa de ausentismo, a través de la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de días-hombre perdidos por ausencia durante el semestre}}{\text{Número promedio de empleados X número de días laborables en el semestre}} \times 100$$

Utilizando esta fórmula, se obtuvo:

$$\frac{109,376.76}{6741 \times 126} \times 100 = 12.87\%$$

Tenemos que el 12.87% semestral es la tasa de ausentismo en esta institución de servicio público. Tomando un promedio de la tasa de ausentismo del 12.87% semestral, viene a ser de aproximadamente 2.15% mensual la tasa de ausentismo.

Asimismo, propone que el ausentismo controlable no debe sobrepasar la tasa del 4.3% mensual para instituciones de -- servicio. Por lo tanto el ausentismo en esta Institución, - no rebasa los límites que propone la Employers Service Corpo ration.

II FENOMENOS GRUPALES

2.1 ANTECEDENTES DE GRUPOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Una de las preocupaciones que ha tenido el hombre, ha sido contar con medios o recursos para satisfacer sus necesidades. El Hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria gracias a su trabajo personal y a la generosidad de la naturaleza, estas urgencias poco a poco se fueron haciendo más amplias y complejas.

Según Cordoba Alcaraz (1979), el artesano surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia. Tal exceso de producción ocasionó que éste pusiera a disposición de los demás, los satisfactores que producía naciendo así el trueque. En éste punto el hombre satisfacía sus necesidades, ya no tan solo con el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

Durante la época feudal el hombre era un ser que tenía seguridad, su lugar en la vida y no sentía angustia con respecto al futuro, tenía con él el poder de los gremios que le garantizaban la dignidad del trabajo y el poder de la igle--

sia católica que le procuraba seguridad espiritual.

Con el descubrimiento de nuevas tierras en el siglo XV y con el cambio de las condiciones económicas, la libertad física aumentó, pero también aumentaron las incertidumbres del aislamiento, la inseguridad y las crecientes dudas acerca del papel del hombre en el universo.

Posteriormente con la revolución industrial, ocurre un cambio de actitud del hombre hacia su trabajo; según Córdova Alcaráz (1979), Lewis May menciona en su obra (Mans Quest for significance) describe cómo el trabajador cuya labor fue despojada de toda significación social y de todo sentido, acabó por aceptarla con el valor fijado por el propietario de la fábrica: "El trabajo era entonces la antítesis de placer y felicidad, se realizaba sólo por ganar dinero para hacer otras cosas. Adoptada esta actitud, el trabajador se vuelve irresponsable, indiferente a la calidad del trabajo que realiza e ignorante de como ayudaba a satisfacer las necesidades sociales. Pero tras una muralla de indiferencia el trabajador era hostil y se sentía humillado si se le trataba como a un autómatas y como tal se comportaba.

El industrial enseñó a sus empleados que el trabajo era una necesidad penosa y desagradable".

En suma, las necesidades psicológicas como responsabilidad, orgullo por el oficio, respeto propio, sentimiento de utilidad, etc., no se tenían en esa época.

A principios de siglo surge la "administración científica" de Taylor F.W. En donde investigó el uso efectivo de los seres humanos en las organizaciones industriales. Se propuso la tarea de establecer la teoría de la organización, analizar la interacción entre las características de los seres humanos y los ambientes sociales y de trabajo creados por las organizaciones.

Taylor F.W. y colaboradores (1900), estudiaron la utilización de hombres como adjuntos a las máquinas en la realización de trabajos de rutina productivos.

En el estudio de tiempos y de métodos, el grupo de dirección científica se dedicó a describir las características del organismo humano como se pudiera describir una máquina relativamente sencilla, que tuviera que realizar un trabajo sencillo.

El trabajo de Taylor se describe en conjunto más fácilmente en términos de técnicas que de proposiciones, y pres-

cribe procedimientos para la organización eficiente y conducta de trabajo de rutina.

Las tres prescripciones principales de Taylor fueron: -

1) Utilizar estudios de métodos y tiempos para encontrar "El método mejor" para realizar un trabajo; por "el método mejor" se entiende aquello que permite obtener el promedio mayor de producción al día.

2) Proporcionar al obrero un incentivo para realizar el trabajo según "el método mejor" y a un buen ritmo. En general obtener éste dándole un boletín en el que se especifique la prima del día si llega al standar de producción.

3) Utilizar expertos especializados para establecer las diversas condiciones relacionadas con el trabajo del obrero, métodos, velocidades de máquinas, prioridades del trabajo, etc. De este tipo de prescripciones puede inferirse que la contribución de Taylor no fue un conjunto de principios generales para organizar eficientemente el trabajo, si no un conjunto de procedimientos operatorios que podían emplearse en cada situación concreta para descubrir los métodos que serían eficientes en esta situación y asegurar su

aplicación.

Freud (1929), concibe el trabajo como un mecanismo de equilibrio, ya que el hombre mediante el trabajo cumple funciones esenciales de equilibrio para su personalidad a través de un tipo de realización que le asegura una firme articulación a la realidad y al grupo humano al que pertenece, ya que el trabajo refuerza los vínculos entre realidad e individuo y hace de éste una persona situada y creadora. El papel equilibrado aumenta sustancialmente cuando el tipo de tarea ha sido seleccionado libremente (Vocacionalmente) toda la personalidad está comprometida en la situación, y la operación equilibrio se logra a través de mecanismos de descarga y sublimación.

Elton Mayo (1927), realizó una investigación en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company. Los resultados más significativos de esos estudios fueron: el hecho de que los trabajadores se vean afectados por factores exteriores a su trabajo, hasta un punto mayor que la influencia de los factores del trabajo mismo, y que se organizan en grupos sociales informales, esas organizaciones predominan sobre las obrero-patronales y determinan la producción de manera importante. Si bien estos estudios revelaron la comple

ta interrelación de los diversos problemas y demostraron que los cambios en el ambiente de trabajo, las pausas de reposo, las horas de trabajo, la fatiga, la monotonía, los incentivos, las actitudes de los empleados, etc., tienen entre sí relaciones muy estrechas.

Max Weber (1952), propuso algunos conceptos sobre la organización formal; con el término burocracia, él buscaba -- construir un sistema racional e impersonal de la gente y sus relaciones entre si y respecto a su trabajo, la meta principal de este sistema es realizar todas las tareas de la organización con el máximo de eficiencia, para lo cual hay que quitar el error, el favoritismo, el paternalismo y la conducta ideosincrática; para lograrlo se delimitan las tareas y se supervisa, además no se permite ninguna desviación en la descripción del trabajo. En su forma extrema las burocracias operan como máquinas que realizan tareas, la gente es intercambiable y cada individuo embonará o se le hará embonar en el trabajo (C. S. Smith , 1977).

Actualmente se viene a descubrir que ese sistema racional es irracional, y que la función implica disfunción, ya que la rigidez burocrática hace imposible una comunicación efectiva. Es decir, se pretende ahora encontrar un vínculo

entre la organización formal e informal, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Las teorías gerenciales actuales, hacen hincapié en la idea de las relaciones humanas y no como anteriormente se -- pensaba, o sea, en donde no existía ningún tipo de consideración al elemento humano, no obstante muchas veces se ha llegado al extremo opuesto del Taylorismo y las relaciones humanas extremas han llevado a considerar a la gente como si --- existiera libre de toda restricción organizativa.

Lo que se debe tomar en cuenta para cualquier modelo de dirección debe ser: preocuparse no sólo del factor humano, - sino también incluir a la estructura formal de la organiza-- ción.

Sin embargo, está fuera del alcance de este trabajo re- pasar a la gran variedad de modelos de dirección que han pro- puesto diferentes investigadores.

2.2 RESEÑA DE LAS CONDICIONES QUE PROPICIARON EL ESTUDIO DE GRUPOS.

El enfoque para estudiar a los grupos prácticamente se ha desarrollado en este siglo. La dinámica de grupos se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debiera organizarse a los grupos. Esta tendencia hace hincapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuos obtienen de cooperar en grupos.

A principios de siglo, hubo gente que sentía curiosidad por la naturaleza de los grupos, se basaban ante todo en la experiencia personal para dar respuesta a sus preguntas, los escritores de esta época trataban de crear un sistema teórico comprensivo de los grupos. Estos sistemas teóricos eran complejos y fueron creados por pensadores sobresalientes como Le Bon (1895), Cooley (1909), Mc Dougall (1920) etc.

Para la segunda década de éste siglo, en lugar de especular sobre la naturaleza de los grupos, varias personas empezaron a buscar hechos y a intentar distinguir entre datos objetivos e impresiones subjetivas.

Quienes se interesaban por los grupos comenzaron a exigir que se diera a la proposición el apoyo de datos confiables que pudiera reproducir un investigador independiente. Se empezaron a planear y mejorar técnicas de investigación que proporcionaran medidas confiables, estandarización de la observación, diseños experimentales efectivos y el análisis estadístico de los datos.

Si bien es cierto, hubo condiciones que propiciaron el surgimiento de el estudio de grupos, como por ejemplo, hacia fines de los años treintas se asocia su origen como distintas especialidades con Kurt Lewin a quien se le reconoce haber acuñado el término dinámica de grupos, a más de haber aportado contribuciones significativas a la investigación y a la teoría de dinámica de grupos.

Desde luego, las aportaciones de Lewin fueron importantes, pero la dinámica de grupos no fue creación de una sola persona, de hecho fue el resultado de muchos avances ocurridos en varios años y en varias disciplinas y profesiones, -- por lo tanto, podemos considerar a la dinámica de grupos como convergencia de varias proyecciones de las ciencias sociales.

Para que prosperara el estudio de grupos, se necesitó - que la sociedad le diera apoyo para aportar los recursos --- institucionales necesarios.

A finales de los años treinta, las condiciones cultura les y económicas de los E.U. eran favorables al surgimiento y crecimiento de la dinámica de grupos. Se evaluaba altamen te la ciencia, la tecnología, la solución racional de proble mas y el progreso. Se pensaba en ese entonces que en una -- democracia puede mejorarse deliberadamente la naturaleza hu mana y la sociedad mediante la educación, la religión, la -- legislación y el trabajo.

Durante esos años la investigación ya se estaba convir tiendo en un proceso de gran envergadura ya que los gastos -- privados y públicos para la investigación llegaron a alcan zar en los E.U. más de 160 000 millones de dólares y aumenta ron a más del doble aún en los años de depresión (Cartwright-Zander 1971).

Desde luego gran parte de las investigaciones se reali zaba en ciencias naturales y biológicas, ingeniería y medici-- na. La idea de dirigir las investigaciones a fin de resol-- ver los problemas sociales se aceptó más lentamente.

Durante esta época surgió un gran número de profesiones definidas tal vez más que en cualquier otro país. Muchas de estas profesiones se relacionaban directamente con grupos de gente que se preocupaba por mejorar la calidad de su práctica, estas gentes se dedicaron a codificar procedimientos y a descubrir principios generales, que les sirvieran de acuerdo con la experiencia llevando esto a un punto tal que se necesitaban investigaciones estructuradas para poder comprender más a fondo la vida en grupo y así, la dinámica de grupo comenzó a surgir como campo definido, los líderes de algunas profesiones, estaban preparados para fomentar la idea de que una investigación sistemática de la vida en grupo podría contribuir significativamente a sus profesiones.

Mientras ésto sucedía en América, en Europa por su parte, encontramos a grandes pensadores que también se interesaron por el estudio de grupos, tales como Fourier (1772-1837) Durkheim (1890), Freud, (1920) -en sus obras:El malestar en la cultura y psicología de las masas y análisis del yo-, --- Aichorn (1925) Sartre (1943), etc.

Ahora bien, retomando el término grupo, tenemos que diversos autores lo han definido, por ejemplo Freud (1920), -- por el establecimiento de un mismo objeto modelo o los mis--

mos ideales en su superyo o ambos y se han identificado unos con otros en el grupo psicológico, Moreno (1930). Por la afinidad entre ellos, Lewin (1944). Por la interdependencia de sus miembros. Smith (1945). Por la unidad que consiste de un número plural de organismos que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar o están actuando de un modo unitario hacia el ambiente. Catell ---- (1946). Por la satisfacción que procura a las necesidades de sus miembros. Homans y Bales (1950). Por las comunicaciones en el interior del grupo y de la interacción que de ello resulta entre todos los miembros.

Resumiendo lo ya expuesto, podemos definir como grupo a "Una relación significativa de dos o más personas interdependientes entre sí, teniendo los mismos ideales y metas con una percepción colectiva que los identifica y los hace actuar unitariamente hacia el ambiente".

2.3 ALGUNAS APORTACIONES PARA EL ESTUDIO DE GRUPOS.

Freud en su obra Totem y Tabú (1912), propone claves diferentes para explicar los fenómenos de grupo que él relaciona con los procesos puestos de manifiesto mediante el psicoanálisis. Diferentes trabajos antropológicos le sugi-

rieron una mitología psicoanalítica que explica la transición de la familia al grupo.

En un principio era el padre de familia tirano, violento que se reservaba la posesión de las hembras y expulsaba a sus hijos para evitar que ellos atentaran contra ese derecho de propiedad cuando crecieran. Los hermanos expulsados, terminan por revelarse y uniéndose proceden en común -pues ninguno debe exceptuarse y todos deben ser cómplices- al asesinato del padre y al festín en el que devoran al muerto, esta comunión totémica, materializa la identificación de todos -- con el antepasado envidiado y derrotado; simbolizar la igualdad y la solidaridad de todos, funda una nueva sociedad que reposará sobre los tabués, es decir, sobre una moral: renunciar a matar y a comer el animal totémico (sustituto del padre muerto idealizado), renunciar a tener relaciones sexuales con las mujeres o las hijas del padre pariente de ellos.

Este relato repite varios componentes de las relaciones humanas descubiertas mediante la experiencia psicoanalítica. Ambivalencia (mezcla de amor y celos) de los hijos frente a la imagen paterna así como de los subordinados que ejercen autoridad. Identificación plena de arrepentimiento con esta imagen. Idealización del padre muerto, divinizado y conver-

tido en objeto de culto. Ensayo de una sociedad democrática, en la que todos los hombres hijos de ese padre ahora simbólico, es decir legislador, serían hermanos e iguales, inventarían la justicia entre ellos y el respeto mutuo por sus vidas. Eficacia del asesinato cometido en común para cohesionar a un grupo; virtud de la comida en común, para acallar los sentimientos de culpabilidad, realizar la identificación de todos con el personaje así recordado y encarnar la unidad de acción de grupo. Según Freud el origen de la psicología grupal, es la identificación. El hombre extiende naturalmente a los jefes la imagen que de niño se hizo de la autoridad paterna, por ejemplo, Dios tiene autoridad sobre todos los hombres porque los ha creado, el padre tiene autoridad sobre sus hijos porque los ha engendrado.

La personalidad humana está constituida de tal manera que junto al "YO" existe el "ideal del yo". En un grupo social el jefe toma el lugar del ideal del yo en cada uno de sus miembros y ello explica la solidaridad psicológica entre estos últimos.

En un grupo social se representa al jefe como un hombre superior que ama con amor igual a todos los miembros de la colectividad, que conoce las necesidades de cada uno de ----

ellos. Si el grupo es demasiado grande como para permitir que el jefe conozca individualmente a cada uno, una organización jerárquica sirve de intermediario entre el jefe y los miembros.

La imagen del padre justo y bueno -para Freud- es la -- que sostiene la cohesión grupal. Así ocurre en el ejército, el comandante en jefe quiere a todos sus soldados, cada capitán es el padre de su compañía, lo mismo sucede en las iglesias, Dios ama a sus fieles sin excepción y sin distinción, los pastores son los padres de la parroquia como Dios lo es de la comunidad, etc.

Podemos mencionar entonces que el lazo psicológico de identificación, une a los miembros con sus jefes y esto a su vez da origen a un segundo lazo que une a los miembros entre sí, los soldados, los fieles, etc., se consideran como iguales y a su vez, se aman entre sí, se ayudan, se sostienen, se asisten. A este factor se le denomina cohesión.

La imagen paterna por su parte, implica una segunda dimensión que explica otros fenómenos. Todo jefe es objeto de resentimiento, la imagen del jefe severo y cruel, provoca -- hostilidad generalmente consciente. La imagen del jefe ----

ideal también provoca hostilidad, pero ésta es casi siempre reprimida; el psicoanálisis ha demostrado que toda adhesión íntima duradera como amistad, relaciones conyugales, etc., -- deja un sedimento de enemistad hacia el compañero, es la -- "ambivalencia" de los sentimientos humanos, es decir en este caso una mezcla de amor y odio.

La ambivalencia es también característica de las situaciones de grupo, por ejemplo, dos asociados pasan el tiempo peleando entre sí, un subordinado murmura de su jefe, etc.

La perspectiva dinámica de Kurt Lewin.

Kurt Lewin (1890-1947), trasladó el estudio de la personalidad humana primero y luego a la de los grupos, los principios de la gestalt psicología de la forma. Mencionando - que la percepción y el hábito no se apoyaban en elementos, - sino en estructuras, organizaciones o reorganizaciones de -- sensaciones o de recuerdos, de igual manera, Lewin explica - la acción individual a partir de la estructura que se esta-- blece entre el sujeto y su ambiente en un momento determina-- do. Esa estructura, es un campo dinámico o sea, un sistema de fuerzas en equilibrio, cuando se rompe el equilibrio se -

crea tensión en el sujeto y su comportamiento tiene por finalidad el establecimiento de ese equilibrio. Menciona tres formas de tensión en la personalidad individual.

a) Una tarea interrumpida antes de su finalización deja al sujeto en estado de insatisfacción y en consecuencia, recuerda más una tarea interrumpida que una tarea similar -- que ha podido terminar.

b) La tensión provocada en un sujeto por una frustración, lo conduce a una descarga agresiva de la tensión o sea, a un retraimiento frente a la necesidad cuya satisfacción esperaba o que había experimentado en un principio de satisfacción.

c) Los fracasos o éxitos obtenidos durante el cumplimiento de una tarea repetitiva modifican nuestra actitud dinámica frente a esa tarea, se trata del "nivel de aspiración" que puede elevarse ya sea por que el éxito de confianza o para compensar la decepción de un fracaso.

Concibe al grupo como una realidad suigéneris, irreducible a los individuos que lo componen y a la similitud de sus objetivos o de sus temperamentos. El grupo es un determinado sistema de interdependencia entre los elementos del cam-

po (finalidades, normas, percepción del medio exterior).

El sistema de interdependencia propio de un grupo en un determinado momento, explica el funcionamiento del grupo y su conducta, tanto el funcionamiento interno (subgrupo, afinidades o roles), como la acción sobre la realidad exterior. En eso radica la fuerza del grupo o mejor dicho, el sistema de fuerzas que lo impulsan a la acción.

Otra aportación, fue la de considerar al grupo como una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los sujetos que lo componen: es el campo de fuerzas dentro del ---cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión --de normas, de tensión, de atracción, etc.

Otro concepto fundamental, es el de "espacio vital", - éste está formado por la persona individual en un momento --particular del tiempo, en un marco determinado en parte por los objetos físicos presentes y en parte, por la interpretación de ellos. Si bien el "espacio vital" se ha usado en un sentido muy general, se puede limitar a aquello que está actualmente presente aquí y ahora, lo que podemos ver, oír, tocar o bien, puede tener una referencia amplia e incluir aquello que no se encuentra actualmente presente pero que cae ba

jo el ámbito de nuestros planes para un futuro relativamente inmediato, como el cine al que podemos ir, al amigo que podemos visitar, etc.

2.4 CLASIFICACION DE GRUPOS.

Existen distinciones fundamentales de grupo que no podemos pasar por alto, es decir, es necesario desglosarlas y -- a partir de ahí, poder determinar a qué tipo de grupo enfocamos nuestra atención.

No obstante, resulta difícil establecer distinciones -- entre esas formas en razón de sus superposiciones y de la movilidad de conglomerados humanos, sin embargo, de los trabajos más diferentes desde la observación de las sociedades -- animales hasta el análisis filosófico del grupo, parece desprenderse una convergencia con cinco distinciones (D. Anzieu, 1971).

2.4.1. La muchedumbre.

Cuando los individuos se hayan reunidos en gran número (centenares o millares) en el mismo lugar, sin haber tratado

explícitamente de reunirse, nos encontramos con los fenómenos de muchedumbre. Cada uno trata de satisfacer al mismo tiempo una idéntica motivación individual.

La situación de muchedumbre desarrolla un estado psicológico propio: a) pasividad de las personas reunidas hacia todo lo que no sea satisfacción inmediata de su motivación individual; b) ausencia o bajo nivel de los contactos sociales y de las relaciones interhumanas; c) contagio de las emociones y rápida propagación al conjunto de una agitación surgida en un punto; d) estímulo latente producido por la presencia de los demás en dosis masivas, estímulo que puede estallar en forma de acciones colectivas pasajeras y paroxísticas marcadas con el sello de violencia o entusiasmo.

Dentro de esta definición de muchedumbre, no caben por ejemplo manifestaciones preparadas por anticipado, que reúnen adeptos y están encuadrados por "cierto orden".

Dentro de esta definición de muchedumbre, encuadra lo que para Freud (1920), es el fenómeno de masa psicológica, al respecto dice : el más singular de los fenómenos presentados por una masa psicológica, es el siguiente: cualesquiera que sean los individuos que la componen y por diversos o seme-

jantes que puedan ser sus ocupaciones, carácter o inteligencia, el solo hecho de encontrarse en una multitud, los dota de alma colectiva. Esta alma los hace sentir y pensar de -- una manera distinta de como sentiría, pensaría y actuaría ca da uno de ellos aisladamente.

La masa psicológica es un ser provisional compuesto de elementos heterogeneos.

En una multitud, se borran las adquisiciones individuales, desapareciendo así la personalidad de cada uno de los - que la integran, es decir, la estructura psíquica tan diversamente desarrollada en cada individuo queda destruida, apareciendo desnuda la base inconsciente común a todos.

El individuo que entra a formar parte de una multitud - se sitúa en condiciones que le permiten suprimir las representaciones de sus tendencias inconscientes. Dentro de una multitud todo sentimiento y todo acto son contagiosos, hasta el punto de que el individuo sacrifica muy fácilmente su interés personal al interés colectivo, actitud contraria a su naturaleza y de la que el hombre sólo se hace susceptible -- cuando forma parte de una multitud. Parece ser que el individuo sumido algún tiempo en el seno de una multitud activa,

cae en un estado particular semejante al estado de fascinación del hipnotizado entre las manos de su hipnotizador. Paralizada la vida cerebral del sujeto hipnotizado, se convierte éste en esclavo del hipnotizador, la personalidad consciente desaparece; la voluntad y el discernimiento quedan abolidos, pensamientos y sentimientos son orientados en un sentido determinado por el hipnotizador.

Así es aproximadamente el estado del individuo integrado en una multitud, no tiene conciencia de sus actos, en él quedan abolidas ciertas facultades y pueden ser llevadas a un grado de exaltación. La influencia de una sugestión lo lanzará con ímpetu a la ejecución de ciertos actos.

Así pues, la desaparición de la personalidad consciente, el predominio de la personalidad inconsciente, la orientación de los sentimientos, de las ideas por sugestión y contagio y la tendencia a transformar inmediatamente en actos las ideas surgidas, son características de un individuo integrado a una multitud. Perdidos sus rasgos personales, pasa a convertirse en un autómatas sin voluntad.

La multitud es impulsiva, versátil e irritable, se deja llevar casi exclusivamente por lo inconsciente. Los impul-

sos a los que obedece pueden ser según las circunstancias, nobles o crueles, heroicos o cobardes, pero son tan imperiosos que la personalidad e incluso el instinto de conservación desaparecen ante ellos. Nada en ella es premeditado, aún cuando desea algo apasionadamente, nunca lo desea por mucho tiempo, pues es incapaz de poseer una voluntad perseverante. No tolera aplazamiento alguno entre el deseo y la realización, abriga un sentimiento de omnipotencia, no existiendo la noción de lo imposible.

En cuanto cierto número de seres vivos se reúnen, los elementos individuales se colocan instintivamente bajo la autoridad de un jefe. La multitud es un dócil rebaño incapaz de vivir sin amo. Además, la multitud tiene tal sed de obedecer que se somete instintivamente a aquel que se erige en jefe. y es preciso que éste posea determinadas aptitudes personales como por ejemplo, una voluntad potente e imperiosa, susceptible de animar a la multitud carente por sí misma de voluntad.

Retomando las cinco distinciones que realiza Anzieu, tenemos ahora a la banda.

2.4.2. La banda.

Presenta una característica que es la similitud. Cuando los individuos se reúnen por el placer de estar juntos, - por búsqueda de lo semejante, es decir, consiste en buscar - en los congéneres modos de pensar y de sentir idénticos a -- los propios, sin ser necesariamente conscientes de ello.

Las bandas de niños y de adolescentes normales o delinquentes son las más conocidas. El placer de formar parte de la banda proviene de la supresión o suspensión de la exigencia de adaptarse al precio de una tensión psíquica penosa, - a un universo adulto o social y a sus reglas de pensamiento, y de conducta. La presencia de otras personalidades análo-- gas a la propia, el sentimiento de ser incomprendidos por -- sus padres o por personas mayores, su insociabilidad o sus - tendencias perversas permiten abandonarse a ser uno mismo -- sin coacciones ni remordimientos y justifica el ser como uno es.

Además, la banda ofrece a sus miembros la seguridad y el soporte efectivo, esto es, un sustituto de amor.

Los niños desvalidos o abandonados, las personalidades débiles, los individuos carentes de lazos sentimentales y -- familiares, los que salen de comunidades severamente margin

das o disciplinadas en las que sus necesidades afectivas no se satisfacen, forman bandas.

En un adulto socialmente adaptado, la banda de compañeros alegres despreocupados, parranderos, juergistas, autoriza actividades que están en los límites de las reglas morales y sociales, pero sin embargo, las actividades llevadas a cabo en común, no se presentan como un objetivo esencial de la banda, ya que el objetivo es el de estar juntos por que se es semejante. Hacer algo juntos sólo es una ocasión, un medio para probar intensamente que se es semejante.

La banda es diferente de la muchedumbre, por el número limitado de sus miembros, por la adhesión de ellos a su colectividad y por ser su duración mayor, no obstante puede ser la banda efímera o permanecer en estado latente y se reconstituye mediante reuniones episódicas o bien la evolución psicológica individual de sus miembros la disgrega, algunos maduran, salen de la adolescencia, se casan, inician un trabajo y la armónica semejanza desaparece.

La banda se hace durable si se transforma en un grupo primario, pero entonces cambia de característica ya que afianza los valores comunes, concede privilegios a la lealtad y solidaridad de sus miembros, distingue sus roles y fija objetivos.

2.4.3 El agrupamiento.

Es cuando las personas se reúnen en un número pequeño - mediano o elevado, con una frecuencia de reuniones más o menor grande, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones, los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros, que son parcialmente conscientes de ellos, pero en la mayoría no se efectúa activamente la asunción de este interés, se remiten a sus representantes, a sus dirigentes, etc., fuera de la realización de los objetivos que surgen de este interés los miembros no tienen relaciones ni contactos.

Los agrupamientos según el campo de actividades adoptan nombres particulares como: Campo Religioso (congregación, convento, parroquia, etc.); Campo Político y Corporativo: (alianza, gremio, partido, cámara, federación, fraternidad, frente, liga, etc.).

2.4.4. Grupo Primario o Grupo Pequeño.

Con respecto al grupo primario, tenemos que presenta las siguientes características:

- a) Tiene un número restringido de miembros, de tal ma



nera que cada uno de ellos pueda tener una percepción indiv
idualizada de cada uno de los otros, ser percibido recíproca
mente por éstos y entre los cuales pueda producirse una gran
comunicación interindividual.

b) Prosecución en común y de manera activa de los mis
mos objetivos-dotados de cierta permanencia- asumidos como -
objetivos del grupo, que responden a diferentes intereses de
los miembros y son valorizados por ellos.

c) Relaciones afectivas que pueden llegar a ser inten
sas entre los miembros y que pueden constituir subgrupos de
afinidades.

d) Firme interdependencia de los miembros y sentimien
tos de solidaridad; unión moral de los integrantes del grupo
fuera de las reuniones y de las acciones en común.

e) Diferenciación de roles entre los miembros.

f) Constitución de normas, de creencias, de signos, -
y de ritos propios del grupo (lenguaje y código del grupo).

Todas estas características no necesariamente están pre

sentés a la vez en el mismo grupo.

En el grupo así definido, se desarrollan conductas de mantenimiento que apuntan a la conservación del grupo como realidad física y como imagen ideal y conductas de progresión que provocan la transformación de:

- 1) Las relaciones entre los miembros.
- 2) De la organización interna.
- 3) Del sector de realidad física o social en el que el grupo ha elegido sus objetivos.

Un grupo pequeño se define como un determinado número de personas en interacción individual, entre sí, durante una reunión o serie de reuniones frente a frente. En el curso de estas reuniones, cada uno de los miembros recibe alguna impresión o percepción de los otros miembros, considerándolos tan distintos entre sí como le sea posible, y emite alguna reacción hacia ellos, considerándolo también como personas individuales, con la condición de recordar por lo menos que la otra persona estaba presente.

Cooley (1909), realiza la distinción entre el grupo primario y el secundario, al respecto dice: "Por grupos primarios, entiendo aquellos que se caracterizan por una asociación y cooperación íntimas y frente a frente. Desde el pun-

to de vista psicológico, el resultado de esta asociación íntima es una cierta fusión de las individualidades en un todo común, de manera que la vida comunitaria y el objetivo del grupo se convierten en la vida y el objetivo de cada uno de ellos".

El grupo primario se caracteriza por los lazos personales íntimos, cálidos, cargados de emoción que establecen entre los miembros; la solidaridad y la obtención de ventajas mutuas son espontáneas en él, no calculadas. Por el contrario, en el grupo secundario las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales.

R. Muchielli (1969), menciona algunas características psicológicas de los grupos primarios:

a) Interacción, la interacción define el hecho de que cada miembro del grupo actúa y reacciona en relación con tal miembro o con el grupo entero de forma directa, sin intermediarios. La interacción postula y supone la posibilidad de preveer y de componer las conductas de los demás.

b) Emergencia de normas. Se llaman normas a unas re-

glas de conducta. Nacen dentro del grupo primario. Todo lo que guarda conformidad con estas normas, es lo que está considerado como "bien" por los miembros del grupo, es lo que constituye el código de valores del grupo.

c) Existencia de objetivos colectivos comunes, la comunión de objetivos constituye los cimientos del grupo, tales serían: resolver un problema, que el grupo sobreviva, -- efectuar un trabajo, etc.

d) Existencia de emociones y de sentimientos colectivos correspondientes a situaciones en las que se halla el grupo y que dan lugar a acciones y reacciones colectivas.

e) Emergencia de una estructura informal, que nace -- dentro de un orden de afectividad y que es como la organización y la distribución de la simpatía-antipatía, las vías -- por las que circula la influencia, la posición de los miembros "populares" y de los "menos populares", el nacimiento -- de sub-grupos dentro del grupo con sus polos de conflicto o de atracción. Es informal, por que no es oficial e incluso a menudo inconsciente. Esta estructura puede entrar en oposición con una estructura oficial impuesta desde el exterior.

f) Existencia de un inconsciente colectivo. La historia común vivida por el grupo, su existencia colectiva, su pasado, son fuentes de problemas latentes o de puntos sensibles que sin estar presentes en la memoria actual, forman parte de la vida del grupo y de sus reacciones.

Por otro lado, el grupo no es consciente de los fenómenos psicológicos que determinan su conducta dentro del grupo.

g) Establecimiento de un equilibrio interno y de un sistema de relaciones estables con el medio circundante.

A través de las vicisitudes de su existencia, el grupo crea un sistema doble de equilibrio: interno y externo, es decir, en su seno y en relación a su contexto.

Cuando este equilibrio es roto por los acontecimientos, el grupo si resiste y sobrevive, tiende a formar un nuevo equilibrio.

2.4.5. Grupo Secundario.

Es un sistema social que funciona regido por instituciones (jurídicas, económicas, políticas, etc.) dentro de un --

segmento particular de la realidad social (mercado, administración, deporte, investigación, etc.). Una empresa industrial, un hospital, una escuela, un partido político son organizaciones. La organización es a la vez: a) un conjunto de personas que persiguen fines determinados, idénticos; en el derecho positivo es una asociación si los objetivos no son lucrativos, una sociedad, en el caso contrario. Desde este punto de vista encontramos una mezcla más o menos compleja de muchedumbre, agrupamiento y de grupo primario.

b) Un conjunto de estructuras de funcionamiento que rigen las interrelaciones de las partes componentes y que más o menos determinan los roles de las personas. En el grupo secundario las relaciones entre los individuos son a menudo más formales, frías e impersonales, en donde las comunicaciones por escrito son más importantes que los intercambios orales.

Justamente en este tipo de grupos se centra nuestro interés, en los grupos que se forman dentro de las organizaciones, es decir, en los grupos de trabajo que definiremos como "la unidad básica con que se construyen las organizaciones y que proporciona un sistema social en el que los individuos pueden satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales al

mismo tiempo que el trabajo adelanta".

O bien, podría ser: "un sistema social compuesto por -- dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como -- grupo y que interactúan de tal manera que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo".

Analizando lo anterior podemos darnos cuenta de que no existe una diferenciación totalmente clara de grupo secundario dentro de una institución. Ciertamente la institución - (dónde se realizó la investigación) contrató a un grupo de - gentes y teóricamente poseen y tratan de alcanzar metas comunes (que en este caso es la de proporcionar seguridad social), sin embargo, también pueden tener características de grupos primarios en donde existen unidades de servicio pequeñas o bien las unidades pueden ser tan grandes que prácticamente no exista ese tipo de trato y se caiga en otra clasificación.

2.5 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de actitudes que poseen los empleados, esas actitudes -- tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, como: salarios, supervisión, constancia del empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de las labores realizadas, relaciones sociales en el empleo, soluciones rápidas de los motivos de queja, trato justo por parte de los jefes, etc.

Para entender en términos globales la satisfacción en el trabajo se deben tomar en cuenta otros factores como: la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos, su nivel de aspiraciones, también se debe tomar en cuenta su posición social, sus recreaciones, sus actividades en organizaciones (laborales, políticas, sociales) que contribuyen a la satisfacción en el trabajo. Es decir, este término es su mamente amplio y es el resultado de muchas actitudes en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones fuera del trabajo.

Según Blum (1976), en un estudio realizado por Hoppock

en New Hope Pensilvania en 1935, encontró que de 351 empleados a quienes se les aplicó un cuestionario, el 15% de la muestra tenía actitudes negativas o falta de satisfacción en el trabajo.

En otro estudio, Hoppock tomó una muestra de 500 profesores de 51 comunidades urbanas y rurales en E.U.A., estimaron su satisfacción en el trabajo de acuerdo con cuatro escalas de actitudes. Se obtuvo una medida de la satisfacción de este grupo. A los cien más satisfechos y a los cien menos satisfechos se les pidió que respondieran a 200 preguntas encontrándose que:

- 1) Los satisfechos dieron pocas muestras de desajuste emocionales.
- 2) Los satisfechos eran más religiosos.
- 3) A los satisfechos les agradaban más las relaciones humanas con los superiores y con los compañeros.
- 4) Los satisfechos se consideraban más eficientes.
- 5) La influencia familiar y la posición familiar eran más favorables entre los satisfechos.
- 6) Los satisfechos "seleccionaron" su ocupación.
- 7) Los insatisfechos señalaban con mayor frecuencia la mo-

tonía y la fatiga.

Sin embargo, en este estudio no se hizo ningún intento para medir la eficiencia de los profesores y por lo tanto -- no se sabe si los "insatisfechos" eran menos buenos que los del grupo de "los satisfechos".

La satisfacción en el trabajo, es una relevante actitud generalizada en un individuo y no una actitud específica sobre factores determinados del trabajo. La idea de que tiene relación con el ajuste emocional de un individuo sugiere que quienes son inestables emocionalmente, pueden tener dificultades mayores para ajustarse a un trabajo y por lo tanto pueden sentirse insatisfechos en el.

Existen numerosos aspectos que pueden contribuir a la satisfacción o insatisfacción de los empleados. Según Blum, (1976), Herzberg y Col, en 1957 recopilaron datos de 16 estudios diferentes que incluían a más de once mil empleados -- encontrando que: las oportunidades de ascenso se clasificaban en los primeros lugares. Los factores considerados como de menor importancia fueron los que se referían a las prestaciones y la facilidad del trabajo. Si bien estos datos -- nos pueden dar una idea general de varios factores del tra--

bajo, se debe tomar en cuenta que estos resultados pueden -- ser diferentes para otras organizaciones.

2.5.1. Satisfacción y conducta en el trabajo.

Según Blum (1976), Vroom en 1964, examinó las relaciones entre la satisfacción y varios aspectos de la conducta -- en el trabajo, clasificó los estudios de acuerdo con las conductas de trabajo correlacionadas con la satisfacción en el trabajo, estos estudios los agrupó en investigaciones de rotación, ausentismo y accidentes en el desempeño del trabajo.

2.5.2. Satisfacción y rotación de personal.

De los siete estudios examinados por Vroom que relacionaban la satisfacción en el trabajo con la rotación de personal, indicaban una relación negativa, es decir, cuanto mayor era la satisfacción de un empleado en su trabajo, menores -- eran las probabilidades de sentir el deseo de abandonar su -- empleo.

2.5.3. Satisfacción y ausentismo.

Los resultados en este campo fueron contradictorios, --

de diez estudios, cuatro tendían a respaldar la idea de que existe una relación negativa entre la cantidad de satisfacción en el trabajo y el grado de ausentismo; sin embargo, tres estudios no apoyaron esas premisas, otros tres indicaron que puede demostrarse que la magnitud de la correlación entre la satisfacción y el ausentismo esta en función de otras variables.

2.5.4. Satisfacción y desempeño en el trabajo.

Este estudio se refiere al desempeño del puesto, es decir, hasta que punto realiza verdaderamente bien el trabajador las tareas que le hayan sido asignadas, por ejemplo, un empleado puede tener muchas ausencias y no obstante efectuar su trabajo muy bien; según Blum (1976), Brayfield y Crockett en 1955, examinaron algunas investigaciones en las que se relacionaba la satisfacción en el empleo con el desempeño del trabajo, llegando a la conclusión de que virtualmente no había evidencias de que existiera relación entre esas dos variables, este descubrimiento es crítico para los que respaldan la noción general de "Relaciones Humanas" de que los trabajadores satisfechos son más productivos.

Toda persona que se encuentre ocupando un puesto, sabe

que si sus relaciones con los compañeros de trabajo no son buenas, el empleo tenderá a ser insatisfactorio, también se debe mencionar que algún tipo de incidente ajeno al trabajo puede afectar el rendimiento del trabajador, el ausentismo o cooperar para que el trabajo parezca insatisfactorio, es el caso de un empleado que tiene problemas con la esposa antes de entrar a trabajar, de ahí se derivan una serie de actitudes negativas con respecto al área de trabajo.

Es de suma importancia, establecer lo que se entiende por satisfacción o insatisfacción en el trabajo, ya que si lo que se entiende por insatisfacción en el trabajo es el número de quejas, no es correcto suponer que la persona que se queja se ausentará del trabajo. Es posible que la persona sea competente y se sienta libre para expresar sus quejas, mientras que la persona que no esté segura y tema quejarse pueda llegar a abandonar el empleo, debido a que se encuentra realmente insatisfecha.

Podemos mencionar que el nivel de satisfacción es una combinación del nivel de aspiraciones y del nivel de tensiones y necesidades como la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente, la satisfacción va a existir cuando ambas cosas van de acuerdo y se producirá una insatisfacción labo---

ral cuando los beneficios obtenidos del ambiente son menores que el nivel de necesidades del individuo (Blum 1976).

La falta de satisfacción en el trabajo también puede deberse a una falta de orientación vocacional o una incapacidad de colocarse en el puesto adecuado para desarrollarse, es decir, las personas no pueden permanecer durante mucho tiempo en un trabajo que consideran inferior a ellos, sin embargo, también se puede dar el caso de que las personas que no poseen las capacidades necesarias abandonen su trabajo, por ejemplo, el caso de un profesor que no puede mantener el paso de sus alumnos, seguramente tenderá a buscar otro empleo. La seguridad de no perder el empleo contribuye a la satisfacción en el trabajo.

Otro factor que se debe tomar en cuenta se refiere a la lealtad, es decir, los sentimientos que tengan los trabajadores en relación con la organización o con sus jefes o con ambas cosas, este factor hace que las personas lleguen incluso a sacrificar sus propias necesidades y finalidades, fomenta el servicio más allá del deber en relación con las necesidades del puesto, también se deben considerar las oportunidades de satisfacción intrínseca que proporciona el puesto al individuo.

Otro elemento que contribuye a la satisfacción en el -- trabajo es la personalidad. Una de las dimensiones de la -- personalidad es la estabilidad emocional y su contraparte -- sería la "tendencia neurótica". La estabilidad emocional de un individuo tiene probabilidades de ponerse de manifiesto - en la satisfacción o insatisfacción en el puesto.

. Así, es probable que todo vaya bien cuando los estables e inestables muestren pocas diferencias en el trabajo. Sin embargo, cuando se ejercen presiones y se desarrollan situaciones difíciles, las molestias pequeñas adquieren una considerable importancia y es probable que un individuo reaccione ante estas situaciones en proporción a su estabilidad. - Una persona que "pierde el control" parece desmoronarse siempre.

Otra característica de los emocionalmente inestables, - es el grado hasta el cual permiten que una situación dada -- afecte a otra totalmente diferente, así puede ser que con un pequeño intercambio de palabras con otro compañero, un individuo quede "bloqueado" no nada más en el trabajo, sino también en su hogar. De la misma manera este tipo de personas llevará consigo las situaciones del trabajo al hogar con mayor frecuencia que el sujeto emocionalmente estable.

Otro factor que contribuye a comprender la satisfacción en el trabajo es la seguridad. Una persona insegura seguirá sintiéndose así aún cuando su trabajo sea seguro. Los antecedentes familiares y otros factores similares contribuyen a la seguridad individual y finalmente otro factor individual que consideramos se debe tomar en cuenta al estudiar la seguridad en el trabajo, es el ajuste personal a la vida, es decir, si las acciones que el individuo ha realizado durante su vida, le han proporcionado satisfacciones, estas acciones podrían referirse a escuelas, amigos, pasatiempos, estado civil, y todos los demás ajustes que una persona "normal" realiza por lo general. Si una persona tiene una larga lista de "quejas", de "injusticias", "abusos", etc. cometidos en contra de él, seguramente a corto plazo descubrirá el motivo de queja e insatisfacción en el trabajo.

2.6 MOTIVACION

El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza. Se deben tener en cuenta sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con la familia, con la compañía y con la comunidad.

Eliminar del trabajo estos atributos, equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos de una máquina automática. El trabajo tiene un aspecto económico y otro mecánico; pero también un lado psicológico.

La opinión de que ciertos incentivos originan incrementos en la producción no siempre se ha sustentado realmente, a pesar de que la gerencia frecuentemente ha tratado de promover la producción mediante este tipo de ofertas y a menudo ha atribuido los aumentos de producción a estos factores.

La industria ha descuidado la complejidad de la motivación humana y ha simplificado erróneamente en exceso un fenómeno muy complejo, desde los tiempos de Taylor, se ha supuesto que la razón primordial por la que la gente trabaja es -- por ganar dinero.

El hombre, dentro de la industria es tan complejo como en cualquier otra de las etapas de la vida, y todo intento de reducir su comportamiento a un solo sistema de motivación, tiene que dar como resultado, algo artificial y estrecho. El hombre tiene muchos motivos y, a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Debido a los cambios psicológicos y las experiencias anteriores, se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior. Incluso, estas dos categorías no son mutuamente independientes por el contrario, interactúan en todo momento.

Los motivos más simples que se originan en el desequilibrio fisiológico dentro de un organismo se conocen casi siempre como hambre, sed, etc. Existen muchos motivos que actúan sobre el individuo como resultado de la multitud de sus experiencias; éstas se hallan determinadas, en su mayor parte, por las presiones sociales y por la sociedad dentro de la que vive. Aunque estos motivos sociales reciben a veces una expresión sólo dada indirectamente, es necesario reconocer que son tan importantes como los llamados motivos más simples si deseamos tener éxito en entender por qué se comporta el hombre como lo hace. Entre algunos motivos sociales que actúan en el hombre están la necesidad de reunirse con otro, la necesidad de probarse a sí mismo, su adquisividad, el deseo de prestigio y el deseo de adaptarse. En la integración de la conducta de cualquier individuo normal en un momento dado, se puede advertir la presencia de numerosos motivos. El comportamiento particular que resulta, depende en

parte, del desequilibrio fisiológico del individuo y también de las presiones de la sociedad.

La motivación es ciertamente muy compleja. En ocasiones, distintas formas de conducta han sido motivadas de un modo similar por ejemplo para sobresalir, uno puede vestirse elegantemente o escribir un libro, etc. De la misma manera, se puede afirmar exactamente lo contrario. Hay diferentes motivos que pueden dar como resultado una misma forma de conducta.

En otro tipo de situación, las personas suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica o de los motivos implicados.

El término motivación tiene diversos sinónimos que la gente emplea, como por ejemplo, propósito, deseo, impulso, preferencia, percepción, actitud, incentivo, etc.

Sea cual fuere la palabra individual que se emplee, las personas tienden a exponer cierto número de ellos, ya que se les considere conscientemente presentes o inconscientes, muchos de ellos actúan en el individuo de un modo simultáneo por lo tanto, cabe suponer que una persona normal esté en --

conflicto (desequilibrio) parte del tiempo, por ejemplo, un empleado que desea protestar ante el patrón, pero al mismo tiempo desea conservar su trabajo, está en conflicto. Es más, el hecho de tomar una decisión no significa necesariamente que se resuelva el conflicto.

Los motivos o impulsos varían en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones. A veces, la meta inmediata es contraria a la meta distante a pesar de que ambas son deseables.

Las emociones están íntimamente relacionadas con las motivaciones del hombre; el temor, la ira, la alegría, o simplemente ninguna sensación en absoluto entrará en juego en sus decisiones. La decisión de ir a la huelga, renunciar, ausentarse, pedir un aumento de sueldo, responderle al patrón o discutir con un compañero de trabajo raramente es cuestión de una sola motivación, a pesar de que cuando se pide al empleado que explique sus acciones, dé una sola razón para ella. Las consecuencias de satisfacer las diversas necesidades fisiológicas y los impulsos sociales que actúan sobre él y sobre la situación, existen, ya sea que él las conozca o las desconozca.

Maslow (1943), propuso una teoría relacionada con las - necesidades humanas y su efecto en la conducta. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

1. Necesidades fisiológicas: éstas son las necesidades bá- sicas del organismo, tales como alimento, agua, oxígeno y -- sueño. Incluyen también otras necesidades menos básicas co- mo el sexo y la actividad.
2. Necesidades de seguridad: en este caso, Maslow se re-- fiere a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que esté relativa- mente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad - de la existencia de dicha persona.
3. Necesidades sociales: estas son las necesidades de re- laciones afectivas con otros individuos y la necesidad de -- contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo, la necesidad de ser aceptado por sus semejantes.
4. Necesidades psicológicas: la necesidad de una autoeva- luación estable y bien basada. La necesidad de respeto pro-

pio, autoestima y la estimación de los demás.

5. Necesidades de autorrealización: la necesidad de autoexpresión. La necesidad de lograr plenamente la capacidad personal para actuar.

Sin embargo, el aspecto importante de la teoría de Maslow no es tanto su sistema de clasificación como el hecho de que considera que estas clases de necesidades forman una estructura "jerárquica de necesidades".

Las premisas fundamentales para Maslow son:

1. El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.
2. El individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.
3. Se dice que los grupos de necesidades de los niveles 1 y 2 son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta de jerarquía.

Porter y Col. (1961,1962,1963), de la Universidad de California realizó investigaciones sobre la teoría de Maslow - en diferentes niveles gerenciales y con compañías grandes y chicas. Encontrando que las necesidades psicológicas de más alto nivel son, relativamente las menos satisfechas. También parece que la autorrealización y la seguridad son campos más importantes de satisfacción de necesidades que las de autoestima y autonomía. La necesidad de autorrealización -- constituye el área de necesidad más crítica, en función de la deficiencia percibida en la satisfacción de ésta.

En todos los casos, se consideró que debe haber una mayor oportunidad para satisfacer estas necesidades que las -- que existen en realidad.

Vroom (1964), propuso una teoría que considera como su contexto al individuo en el mundo del trabajo. Gran parte - de su trabajo está influenciado por Kurt Lewin. Al igual -- que éste, Vroom utiliza el concepto de valencia como el concepto clave. La define como "la atracción de una meta o un suceso" o como "la satisfacción esperada de un suceso".

Parte de dos proposiciones, la primera como el deseo -- (valencia) relacionado con cualquier objetivo (suceso) parti

cular por parte de un individuo, está directamente relacionado con la utilidad de que el objetivo conducirá a su vez, a otros objetivos subsecuentes de cierta conveniencia (valencia).

La segunda proposición se limita a indicar que mientras mayor sea la valencia de cualquier resultado, tanto más tenderá una persona a entrar en acción.

Vroom sugiere que la satisfacción en el trabajo es un reflejo del grado en que una persona encuentra que su trabajo resulta deseable, por lo tanto, es una medida de la valencia de la persona por su situación de trabajo. Según su segundo modelo predeciría, que la fuerza para permanecer en un trabajo debe estar directamente relacionada con la valencia de dicho trabajo. Las dos medidas apropiadas para comprobar esta hipótesis son: a) la rotación de personal y b) el ausentismo. Parece existir una relación moderada entre las mediciones de la satisfacción del trabajo y estas dos variables.

Según Maier (1955), el trabajo es interesante y la motivación es alta cuando una persona considera que sus deberes

son importantes. La motivación para hacer un buen trabajo disminuye cuando una persona no comprende el porqué de lo que hace, o cuando considera que no contribuye al esfuerzo total. El adiestramiento en el trabajo debe hacer que se comprendan las tareas y mostrar como se relaciona su actividad con el éxito del servicio que presta a la institución.

Podemos observar que durante los casos de urgencia, es característico que la motivación sea extremadamente alta en Instituciones de Servicio Público. Ya que uno de los factores más importantes de su motivación es el sentimiento de importancia y de ser necesitados que tienen estos empleados en tales ocasiones. El reconocimiento personal del trabajo así como el reconocimiento que los jefes o supervisores tengan del trabajo realizado por los empleados es muy importante en el desarrollo personal del individuo, así como atender los fines que la institución persigue y aunar los objetivos individuales para que se logran éstos y lleven al trabajador a una mayor realización de los mismos. (Maslow 1943, Vroom 1964 y McGregor 1960).

Según Blum (1976), uno de los caminos para explicar la motivación es hablar en términos de un estado particular del individuo -el estado de desequilibrio o falta de balance - según un modo de definir a una persona motivada.

La persona se ve motivada para corregir un desequilibrio de esa índole, es decir, busca la forma de satisfacerla. Así pues, se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se compone de tres partes distintas:

1. Necesidad o motivo. Un estado de desequilibrio fisiológico, psicológico, social o laboral.
2. Respuesta de conducta motivada. Una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
3. Meta. Lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, el objeto de la conducta motivada.

Cuando McClelland y Col (1953) crearon una medida de el motivo de logro o realización, la trataron de aplicar a cualquier campo, como la poesía, arquitectura, música, deportes, etc. No obstante, no lograron su objetivo, ya que hasta la fecha no hay un sólo criterio claro con el que pueda validarse una medida de motivación de logro. Sin embargo, es sorprendente descubrir que tiene aplicaciones prácticas principalmente en el campo de la motivación de logro económico o en el campo de los negocios C. Brown R. (1972).

Así, la dirección de la motivación de logro hacia los objetivos del trabajo puede conseguirse a veces practicando cambios radicales en la situación de trabajo.

McClelland y Col en 1953 según Brown R. (1972), llevaron a cabo el plan Scanlon, cuya idea general consiste en proporcionar un método por el cual los trabajadores no participan en las utilidades que no tengan que ver con sus propios esfuerzos.

El primer paso para poner en marcha el Plan Scanlon, consiste en encontrar un costo de mano de obra promedio o "normal", para la compañía de que se trate; éste será una proporción, durante algún período estandar, entre la nómina total de salarios y el valor de venta de los bienes producidos por esa nómina de salarios. Una vez establecida esta proporción, los trabajadores se benefician de toda reducción en los costos normales de la mano de obra. La gratificación de pago en el mes que se gana, de manera que se aprecia la relación directa entre el esfuerzo y la recompensa.

Con esta medida, todos los trabajadores se benefician de tal manera que el hombre que trata de conseguir una mejora, ayuda a todo el grupo y no a sí mismo a expensas del

del grupo.

Podemos observar por otro lado, una serie de ventajas - que ofrece el Plan Scanlon:

- a) Existe un vínculo directo entre la realización y - la recompensa.
- b) El pago inmediato de la recompensa.
- c) El reparto de la recompensa entre todo el grupo.
- d) Los obreros se esfuerzan más y trabajan con mayor regularidad.
- e) El trabajador sugiere métodos para mejorar la producción.
- f) Identifica el interés privado del trabajador con - los intereses de los demás trabajadores y de la -- compañía en su conjunto.

Otras ventajas implícitas de este Plan, se pudieron observar en la compañía la Laprinte Machine Tool Company, (-- Brown R. 1972).

Los trabajadores de esta compañía, antes de ser instalado el Plan, solían alegrarse cada vez que se enteraban de

ocurrían pérdidas en la compañía, ya instalado el Plan, eran los que más se ocupaban por que esto no sucediera, o bien, - anteriormente el hombre que expresaba su motivación de logro trabajando con más empeño, ponía en peligro sus relaciones - informales con sus compañeros de trabajo, este Plan da un -- giro de tal manera que cuando las relaciones en el trabajo - ya no son antagónicas de la solidaridad, si no que inclusive contribuyen a la misma, el nivel de realización se eleva --- significativamente.

2.6.1. Disonancia Cognocitiva. El punto central de la teoría de Festinger (1957), consiste en afirmar que los seres humanos buscan un estado de armonía en sus cognisciones. El término cognisción se refiere a "cualquier conocimiento, opi--- nión o creencia acerca del ambiente, acerca de la propia per--- sona o acerca de su conducta".

Las relaciones entre nuestras cogniciones pueden ser re--- levantes o irrelevantes, cuando los elementos cognitivos son relevantes se dice que se encuentran en disonancia, si al -- considerarlos exclusivamente a ellos, el contrario de uno de ellos aparece a continuación del otro.

Según A. Rodríguez (1977), Zajonc en 1968, presentó un

resumen de las principales proposiciones de la teoría de Festinger, en la cual afirma que:

1) Siendo la disonancia cognocitiva un estado desagradable, el individuo intentará disminuirla o eliminarla y se comportará de tal modo que evitará acontecimientos que la aumenten o provoquen.

2) La severidad o intensidad de la disonancia cognocitiva variará de acuerdo con la importancia de las cogniciones en relación disonante entre sí y con el número relativo de cogniciones que se encontrarán en relación disonante.

3) La disonancia cognocitiva sólo podrá ser reducida o eliminada a través de: a) la introducción de nuevas cogniciones o bien b) del cambio de las cogniciones existentes.

4) La introducción de nuevas cogniciones reducirá la disonancia cuando las cogniciones introducidas aumenten el peso relativo de uno de los sectores y disminuyan la proporción de elementos cognocitivos disonantes o cuando las nuevas cogniciones alteran la importancia de los elementos cognocitivos que se encuentran en relación disonante entre sí.

5) El cambio de las cogniciones existentes reducirá las disonancias si: a) su nuevo contenido hace que éstas sean menos contradictorias entre sí o b) si su importancia se ve disminuida.

6) Cuando no sea posible la reducción o eliminación de la disonancia por los métodos anteriores, se recurrirá entonces a conductas que tengan consecuencias cognoscitivas que favorezcan a un estado disonante.

Según Rodríguez (1977), Brehm y Cohen 1962, destacaron dos puntos que son: la idea de compromiso en la manifestación de la fuerza motivadora de reducción de la disonancia, y la otra es la importancia otorgada a la noción de volición, como elemento fundamental en la determinación de la existencia y de la magnitud de la disonancia. Festiger (1964) caracteriza la diferencia existente entre conflicto y disonancia. Antes de tomar una persona una decisión se encuentra en estado de conflicto durante ese período previo a la decisión, la persona evalúa las opciones que se le presentan, haciéndolo en forma objetiva e imparcialmente. Una vez tomada la decisión, los elementos consonantes de la opción escogida tienden a ser supervalorados, mientras que los elementos cognoscitivos que entran en disonancia con la alternativa rechazada, tienden a ser devaluadas.

El fenómeno de arrepentimiento post desicional se debe al aumento súbito de la disonancia después de la decisión -- en virtud de que la persona, una vez tomada la decisión, pone más atención en las cualidades negativas de la opción seleccionada y a las positivas de la opción rechazada. Sin embargo, cuanto más responsable se considere el individuo al haberse involucrado en una determinada situación desagradable, mayor será la disonancia que se experimente. En otras palabras, al aumentar la libertad del individuo para comprometerse o no en una conducta normalmente repudiada por él -- mismo, aumenta también la disonancia experimentada cuando el individuo se compromete realmente con tal conducta.

Cuando en una situación determinada, una persona es inducida a comportarse de modo contrario a sus principios o -- sistema de valores, a cambio de alguna recompensa, la magnitud de la disonancia será tanto mayor cuanto menor sea el incentivo capaz de hacer que la persona se comprometa con una conducta contraria a sus valores o cuanto mayor sea la recompensa, menor será la disonancia resultante de un compromiso contrario a la posición personal, y en consecuencia, menor -- es el cambio de actitud.

También afirma que, con objeto de evitar el surgimiento

de un estado de disonancia, exponernos a situaciones consonantes con nuestros puntos de vista y evitamos aquella información que nos contradice.

Las diferencias individuales son importantes en lo que concierne a la magnitud de la disonancia experimentada por diferentes individuos y en el consecuente esfuerzo por reducir la disonancia.

2.6.2. Teoría de iniquidad de Stacy Adams.

Según Rodríguez (1977), Adams, en 1965, se ocupó de la situación social en la que se verifica la realización de un esfuerzo y la consecuente recompensa por el esfuerzo hecho o el mérito obtenido, recalcando la percepción de equidad en relación entre lo que la persona invierte y lo que recibe en cambio.

Según el autor, una persona experimenta el sentimiento de iniquidad cuando "percibe que la relación entre sus resultados y sus inversiones, y la relación entre los resultados y las inversiones de otros son desiguales".

Es posible que exista iniquidad no solamente cuando la

persona recibe menos de lo que cree que merece, sino también cuando recibe más de lo que cree que merece.

Para Adams, la percepción de la iniquidad provoca tensión y ésta es proporcional a la magnitud de la iniquidad.

La persona tiende a reducir o eliminar por completo dicha tensión y la motivación para que esto suceda será en función de la magnitud creada, como se puede observar esta formulación teórica es paralela y basada en la disonancia cognoscitiva de Festinger.

Adams y Rosebaum (1962), supusieron que cuando un individuo ejecuta una tarea a cambio de una paga, piensa sobre lo que él contribuye en el trabajo (sus insumos o inversión) y lo que recibe por ejecutar un trabajo (sus productos o resultados). También, que las percepciones de un empleado respecto a sus insumos y productos están influidos por lo que cree -- sean los insumos y productos de otras personas.

El estado psicológico de la disonancia cognoscitiva, -- existirá en un individuo cuando éste percibe que se encuentra en una situación no equitativa o injusta. En igual forma, la consonancia cognoscitiva existirá siempre que la per-

sona se perciba como funcionando en una situación equitativa.

La existencia de la equidad debe ir acompañada de consonancia cognoscitiva, o satisfacción en el trabajo. Sin embargo, si la persona estuviera menos calificada para el trabajo que otros y ambos reciben la misma paga, la persona debe percibir la injusticia, y la disonancia cognoscitiva resultante se reflejaría en insatisfacción. Si la situación es altamente desagradable podría producir una evación total o parcial como es el renunciar o ausentarse respectivamente en caso de no poder el individuo solucionar su disonancia cognoscitiva.

2.7 FRUSTRACION

Tarde o temprano los individuos se enfrentan a situaciones en las que sus conocimientos, su inteligencia y su experiencia no les permiten alcanzar los resultados que desean. Cuando una persona esta motivada para perseguir un fin y tropez con algún obstáculo se dice que se ha frustrado, a partir de ahí, se debe instrumentar una conducta resolutiva del problema y en la cual las respuestas habituales deben ser sustituidas por otras adaptadas a la resolución del problema al cual se enfrentan, pero cuando por alguna razón no se

resuelve el problema y la meta no es alcanzada, es probable que se derive una frustración. Si los motivos eran de poca importancia, la persona puede aceptar la situación sin que trascienda mayormente, pero si los motivos son poderosos y las metas importantes surge una emoción mayor y aumenta la liberación de energía y se cambia la orientación de la actividad (Maier, 1975).

El grado de frustración, depende de muchos factores: de la tolerancia del individuo, de sus frustraciones anteriores, de su interpretación de la situación y de la presión a que se halle sometido.

Es posible que algunos individuos sean más propensos -- temperamentamente a la frustración que otros y es indiscutible que las experiencias infantiles juegan un papel importante en la determinación de las situaciones que se consideran frustratorias e influyen sobre el nivel general de seguridad en que reside posteriormente.

Sin embargo, no nada más las experiencias infantiles -- pueden influir, ya que las experiencias recientes también -- suelen influir sobre la respuesta de una situación dada de tal manera que el individuo que haya sufrido una frustración

en el trabajo, tenderá a "estallar" al enfrentarse a fuentes de frustraciones relativamente triviales. Sobre todo, la influencia recibida por los individuos dependen de la manera - en que se experimenta subjetivamente la situación y también de las actividades y las esperanzas. Ahora bien, aunque muchas frustraciones derivan de conflictos entre el individuo y su ambiente, no es raro que el sujeto se frustre a sí mismo. Los deseos contradictorios inexpressados conducen a las frustraciones tan fácilmente como los impulsos opuestos al - ambiente externo; así la propia conciencia puede tropezar -- con la ambición, el amor con el odio, hacia una misma persona y el deseo de llevar una vida hogareña, con el deseo de alcanzar éxito en el trabajo.

Podemos decir que el organismo es impulsado constantemente por la necesidad de mantenerse en situaciones que pongan a su alcance objetos considerados deseables o que lo alejen de lo que se considera desagradable o perjudicial. Cuando estos procesos tienen éxito, el individuo experimenta una sensación que se traduce como satisfacción o alivio, y las - energías encauzadas previamente hacia este fin se disipan en los esfuerzos y se recupera el nivel normal, pero cuando surgen obstáculos que impiden la satisfacción y son difíciles - de superar, la energía sigue acumulándose, y se experimenta

un sentimiento de enojo o desagrado. Si se advierte que la situación constituye una amenaza a la integridad (física o mental) del individuo los sentimientos pueden ser de enojo mezclado con temor y angustia. Es decir, el temor y la angustia son experimentados al fracasar los intentos de ajuste del organismo o cuando este fracaso parece inminente.

2.7.1. Motivación y Frustración.

Dollar y colaboradores (1939), propusieron que la "agresión es siempre una consecuencia de la frustración y a la inversa, que la existencia de la frustración conduce siempre a una forma de agresión". Esta hipótesis ha sido sometida a revisiones recientes y en su forma actual, se acepta generalmente que la agresión está producida típicamente por la frustración, pero que el estar frustrado no produce necesariamente una respuesta agresiva.

Algunas personas pueden decir que el hecho de sentirse frustradas, hace que valga la pena conservar el trabajo. El reto de hallar una forma para resolver efectivamente cualquier barrera a la que se enfrenten mientras luchan por alcanzar una meta particular es la "pimienta" de su trabajo. Lo importante es que algunos pueden resolver bien el caso, -

mientras que para otros, el hecho de carecer de frustraciones constituye la mayor frustración de todas. (Blum, 1976).

La evidencia que se ha encontrado para esta idea es --- realmente sustancial, sobre todo en el dominio de las tareas que son de tipo repetitivo o poco alentador. Los trabajadores descubren casi siempre, que estos trabajos son poco satisfactorios, fastidiosos y, por ende, muy frustrantes.

Según Blum (1976), Scott en 1966 sugirió la teoría de activación en donde establece, que el organismo humano requiere estimulación y variedad en su ambiente; sin esto, la motivación sufrirá y se producirá la frustración. Entonces en el mismo grado que las barreras y los obstáculos para las metas proporcionan variedad y estimulación al trabajo, pueden en realidad tender a reducir la frustración general experimentada.

Según Blum (1976), Eaton en 1952, formuló siete hipótesis respecto al origen de la frustración en el trabajo.

El trabajador se siente frustrado por:

1. La insignificancia de su grupo.

2. Que los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo.
3. Esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponden a su trabajo.
4. La falta de un papel definido y por las muchas alternativas existentes en su trabajo.
5. Los cambios de tecnología y por las condiciones de su trabajo.
6. El aislamiento de su trabajo dentro de la comunidad.
7. La inseguridad económica de su trabajo.

Si la estructura de la situación de trabajo es tal que no resulta posible que un empleado seleccione u obtenga metas que se requieran para satisfacer sus necesidades, entonces es muy probable que se produzca una conducta instigada por la frustración. Si estas respuestas son de desajuste, la productividad del trabajador (y quizá también la de sus compañeros) se verá probablemente afectada.

Por tanto, es importante que el empleado disponga de un sistema de metas o recompensas que satisfagan las necesidades que sienta en la situación de trabajo, cualquiera que éstas sean.

Una de las técnicas que se han sugerido para reducir el número de situaciones frustantes inherentes a muchos trabajos, es el requerimiento del trabajo y es que éste debe diseñarse de tal manera que se aproveche la capacidad plena de un individuo. En un sentido, el enriquecimiento del trabajo es diametralmente opuesto a la tendencia a la industria hacia la especificidad de cada puesto. No obstante, aunque esta idea tiene su mérito, debe considerarse con ciertas precauciones. Si el trabajo se torna demasiado complejo, podría sobrecargar al trabajador hasta el grado de que no pueda cumplir los requisitos, es posible que se creara una situación en la que vea sea mayor razón para su frustración.

Es muy probable que la frustración esté asociada con tareas excesivamente sencillas o muy complejas y que la menor frustración se experimente en trabajos que se acomoden mejor a los límites de capacidad del individuo.

Desde Taylor, los "expertos" en tiempos y movimientos -

han diseñado un sistema de incentivo de salario tras otro. Se puede afirmar que la industria ha exagerado la importancia de los incentivos financieros. Esta premisa falsa y simplificada en exceso, es la causa por la cual han fallado los mejores planes de incentivos que se han propuesto. La Wiremold Company of Connecticut, llegó a la conclusión de que -- premiar con bonos a los empleados para mejorar la asistencia no era la solución al problema de ausentismo.

Los incentivos pueden clasificarse como "financieros" - o "no financieros"; no obstante, sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos". (Blum 1976). Tanto en la educación como en la industria, se está empezando a entender el valor de los incentivos basados en la cooperación. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial.

El término incentivo, se utiliza como fuerza propulsora que se usa como un medio para alcanzar un fin. Sin embargo, en la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona.

Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón.

La competencia y la cooperación se pueden considerar -- como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La compe---tencia y la cooperación no son mutuamente excluyentes, so---bre todo cuando los individuos cooperan en grupos para compe---tir con otros grupos. En el pasado la industria ha dado demasiada importancia a la competencia y solo hasta hace poco se han comenzado a reconocer las {ventajas de la conducta coo---perativa como incéntivo.

2.7.2. Síntomas de la frustración.

Norman Maier (1975), menciona que las principales caracte---rísticas de la conducta frustrada son "la agresión" "la re---gresión" y "la fijación". Existe otro factor que también se podría incluir, "la resignación". Estos síntomas no sólo ca---racterizan la conducta asociada con las situaciones de frus---tración sino que, influyen sobre las actividades del indivi---

duo, puesto que las actividades desarrolladas de este modo dan a la situación una interpretación que justifica la acción de la persona implicada. Esto explica porqué es difícil convencer a una persona de que su conducta ha sido irrazonable y fuera de contacto con la realidad.

2.7.2.1. Agresión: La agresión en la conducta representa alguna forma de ataque. El ataque puede ser contra una persona, objeto, también puede ser de manera verbal dirigido por ejemplo a un conductor que nos da "un cerrón" dentro del tráfico. Utilizado con relación al término frustración, la agresión en la conducta significa un acto hostil y se asocia a la ira.

La relación entre frustración y agresión ha sido estudiada experimentalmente en niños, ya que en los niños está más definida esta situación, es decir, muestran su agresión de manera menos tortuosa y están más fácilmente dispuestos a atacar físicamente que los adultos.

En los adultos la educación y la sociedad han inhibido en gran parte el ataque físico, de manera que es mucho más frecuente atacar o injuriar con palabras.

La agresión puede aparecer de manera encubierta, como cuando se ataca la reputación de otro. En tal caso la causa de la frustración puede que no sea fácilmente clara a partir de la conducta, por ejemplo un trabajador puede murmurar --- acerca de la calidad del trabajo de otro y la razón puede estar sustentada en producir una buena impresión al jefe.

Ahora bien, cuando se evita la agresión contra el agente de frustración, ésta puede ser dirigida contra objetos -- sustitutivos. Por ejemplo, un jefe puede agredir (tachando de inepto) a un subalterno; la frustración producida en el - trabajador puede hacer que éste vaya a su casa y ofenda a su mujer. Esta forma de ataque sobre objetos sustitutivos encubre a menudo buscar "no quien me la hizo", sino "a quien me la pague", cuando la agresión se dirige hacia obstáculos que no se pueden anular, da como resultado una frustración más - amplia, entonces ésta se acumula y en ocasiones la conducta que se genera puede parecer como inadaptada.

Los objetos sustitutivos son frecuentemente atacados en estas condiciones, pero a esta conducta se le puede considerar como inadaptada porque no se dirige a la causa que origina la frustración. Los objetos sustitutivos cuando son --- otras personas pueden devolver la agresión, ya que estarán - frustradas por el ataque de que son objeto, consecuentemente

el ataque individual pronto llega a ser considerado como una forma antisocial. Esta posición en la sociedad sirve como una causa de frustración, y en lugar de haber solucionado el problema original, ha adquirido todavía más problemas.

Las actitudes de las personas frustradas, reflejan también agresividad, ya que tales personas tienden a permanecer a la defensiva, interpretan los cumplidos como insultos, son muy recelosos y quieren vengarse con alguien.

Estas actitudes pueden prevalecer solamente en la situación de frustración e influir sobre las opiniones acerca de unas pocas personas o, como otros rasgos de conducta, las actitudes negativas pueden llegar a ser bastantes generalizadas y aplicarse a observadores inocentes.

Los síntomas de agresividad que se encuentran comúnmente entre obreros y empleados, son las críticas excesivas contra la dirección, las quejas frecuentes, averías, desperdicios, incapacidad para entenderse con los demás, ausentismo, y la unión a sindicatos paternalistas.

Por su parte la empresa manifiesta su agresividad haciendo observar la más estricta disciplina, imponiendo casti

gos, atacando la legislación social y oponiéndose a la organización de la mano de obra. El que la agresión expresada justifique o no la frustración no viene al caso, ya que la justicia para el individuo frustrado es lo que él considera que debería ser.

2.7.2.2. Regresión: A la regresión se le puede considerar como un fracaso en la conducta constructiva y representa un regreso a modelos infantiles de conducta.

Los signos de regresión de los empleados dentro de la organización son: la pérdida de control emocional, la "dependencia al dirigente", la carencia de responsabilidades, el temor irrazonable, la tendencia a los rumores, de igual forma las personas que "hace payasadas" o "pucheros", las personas que lloran con facilidad, etc. pero estas conductas no nada más se encuentran en los empleados, los jefes también pueden mostrar signos de regresión, esto sería con los directores que rehusan delegar responsabilidades, los que encuentran difícil tomar decisiones sencillas, y los hipersensitivos que no distinguen entre lo razonable y lo irrazonable.

2.7.2.3. Fijación: Este término lo utilizaremos aquí para designar la tendencia a continuar una clase de actividad que ya no tiene ningún valor útil.

Una acción fijada se repite una y otra vez, pese a que la persona sabe que no logrará nada con ello.

La relación entre tales respuestas persistentes y la -- frustración ha sido demostrada experimentalmente en algunos estudios. Estos estudios muestran que forzar a un animal a resolver un problema que no se puede resolver, es una manera eficaz para lograr un estado de frustración.

El castigo cuando es severo y continuo durante un pe--- ríodo suficientemente largo, puede de igual manera funcionar como fuente de frustración y producir síntomas similares. -- Se puede hacer que una rata se golpee la cabeza contra una - puerta con el cerrojo puesto sin que intente salir por otra puerta con el cerrojo abierto. Esta conducta impide que el animal aprenda una nueva adaptación, que en otras circunstan- cias habría aprendido con facilidad sin estar sometida a la frustración. Incluso aunque la rata "sepa" que puede evitar el castigo escogiendo la otra puerta, el apremio por reali-- zar esa conducta la impide al animal practicar una nueva y -

y mejor alternativa.

Un ejemplo aplicado al hombre se da con el pánico, imaginemos un edificio en llamas, las personas trataran a toda costa de abrirse paso hacia la salida, aún cuando éstas estén obstruidas. Cuanto más empujan, menos oportunidad tienen de escapar no obstante, esta conducta inútil continúa.

Enfocando la fijación a la organización, podemos mencionar que es común oír decir que en la industria la gente "vieja" se cierra en su pensamiento y bloquea el progreso, sin embargo, no es la edad la creadora del problema, sino el hecho de que la gente "vieja" a menudo siente que se le quiere menos que a la joven, ya no reciben aumento de sueldo por méritos, y posiblemente han alcanzado un tipo máximo de clasificación en su trabajo, en algunos trabajos no pueden conservar el ritmo, o no pueden conseguir trabajo fácilmente en otro lugar, por otro lado, también obtienen menos atención que los empleados nuevos, supuestamente porque ya conocen sus obligaciones.

Algunos ejemplos de fijación que se dan comunmente en la industria son: los individuos incapaces de aceptar los cambios, ya sea el método de trabajo o la naturaleza de las relaciones industriales o las personas frustradas son obsti-

nadas e irrazonables, siendo normal que defiendan su negativa al cambio, construyendo defensas lógicas para sus opiniones, por lo tanto, la lógica sigue a sus acciones en lugar de precederlas.

2.7.2.4. Resignación: Es común, sobre todo en personas desempleadas encontrar un cierto pensamiento que se puede describir como "abandono". Todas las formas de actividad parecen cerrarse para el individuo rindiéndose por consiguiente.

La resignación es posiblemente un estado latente, es decir, se ha quedado bloqueada temporalmente toda agresión, o es como si el coraje, las ganas, el entusiasmo se desvanecieran. Evidentemente las personas en este estado tienen una moral baja y permanecerán socialmente neutrales a menos que haya cambios en el pensamiento.

Dentro de las organizaciones un individuo resignado es aquel que ha perdido la esperanza de mejorar sus condiciones: es común escuchar cierto tipo de expresiones tales como: "no me lleva a nada intentar algo aquí", "he aguantado esto por mucho tiempo", "ya falta poco para que me jubilen", "este trabajo es así, no cambia, ni cambiará jamás", etc.

Estas afirmaciones son características de empleados apáticos, tales personas deprimen o "contagian" a los demás y no contribuyen a la renovación.

2.8 LIDERAZGO

En este punto, tratamos de hacer algunas consideraciones de las diferentes posiciones conceptuales relacionadas con la dirección en la sociedad actual.

El concepto de supervisión ha tenido dos faces distintas, que muestran diferencias significativas; a la primera se le denominó "administración científica" y a la segunda -- "relaciones humanas". La administración científica fue establecida a principios de siglo, su exponente fue Frederick W. Taylor. El consideraba que el director tenía un propósito, que radicaba en apresurar las metas de la organización. La gerencia era totalmente impersonal en el sentido de que se hacía caso omiso de la interacción del líder con sus subordinados o las metas pudieran ejercer cierta influencia en la situación del trabajo. Se pensaba que el único camino hacia la eficiencia y la productividad, era someter las necesidades del hombre al servicio de una máquina sin vida (Bennis 1966).

Sin embargo, los estudios de Hawthorne marcan el fin -- de la administración científica y el inicio de una serie de teorías preocupadas por el papel desempeñado por la direc--- ción. Las teorías a las que nos referimos, son entre otras: las teorías empíricas y las teorías humanistas.

2.8.1. Teorías Empíricas.

Este tipo de teóricos se han basado en pruebas de inves- tiguación empírica, se caracterizan por mencionar los siguien- tes puntos:

a) Han examinado una serie de investigaciones psicoló- gicas relacionadas con la conducta interpersonal y de grupo.

b) Han desarrollado principios de conducta de direc- ción basados en estos resultados de investigación.

c) Han comprobado sus teorías o principios en investi- gaciones posteriores diseñadas por ellos mismo.

Encontramos entre los investigadores más nombrados y -- que han utilizado este método a gente como: Stogdill (1959), Bass (1960), Likert (1959), Fiedler (1964) y Blake (1964).

Stogdill (1959), este autor dió énfasis a la importancia crítica de los papeles en el fenómeno del liderazgo.

Menciona una lista de tres factores importantes en la conformación de las expectativas que definen el papel que desempeña un individuo dentro de un grupo: El primero se refiere al status y a la función de la posición ocupada por el individuo, el segundo son las demandas impuestas al individuo por su grupo debido a las variantes de los requisitos estructurales y de operación del grupo, el tercero se refiere a las percepciones de los miembros del grupo concernientes al tipo de persona que es el individuo. El papel del líder se puede originar en cualquiera de estas tres instancias. Otro elemento esencial para el autor es que el proceso básico del liderazgo constituye el proceso de la diferenciación de papeles. Es decir, los papeles del miembro del grupo -incluyendo al líder-, tienden a definirse mejor con el tiempo en función de los tres factores ya mencionados.

La diferenciación de los papeles se prosigue básicamente en dos dimensiones: 1) la diferenciación funcional que está determinada por aspectos tales como la naturaleza de la tarea y las diferencias en la habilidad para ejecutarla; 2) la diferenciación de status, que se relaciona con la habili-

dad para efectuar la tarea y con las variables de personalidad.

En este modelo los principios de razonamiento y aprendizaje son la piedra angular para la diferenciación efectiva de papeles entre los miembros del equipo. Stogdil (1959) define al liderato como "la iniciación y el mantenimiento de la estructura dentro de las expectativas y las interacciones".

Bass (1960), delineó su concepto de dirección en relación con los factores de la organización (Leadership, psychology and organizational behavior 1960). Definió al liderazgo como "El esfuerzo observado de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros, alterando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos". Esto implica que la efectividad de un jefe está determinada por el hecho de que se registre cualquier cambio en la conducta observada de sus seguidores.

Este cambio es el resultado de campos motivacionales o de hecho de que el líder inicie una estructura que se incluya en la situación de trabajo. En esta teoría la motivación se cambia mediante principios clásicos de reforzamiento (re-

compensa, castigo). Es decir, en una organización formal, los directores usan elementos tales como prometer un aumento, respaldo, consideración, camaradería, etc. para motivar al subalterno. Bass (1960), a este aspecto de la motivación que emplea el líder lo denominó variación en la dimensión de consideración, él sugiere que la segunda manera de lograr una dirección de éxito es a través del proceso de la iniciación de una estructura o sea "haciendo que los demás sean más capaces de contrarrestar los obstáculos que se oponen al alcance de la meta".

Likert (1959), a esta teoría se le conoce como la "Teoría modificada de la gerencia". Su modelo se basa en una serie continua de estudios de investigación realizados en Michigan.

El parte del supuesto de que el liderato exitoso implica un proceso de participación de los empleados en la estructuración de su trabajo y en el ambiente del trabajo mismo, sugiere que una supervisión democrática facilita la participación del trabajador en los procesos de la toma de decisiones. Esta teoría realza la importancia de la comunicación abierta y plena dentro del grupo como una condición necesaria para el liderazgo eficaz.

Fiedler (1964), propuso un modelo para la efectividad en la dirección mencionando que: a) las cualidades necesarias para la efectividad varían en función de las características de la situación; b) menciona un sistema tridimensional para clasificar las situaciones de dirección. Estas tres dimensiones son:

- 1) Las relaciones personales de un director con los miembros de su grupo.
- 2) El grado de estructura en la tarea que debe realizar el grupo.
- 3) El poder y la autoridad inherente a la posición del liderato.

Por último, menciona que "el tipo de actitud de dirección requerido para un desempeño efectivo del grupo, depende del grado en que la situación del grupo sea favorable o no favorable al grupo".

Blake y Mouton (1964), presentaron una teoría que se conoce con el nombre de "grid gerencial", en donde se mencionan dos dimensiones de liderato efectivo y son:

- a) Preocupación por las personas.
- b) Preocupación por la producción.

En donde estas dimensiones son independientes y un gerente o jefe puede tener un alto grado de ambas o estar arriba en una y abajo en otra, aquí cualquier combinación es posible.

En este modelo la situación de liderazgo óptima, es en la que "los logros en el trabajo se deben a personas involucradas en el" y "la interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto".

Proponen que los gerentes se comporten según su teoría, mediante un proceso de entrenamiento de dos etapas, la primera de desarrollo gerencial y la segunda, de desarrollo de la organización.

Hershey y Blanchard (1984) mencionan que el liderazgo ha de variar de acuerdo con la situación. Es decir, que en tanto las situaciones varíen, también debe variar el estilo en que vayamos a dirigir a nuestro personal dentro de una institución.

Esta teoría trata de integrar los conceptos de estilo con -- las exigencias situacionales de un ambiente específico del -- área de trabajo y de la institución. Cuando el estilo del -- jefe es adecuado a un medio determinado, medido por los re-- sultados, se le considera efectivo; cuando es inapropiado -- a un ambiente determinado, se le considera inefectivo.

Por lo tanto, no hay ningún estilo de conducta de ejecu-- tivo ideal único adecuado a todas las situaciones. Por ejem-- plo, el estilo de tarea alta y relaciones altas hacia los -- subordinados, es adecuado solo en ciertas situaciones pero -- no en otras. En organizaciones orientadas básicamente hacia la crisis, como la milicia o la policía, podemos decir que -- el estilo más apropiado sería el de tarea alta, ya que bajo condiciones de motín, combate, etc., el éxito depende de la respuesta inmediata a las ordenes. Las exigencias de tiem-- po no permiten discutir ni explicar las decisiones. Enton-- ces para lograr el éxito la conducta debe ser automática.

No obstante en otros casos, hay situaciones en las que el estilo de tarea y de relaciones bajas, en donde por ejem-- plo la gente necesita y quiere una determinada cantidad de -- apoyo socioemocional, que para algunos autores podría ser un estilo pobre de liderazgo, puede resultar apropiado.

En resumen podemos decir, que un dirigente efectivo, -- según Hershey y Blanchard, debe tener capacidad para diagnos ticar las exigencias del medio y lugar o adaptar su estilo - de dirigir a su personal para conformarlo a ellas, o desarro llar los medios para cambiar algunas o todas las variables.

2.8.2. Teorías Humanistas.- Estas teorías nacieron - de investigadores que desarrollaron sus modelos de dirección y conducta de grupos de manera inductiva, sobresaliendo gente como, McMurray (1950), Argyris (1957), McGregor (1960), - Tannebaum (1961).

McMurray (1950) diseñó un modelo de dirección que se -- desvía de las relaciones humanas y se dirige a ideas anti-- guas de subvertir a los individuos a las metas de la organización, este autor defiende a los dirigentes que se consideran "autócratas benevolentes". Su premisa es que los procedimientos democráticos son poco prácticos. De igual manera no cree que se llegue a convencer a la gerencia de que la -- dirección democrática es la mejor forma para conducir a una organización. Por lo tanto el aspecto de las relaciones humanas de la dirección, se resuelve haciendo que el líder sea benevolente.

Argyris (1957), desarrolló un enfoque en el que sugiere que las necesidades del individuo y sus metas no son compatibles con las de la organización y por lo tanto, la organización impondrá frecuentemente demandas poco razonables al individuo.

Según él, la dirección ideal sería la que permitiera el desarrollo y crecimiento del individuo. Recurrió a la teoría de Maslow de la necesidad de una jerarquía de necesidades y considera que el mejor liderazgo, es el que permite que el trabajador se autoactualice.

Sugiere tres etapas para mejorar el medio ambiente laboral:

- 1) Enriquecimiento del trabajo.
- 2) Dirección centrada en los empleados.
- 3) Dirección realista.

McGregor (1960), expone la teoría "X" y la teoría "Y".-

En la teoría X, el énfasis de la dirección se basa en las metas de la organización. En la teoría Y, el énfasis se dirige hacia las metas del trabajador.

Propone que la llave del éxito de la teoría Y es el concepto de integración, que consiste en el proceso de estructurar la situación de trabajo de tal manera, que las metas de la organización se integren con las de los individuos para que los miembros del grupo de trabajo puedan lograr sus propias metas de un modo más fácil si siguen la estrategia de dirigir sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización.

Otro concepto importante de la dirección efectiva para McGregor, es la colaboración entre el superior y el subordinado que es una condición necesaria para lograr la integración de las metas.

Tannenbaum (1961), a este autor se le considera uno de los más orientados a las metas de los individuos y de los que menos se preocupan por las estructuras de la organización y las metas de la empresa. El autor sugiere que la organización debe poseer un requisito para una dirección objetiva, ese requisito es la flexibilidad y la acción. La primera se remite a la sensibilidad de un director en relación con la calidad de los estímulos dentro del ambiente, el cual luego proporciona una base para ejercer su influencia.

La segunda se relaciona directamente con el repertorio que posee el líder con respecto a conductas de comunicación disponibles, dicho en otras palabras, es el conjunto de acciones que puede utilizar el director para ejercer influencia.

2.8.3. Rasgos de los líderes. En primer enfoque para estudiar el liderazgo se buscó identificar las características de los líderes. Se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder en comparación con su seguidor.

Se ha informado que los líderes tienden a ser mayores y más brillantes que el resto del grupo.

También existen indicios de que los líderes bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de personalidad. Otros estudios se han concentrado más en las habilidades del líder. Los hallazgos indi-

can que los líderes tienden a dar más información, a pedir más información y a interpretar con mayor frecuencia la situación que el resto de los miembros.

Se han hecho intentos por desarrollar técnicas para identificar a las personas que tiene cualidades consideradas importantes para el liderazgo.

Entre los valores invocados con mayor regularidad para determinar el criterio de un buen liderazgo están:

Una moral elevada, así como una buena cantidad de producción, popularidad, igualdad y autoritarismo.

Sin embargo, estos estudios no han sido fructíferos para distinguir a los líderes de los no líderes.

Stogdill (1949), en un estudio realizado, produjo algunas conclusiones alentadoras. Entre varios estudios, la única conclusión que recibe apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad, actividad y participación social.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que no ha resultado satisfactorio concebir a los líderes como gente que posee rasgos distintivos.

La teoría del gran hombre actualmente está fuera de temporalidad, sin embargo, hasta hace poco era una de las más ampliamente sostenidas sobre el liderazgo efectivo.

Si bien, el enfoque actual hace hincapié en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad de situaciones cambiantes, de acuerdo a esta concepción los grupos deben ser flexibles al asignar funciones de liderazgo a los distintos miembros según cambien las condiciones. El líder efectivo capta la condición cambiante de su grupo y es flexible en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos por lo tanto, cabe esperar que mejore el liderazgo si se modifican las relaciones entre los líderes y el resto del grupo.

2.8.4 Liderazgo y Poder.

Desde tiempo atrás han existido teóricos para quienes el liderazgo es esencialmente poseer y ejercer poder. No obstante un teórico contemporáneo cuestionará seriamente el

que los líderes de gran parte de grupos y organizaciones de la sociedad moderna confían en la coerción o en la "fuerza bruta".

Una descripción realista debe reconocer que el liderazgo necesariamente implica la capacidad de influir de alguna manera sobre la gente.

La preocupación central que por la "autoridad" muestran las teorías de organización indican la importancia de este aspecto del liderazgo. Incluso en grupos informales al líder se le reconoce por su capacidad de afectar el curso de los acontecimientos en el grupo.

Este enfoque, afirma que el poder social consiste en la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio. Es obvio que el liderazgo implica usar el poder.

Si bien un acto de liderazgo consiste en contribuir a alguna función de grupo. Por lo general, tal contribución exige influir sobre la conducta de otra gente. Deben coordinarse las actividades, darse y aceptarse instrucciones, lograr persuadir, generar motivación para alcanzar las metas de grupo y crear relaciones interpersonales armoniosas. Una

persona debe tener poder para ejercer influencia o no contribuirá a las funciones de grupo de manera significativa, si no es así, no podrá ejecutar actos de liderazgo.

Cuando se asigna la ejecución de varias funciones de -- grupos importantes a un solo puesto, el funcionamiento del - poder es en especial evidente, quien ocupa tal puesto, recibe generalmente los recursos necesarios para ejercer influen-
cia.

Puede dársele el derecho de contratar, despedir y deter- minar salarios, puede ser experto en base a experiencias pre-
vias, entrenamiento especial, acceso a información confiden-
cial y en organizaciones bien dirigidas otros oficiales apo-
yan sus desiciones.

Algunos investigadores de grupo consideran la habilidad como el atributo más importante del líder para hacer favo-
res a los subordinados. Por ello, se considera que su in-
fluencia se deriva de la apreciación que los subordinados de-
sarrollan cuando el líder les hace un favor. Los seguidores se ven obligados a responder haciendo lo que el líder espera que hagan.

2.8.5 Diferentes tipos de jefes.

Brown (1954), propuso una manera de abordar la tipología del jefe en el ejercicio de su función, aportando así matices fundados en su propia experiencia de los grupos reales.

Este autor distingue tres tipos de autócrata:

2.8.5.1. El autócrata estricto, severo pero justo. No delega su autoridad. Se comporta como un hombre totalmente desprovisto de afectividad y generosidad, que se muestra en toda circunstancia realista, generalmente conservador. Se rodea de "viejos y fieles servidores de la casa" a los que sabe otorgar extraños testimonios de satisfacción.

2.8.5.2. El autócrata benevolente, "afligido por una conciencia no conformista", sintiéndose responsable de sus colaboradores, actúa por su bien, pero al mismo tiempo espera de ellos manifestaciones de reconocimiento. Quiere que lo estimen, sin dejar por eso de ser tan centralizador y conservador como el autócrata estricto.

2.8.5.3. El autócrata incompetente. Es en esencia un

tipo "infantil" ya que no cuenta para mandar, ni con los medios intelectuales ni con el equilibrio afectivo necesario. Animado de una gran voluntad de poder a pesar de su profunda falta de seguridad es obsequioso con sus superiores, humilla a sus colaboradores a quienes envidia su talento, y los denigra sistemáticamente. Está pronto para toda negación, mentira, o compromisos útiles para su carrera. Se trata de una persona débil, que compensa sus sentimientos de inferioridad mediante comportamientos impulsivos y a menudo contradictorios por su naturaleza veleidosa.

Brown considera también a dos tipos de demócratas:

2.8.5.4. El demócrata auténtico. Que se considera como "el director de orquesta" del grupo que está ejecutando una partitura. Sabe delegar su autoridad, es sensible al clima del grupo.

Su objetivo permanente consiste en tratar de crear realmente las condiciones que permitan la participación de todos y cada uno de los elementos del grupo.

2.8.5.5. El pseudo demócrata. Intenta parecerse al demócrata pero por su falta de madurez afectiva trata de con

vencer y más a menudo seducir, es experto en el inicio de procedimientos eficaces que permitan dar temporalmente a un grupo la ilusión de cierta autonomía, pero en el mejor de los casos es tan solo un hábil manipulador.

2.8.5.6. El tipo laissez-faire. Esta representado -- por el jefe que prácticamente ha abdicado en favor de su adjunto o se remite a su consejero o en última instancia deja a sus subordinados totalmente desprovistos de dirección. A veces su función se limita a ser "representante de grupo" -- recibiendo visitantes, presidiendo banquetes, desempeñándose como embajador del grupo, por lo tanto su papel se reduce -- entonces a las relaciones públicas (D. Anzieu, 1971).

2.8.6 Consideraciones que debe tomar en cuenta el líder exitoso.

En este punto es necesario mencionar que estas consideraciones son de naturaleza general, ya que las situaciones a las que se enfrenta el líder son específicas (Blum 1976).

1) Evaluación justa del trabajo. Un subordinado busca constantemente el encomio de su trabajo; por lo tanto, -- el jefe no debe regatear un elogio a la labor realizada o --

una crítica en cada ocasión que se requiera. También debe recordar que el elogio lo puede recibir la gente públicamente pero la crítica o llamada de atención no se debe hacer de lante de los demás.

2) Adecuada delegación de autoridad. Aquí la función del jefe es asignar el trabajo y ver que se realice de manera correcta. No obstante una vez que el superior ha delegado su autoridad, debe respaldar al subordinado en todo momento, sin embargo si el empleado no ha entendido o fracasa al intentar realizar las labores asignadas o no sigue las instrucciones, la delegación de autoridad debe cambiarse.

3) Trato justo para todos. El dirigente debe tener en cuenta que un empleado es tan importante como cualquier otro aunque tenga mayor o menor jerarquía dentro de la organización. Independientemente del nivel que tenga cada empleado sentirá agrado al pensar que la compañía lo considera importante y se resentirá de que lo traten como si no lo fuera.

Un buen líder es considerado con sus seguidores, pero no debe intimar mucho con ellos; el principal argumento es que las decisiones del líder que está cerca de sus subordinados se ven afectadas por sus sentimientos hacia ellos en for

ma tal que la eficiencia del grupo se daña. Por ejemplo, -- a un oficial le resultaría problemático el enviar a alguno -- de sus amigos a misiones peligrosas o un jefe no mandará al amigo a realizar un trabajo pesado (Smith 1977).

4) Disponibilidad hacia todos los empleados. El jefe debe estar disponible sin mayores problemas para sus subordinados. Así como él puede enviar por un subalterno, éste tiene también el derecho de hacer una cita con el jefe por cualquier causa justificada. Un dirigente que esté con una buena disposición para escuchar a sus subordinados, les dará -- a éstos la sensación de que se interesa por sus problemas y por lo tanto ésto podría mejorar sustancialmente las relaciones entre superior y empleado.

Hemos visto que un líder, tomando en cuenta algunas consideraciones puede influir para crear un ambiente óptimo de trabajo. Así mismo existen factores o prácticas que un dirigente debe evitar (Blum-1976).

1) Abuso o dependencia de su posición superior. Esto es porque existen jefes que aprovechan su posición y tienen la creencia de que el subordinado está únicamente para obedecer ordenes por que "él es el que manda". Un líder exitoso

no tiene que depender de su posición, sino que ésta será reconocida si su mérito como dirigente se basa en sus acciones.

2) Simulación de conocimientos. El subordinado inmediatamente evalúa la capacidad del superior, por lo tanto, - un jefe inteligente no tratará de hacer creer que sabe más - de lo que conoce o que es experto o que lo sabe todo, es decir, que no es de esperarse que el jefe posea los conocimientos detallados de cada parte del trabajo.

3) Interferencia con el trabajo. El jefe debe delegar el trabajo a sus subalternos, pero también debe permitirles un tiempo razonable para que lo concluyan. Si se interfiere en el trabajo, ésto puede ocasionar resentimiento, --- frustraciones o distracciones.

4) Favoritismo y discriminación. Es bien sabido que un dirigente no está ajeno a sentir cargas de afecto por alguno o algunos de sus subordinados, no obstante en la situación de trabajo, no se puede permitir que el favoritismo o - el desagrado o aversión a un soburdinado influyan en la distribución adecuada y justa de las cargas de trabajo.

5) Reprimendas en público. El subordinado debe con--

servar su respeto propio sobre todo ante los ojos de sus compañeros. A los empleados no es recomendable reprenderlos en público, ya que los efectos de una acción como ésta sirve -- tan solo para rebajar la posición del empleado.

6) Mezquindad. El subordinado espera frecuentemente que el jefe sea magnánimo . Si se hace hincapié en trivialidades, si se subraya el menor detalle, o se demuestra una -- falta de respeto a la capacidad del subalterno, seguramente el jefe nunca logrará establecer relaciones armoniosas dentro de su área de trabajo.

7) Ordenes conflictivas o deficientes. De vital importancia es que el jefe recuerde las ordenes que ha dado, -- ya que el empleado se siente confuso cuando el jefe --sin recordar una orden anterior-- le indica que haga exactamente lo opuesto. Por lo general se siente apenado el subordinado para rectificar y hacer notar esas ordenes en conflicto, so--bre todo si existen deficiencias entre la comunicación y subalterno tiende a pensar que su jefe no tiene idea de lo que está haciendo.

8) Ordenes superfluas. Un jefe eficaz es aquel que -- dá únicamente las ordenes necesarias y no un gran número de

ellas.

Ahora bien, solo cuando las ordenes estén dentro del -- alcance de su autoridad se puede entender y sobre todo ejecutar. El exceso de ordenes no solo tiende a minar la autoridad del jefe sino que también crea inseguridad en los empleados.

2.9 COMUNICACION

Un problema actual es el de las relaciones humanas, ni el avance tecnológico y científico han podido asegurar el desarrollo y la felicidad del hombre, la causa de esto básicamente se refiere a que la gente no entra en contacto mutuo. Existe una constante incomprensión, falta de unidad en grupos, organizaciones, naciones, y esto es resultado de una comunicación deficiente.

Por otro lado, a cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se plasma en comunicación de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos, etc. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental o físicamente aislados.

Una buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la marcha armoniosa de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales ya -- que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

Sin embargo, la comunicación también ha sido factor de desintegración de los grupos, cuando ésta se desvirtúa y --- pierde sus verdaderos objetivos.

La comunicación dentro de una organización la podemos definir como todo aquello que une a los miembros de una organización y a través de ella pueden dar o intercambiar información. Conocimientos, conceptos, puntos de vista, sentimientos y cooperar en la realización de los fines y objetivos.

La comunicación es un proceso complejo que implica la transmisión de datos, problemas, sugerencias, experiencias, estados emocionales, actitudes, hostilidades, lealtades, metas, etc. Y por lo tanto, no es de extrañar que con frecuencia se rompa. Las rupturas pueden deberse a que hay gen

te que no oye lo que se le dice, que no lee lo que está escrito, o que no entiende, o no cree lo que oye y lee, pero además, existe un factor fundamental, que es que la gente ve los problemas desde su propio punto de vista, escoge los hechos que se ajustan en ese punto de vista y desecha los que no embonan.

La comunicación en las empresas puede ser la solución a los problemas de entendimiento entre las personas, entre más y mejor comunicación haya, los problemas de efectividad organizacional serán mejor comprendidos y resueltos de manera eficaz.

La dirección dentro de una organización se ve limitada por la incapacidad de canalizar la información de un modo correcto a través de la organización. Por regla general el material que se transmite de un superior a un inferior jerárquico se conoce con el nombre de "orden" y el material que se transmite de un subordinador al superior se cita como "informe", sin embargo, sea cual fuere ambos son muy importantes para hacer que funcione la organización y el flujo uniforme del trabajo suele depender de su transmisión exacta y rápida. El jefe tiene la responsabilidad de diseñar un sistema eficiente de comunicación y ver que se mantenga en buen

funcionamiento. Saber escuchar facilita la comunicación --- ascendente.

Podemos decir que la comunicación es efectiva dentro de la organización cuando satisface algunos requisitos. Como primer punto todos deben conocer los canales de comunicación. Las organizaciones en este aspecto funcionan distintamente, - por un lado existen compañías que requieren que todos los empleados se mantengan en línea y se comuniquen únicamente con el empleado inmediatamente superior e inferior a ellos, y por otro lado, existen compañías que permiten que cualquier empleado intercambie comunicación con cualquier otro, independientemente de su posición dentro de la organización.

Como segundo punto, el sistema de comunicación debe llegar a todos los empleados con rapidez. Si una comunicación que concierne a muchos empleados, no es recibida por todos ellos aproximadamente en el mismo tiempo, surgirán rumores y los empleados se sentirán inconformes y podrían llegar a pensar en el favoritismo, en algún punto de la línea.

Como tercer punto, para evitar los malos entendidos y asegurarse de una transmisión correcta, ls líneas de comunicación deben ser tan cortas como sea posible.

Como cuarto punto, una comunicación debe ser autorizada, para que lo sea deben existir algunas condiciones como:

a) cuando se comprende la comunicación; b) cuando se piensa

que coincide con los propósitos de la organización; c) -- cuando es compatible con los intereses del empleado; d) cuando está capacitado física y mentalmente para obedecerla. -- (Blum, 1976).

2.9.1 Elementos de la comunicación.

(Arias Galicia, 1973). Existen ciertos elementos básicos que intervienen en la comunicación: a) emisor; b) mensaje; c) canal; d) receptor.

El emisor.- Es la fuente de la información, es la parte que va a exteriorizar la comunicación, y por lo tanto se deben tomar en cuenta los siguientes detalles. El emisor debe presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.

El mensaje.- Ya establecido el primer elemento de la comunicación, se debe definir con precisión lo que se tiene -- que decir, conocerlo a fondo tan completamente, que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes -- palabras. El mensaje debe ser transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de tal manera que la reacción -

producida por el impacto de éste sea decisiva y acabe con -- cualquier posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

Un mensaje debe contener algunos requisitos con el fin de evitar deformaciones en la transmisión de la comunicación: La credibilidad. Es decir, que la comunicación establecida -- por el mensaje presentado al receptor sea veraz y objetiva, de tal forma que éste descubra el objetivo, y se eliminen ac titudes preconcebidas que deformarían la información.

La utilidad.- La finalidad de la comunicación es la -- de proporcionar información útil, y que sirva a quien está -- dirigida.

La claridad.- Para que el receptor entienda el conteni do del mensaje, éste debe ser transmitido con simplicidad y nitidéz.

La continuidad y la consistencia.- Para que el mensaje sea captado, ocasionalmente se necesita repetir conceptos de tal manera, que a base de continuidad y consistencia se pueda aclarar en la mente del receptor para vencer las resisten cias que éste establezca.

La adecuación en el medio.- En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización, es necesario emplear y utilizar los canales establecidos oficialmente, aún cuando éstos no sean del todo eficientes.

El canal.- Se va a referir al vehículo o medio que transporta los mensajes, es decir memorandums, cartas, teléfono, radio, periódicos, revistas, conferencias, etc. Ahora bien, los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad. Esto es debido a que en las organizaciones tradicionales la corriente de autoridad desciende desde el punto más alto hasta el personal operativos.

Todas las organizaciones tienen en mayor o menor grado la delegación de autoridad, y que a su vez implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando ésta no existe y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente se advertirá que ésta, en el sentido ascendente y descendente, se hace lenta y pierde agilidad y efectividad.

Los canales pueden ser: informales, estos surgen espon

táneamente en la organización, no son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Formales.- Estos canales se deben planear estructuralmente y adecuadamente.

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones tales como: recibir y transmitir mensajes, retener información, obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas e influir y dirigir a otras o cierto eventos externos. Por su dirección, los canales de comunicación se dividen en: a) verticales descendentes; b) verticales ascendentes; c) horizontales o de coordinación.

Los verticales descendentes, se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer: siempre provienen de un jefe y se dirige a los subordinados, por ejemplo, ordenes, circulares, boletines, etc.

Los verticales ascendentes, se basan en la doble urgen--

cia que los humanos tenemos de expresarnos y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, por ejemplo, los reportes, quejas, sugerencias, etc.

Los horizontales o de coordinación, se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico información no deformada, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

El receptor. Es quien recibe y capta la información -- transmitida. En toda recepción existe la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones lleven consigo alguna modificación de "status quo" en el que se vive y se actúa, de ahí que todo lo que implique cambio, puede correr el riesgo de ser rechazado, produciendo consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información o en su defecto, la modifican. Dada esta situación podemos hablar del receptor en términos de -- sus habilidades comunicativas. Si éste no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes. Algunos factores que afectan la recepción e interpretación de los mensajes son, la -- cultura, las situaciones del sistema social del receptor, --

su estatus, y su conducta.

2.9.2 Barreras en la comunicación.

(Arias Galicia, 1973) Vamos a entender por barreras en la comunicación a todos aquellos factores que la impiden, de formando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

Para abordar el tema de barreras en la comunicación, es necesario desglosarlo en cinco tipos: a) barrera semántica; b) barrera psicológica; c) barrera fisiológica; d) barrera física; e) barrera administrativa.

La Barrera Semántica.- Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa su sentido se presta a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural indica, por ejemplo, el término "salario"; en las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo, la palabra significa "conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc.", para una parte, mientras que para la otra implica "elevación de costos, reducción de utilidades, etc.".

La Barrera Psicológica. Existen muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea y algunos de ellos son: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo. Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que "unicamente hablar".

A una persona por lo general es necesario explicarle, convencerla y observar su actuación. Para hacerse entender es necesario saber mucho acerca de las personas a quienes se habla, esto es, ¿cómo reaccionan?, ¿qué ideas tienen? se pueden saber estas respuestas si uno observa y anima a un entendimiento mutuo siendo amable y accesible.

Algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son: un alto status, poder para emplear o despedir, uso del sarcasmo, actitud déspota, críticas destructivas, uso de conocimientos precisos y detallados, maneras demasiado formales, interrumpir a los demás cuando hablan.

Barreras Fisiológicas. Son las que impiden emitir o re

cibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos, un invidente, un mudo, un sordo son ejemplos claros.

Barrera Física. La distancia y el exceso de ruido, así como las interferencias en el radio o en el teléfono, son ejemplos de barreras físicas que se deben tomar en cuenta con el fin de eliminarlos lo más posible.

Barreras Administrativas. Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. A continuación se mencionan algunas recomendaciones que podrían ayudar al jefe o administrador de una organización para salvar algunas de las barreras antes mencionadas:

- a) Aclaración anticipada de toda idea antes de comunicarla.
- b) Verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada; ésto también serviría para detectar las barreras formadas durante el proceso de la comunicación.

- c) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- e) Utilización del lenguaje sencillo y directo.
- f) Empleo de muchos canales de comunicación, con el fin de asegurar que la información llegue a su destino.
- g) Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentra el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
- h) Reforzar las palabras con hechos.

2.9.3 La comunicación en los grupos informales dentro de una organización.

(Pérez Uribe, 1978). Se ha observado en los empleados carentes de oportunidad de establecer relaciones sociales, - que encuentran que su trabajo no les satisface y esta caren-

cia a menudo se refleja en el descenso de la producción, en el aumento del ausentismo y en el cambio de trabajo.

En el trabajo las personas desean relacionarse entre sí y sentir que forman parte de la organización. Generalmente lo anterior sólo se logra de manera indirecta a través de su pertenencia a cualquier grupo informal del lugar de trabajo lo que les provoca mayor satisfacción.

La identificación con el grupo es una de las características más relevantes de los grupos informales. En los estudios hechos durante la Segunda Guerra Mundial sobre el soldado americano se vió que "las demostraciones de valor y sacrificio no guardaban relación con la lealtad a la patria o con la comprensión de las cuestiones debatidas en la guerra sino con la lealtad al grupo" (Shils, 1950)

Generalmente el grupo proporciona normas de comportamiento no escritas, que a pesar de no traducirse en reglamentos estipulados, conforman las reglas de la conducta aceptada para funcionar dentro del grupo.

Las ventajas sentidas por los miembros del grupo son:-- comprensión por parte de los amigos, si se establecen cana--

les informales de comunicación solución a los problemas de trabajo, y elimina barreras que hacen el trabajo fácil e interesante.

Aunque existen desde luego labores que deben ser realizadas individualmente, sin embargo, hay que tener presente que el trabajo en grupo suele dar a cada individuo motivaciones más elevadas y un mejor ambiente de trabajo.

El grupo proporciona solidaridad a sus miembros, mayor protección, el grupo disciplina a sus compañeros cuando tratan de exceder la producción, para esto último, los componentes del grupo concertan la cantidad de producción que cada uno de ellos deberá efectuar, de tal manera que no sobrepase a los demás.

Strauss y Sayles (1966), mencionan que "el blanco más corriente del grupo es el supervisor inmediato y los miembros del grupo pueden expresar su desagrado rebajando el ritmo de trabajo, saboteando la labor con discreción, de manera que sea difícil culpar a alguien, o haciendo que el jefe que de como un inepto frente a los que son sus supervisores. Esta es la forma más poderosa de protección que el grupo puede ofrecer a sus miembros".

La mayoría de las personas pertenecen a cierto número de grupos informales de los cuales cada uno sirve para distintos fines; el hecho de pertenecer a varios grupos puede crearle situaciones de tensión cuando los intereses de unos y otros entran en conflicto.

Strauss y Sayles (1966), refieren que los trabajadores "forman grupos de amistad basados en intereses y experiencias comunes y estos grupos emanan de la vida de la organización, una vez que han quedado establecidos van formándose una vida propia, casi separada del proceso de trabajo del que han surgido". Formándose actividades y costumbres nuevas desde compartir descansos, tomar café, rifas, etc. Y estas actividades que implican comunicación dentro de los grupos informales de trabajo pueden en un momento dado mitigar el hastío del trabajo.

Los miembros adquieren poco a poco el sentimiento de amor al grupo. Cuando surge un problema común, por ejemplo, el aumento de las cargas de trabajo, presentan cierta tendencia a combatirlo y a formular planes de acción aceptables por todos y durante algún tiempo se introducen modificaciones informales en los procedimientos formales de trabajo. Los lazos que mantienen unidos a los miembros del grupo se

estrechan hasta que el grupo se convierte en una entidad organizada en la cual se crean formas habituales de hacer las cosas y un conjunto de características estables que resultan difíciles de cambiar.

Los grupos tienen jefes informales que poseen cualidades especiales que constituyen el rango que los impone como líderes y que hace que los demás miembros del grupo los sigan.

El jefe informal es un dirigente distinto al supervisor o jefe nombrado por la dirección. Todos los integrantes del grupo tienen un rango que es la medida del prestigio que cada uno goza dentro del mismo. El grupo asigna rangos basándose en las actitudes, en el comportamiento de la dirección, y en ocasiones, es producto de la organización informal del grupo.

Dentro de la organización formal del grupo se determina el rango de acuerdo con el título del empleo, los horarios de trabajo, privilegios, etc. El comportamiento individual influye en el rango, la gente con personalidad agradable, habilidades o características de jefe o que se apegan a las reglas de comportamiento del grupo obtiene un rango elevado.

Cohesión de grupo. Los grupos cohesivos son interiormente constantes en cuanto a sus medidas de rangos y reacciones unidos cuando se violan las reglas y metas ya sea por la dirección, por alguno de sus miembros o por otros grupos.

Cuando los grupos son pequeños y homogenos existe más unión que cuando son grandes o heterogéneos.

Se ha visto que cuando la dirección y los supervisores favorecen la competencia comparando el rendimiento de un trabajador con otro, hace imposibles las relaciones entre los miembros del grupo y por el contrario, contribuye a la solidaridad del mismo premiando el comportamiento colaborador de los integrantes.

Se ha observado que los grupos se hacen más fuertes y cohesivos si han tenido éxito en el pasado, en las acciones llevadas a cabo en colaboración.

Los grupos cohesivos tienen más éxitos y los grupos con más éxitos se hacen más consistentes. Sin embargo, cuando los integrantes sienten que el grupo no tiene éxito en protegerlos o en conseguirles beneficios, es poco probable que --

sean fieles a sus reglas, y los componentes del grupo buscarán otras afiliaciones que les brinden mayor seguridad y posición; estas deserciones debilitan más al grupo y éste tenderá a tener cada vez menos éxito. (Cartwright y Zander, --- 1971)

2.10 RUTINA

La automatización industrial ha hecho posible -dentro de ciertos límites- eliminar muchos trabajos rutinarios o de alto grado de repetición. Sin embargo, el equipo automático no puede relevar a los trabajadores de todas esas labores, ya que el propio equipo origina algunas nuevas actividades -de naturaleza repetitiva y muchas actividades rutinarias no pueden ser automatizadas. Además, el hecho de que el aburrimiento o monotonía esté en función de la apreciación que el trabajador hace de su labor, antes que de las características del empleo, objetivamente definido implica que siempre se encontrará presente en la industria cierto grado de actividad monótona.

Los efectos del aburrimiento debido a las labores rutinarias y a la fatiga pueden conducir a un incremento en la rotación de empleados, al desperdicio, a los accidentes, a -

un descenso en la moral, a sensaciones de malestar o descontento o al ausentismo. (Siegel, 1980).

También la productividad se afecta. Sin embargo, la -- curva de rendimiento para los trabajos rutinarios se diferencia algunas veces de la que resulta de un trabajo fatigoso -- por la aparición de un "empuje final" en anticipación de la terminación del trabajo. Se tenía la idea de que esa curva de rendimiento con su impulso final acompañaba invariablemente a todo trabajo monótono, no obstante se tienen pruebas de lo contrario; es así como Smith en 1963, según Siegel (1980) trazó el rendimiento de operarios que trabajaban por piezas en una tejeduría según el periodo del día y correlacionó --- esos factores con los informes de la fatiga proporcionados -- por los mismos obreros.

Observó que las curvas de rendimiento variaban considerablemente de un día para otro para cualquiera de los operarios. Así mismo, los que informaban del mayor grado de aburrimiento no acusaban curvas con elevación al final.

Al interpretar sus resultados encontró que, las curvas de producción eran afectadas por factores distintos a la rutina que se experimenta de manera subjetiva, de dichos facto

res, uno muy importante es el ritmo autodeterminado. Es frecuente que los empleados que se dedican a labores repetitivas lleguen a fijarse ellos mismos una marca de producción, - si cerca del final de jornada se dan cuenta que van atrazados con respecto a dicha marca, tienen tendencia a apresurarse para reponer el tiempo perdido. De igual manera si van adelantados en relación con esa marca autoimpuesta tienen - tendencia a trabajar más despacio.

En otro estudio según Siegel (1980), realizado por Kates en 1950, encontró que había una correlación positiva entre los resultados obtenidos en el inventario de intereses - de Strong y la satisfacción en el trabajo de los empleados - de oficina, pero no encontró que la expresión de la satisfacción en el trabajo tuviera relación alguna con los signos -- de Rorschach de ajuste o desajuste en esos mismos empleados. Descubrió también que cuanto más alto era el resultado en la escala de habilidades de oficina del inventario de Strong, - más numerosos eran los signos de desajuste de personalidad -- determinados por las respuestas del Rorschach. Es decir, que los empleados que realizan labores rutinarias pueden encontrarse satisfechos con su trabajo a pesar de los signos - de desajuste de Rorschach.

Sin embargo, no es posible generalizar este descubrimiento y suponer que los empleados que realizan labores rutinarias y que estén satisfechos con sus trabajos, estén emocionalmente desajustados. Simplemente se puede decir que existe la posibilidad de que hay individuos que puedan tener satisfacción en un campo en relación con sus estructuras de personalidad y que si esas personas trabajaran en diferentes campos se sentirían satisfechos.

Las labores monótonas se consideran típicamente rutinarias y de alto grado de repetición. La relación entre la naturaleza del trabajo y la sensación de aburrimiento no es tan absolutamente directa como la relación entre la clase de trabajo que se ejecuta y la sensación de fatiga. Las labores que para ciertos trabajadores resultan monótonas para otros pueden resultar interesantes y estimulantes.

Por tanto, podemos suponer que el aburrimiento es el resultado de la falta de interés en el trabajo. La sensación de aburrimiento depende del carácter del trabajo según lo percibe el trabajador y no del carácter del trabajo según puede ser descrito objetivamente.

La solución para este tipo de labores se funda en la

comprensión de los factores que llevan a los trabajadores a considerar sus labores monótonas, y estos factores que se han estudiado incluyen : la inteligencia, el interés y la personalidad.

La inteligencia del empleado. Los trabajos que requieren menor capacidad de la que el empleado posee, le parecerán monótonos. A los empleados que tienen demasiada inteligencia para su trabajo les resulta difícil mantenerse continuamente interesados en él. El trabajo que no es interesante para ellos, no les proporcionará por lo tanto ninguna sensación de satisfacción y realización. Por el contrario, a los trabajadores colocados en empleos que requieren de una mayor capacidad intelectual de la que poseen, es de esperarse que pierdan interés en su trabajo como consecuencia de la frustración proveniente de fracasos constantes, ya que de hecho a nadie le gusta verse confrontado continuamente con sus propias limitaciones.

Se ha descubierto que empleados inteligentes ocupados en tareas sencillas presentan una proposición mayor de cambio de ocupación que los menos inteligentes que desempeñan el mismo trabajo. También como indicador parcial de aburrimiento se puede considerar a la rotación ya que indudablemen

te algunos trabajadores dan por terminado su empleo para --- aceptar otro más interesante también es probable que muchos individuos renuncien a su empleo para aceptar otro mejor remunerado.

Aún cuando existe cierta evidencia en favor de una relación entre la inteligencia de los empleados y el aburrimiento, no es tan estrecha como suponemos, ya que también se deben considerar otros factores como: el interés y la adaptación personal, que en un momento dado pueden contrarrestar o reducir esta relación.

2.10.1 Intereses de los empleados.

Las clases de actividades que nos interesan, son determinadas en parte por nuestra historia previa, por nuestra capacidad intelectual, y por nuestras limitaciones. Creamos - nuestro propio patrón de intereses en base a los éxitos experimentados en el pasado y en el ambiente en el cual nos hemos desarrollado. Por lo que, es de esperarse que cada ---- quien se sienta inclinado hacia cierta clase de actividades y sienta aversión hacia otras.

Algunas diferencias individuales con respecto al inte-

rés fueron puestos en evidencia haciendo que los trabajadores de un departamento de embalaje de una fábrica de dulces, alternaran en cinco diferentes trabajos durante un mes en cada uno. Posteriormente se interrogó a los empleados acerca del grado de aburrimiento que encontraron en cada una de las ocupaciones y se encontró que existían patrones sumamente individuales de aburrimiento. Es decir, el trabajo que era el menos interesante para un individuo resultaba para otro ser el más interesante.

2.10.2 La personalidad.

Aunque se ha tratado de establecer un "perfil de personalidad" característico de los trabajadores que se aburren fácilmente, no se ha podido establecer de manera objetiva tal propósito.

Diversos estudios nos indican que los extrovertidos tienen una tendencia a aburrirse con más facilidad que los introvertidos, tal vez esta relación existe porque los trabajadores introvertidos dependen menos del estímulo social para experimentar satisfacción personal y son por lo tanto, más capaces de desenvolverse en condiciones que implican actividades rutinarias y un aislamiento relativo.

También se ha descubierto que los empleados de mayor edad y los que tienen cierto grado de regularidad en sus actividades diarias, son menos susceptibles al aburrimiento durante las labores repetitivas. Pero aunque estas evidencias pueden servir someramente como índice de predicción entre patrones de personalidad y susceptibilidad al aburrimiento, no podemos garantizar plenamente lo antes mencionado.

Un enfoque más prometedor de este problema se concentra en las necesidades de los empleados y la adaptación personal como factores críticos y no en la determinación de un patrón de la personalidad asociado con el aburrimiento.

Si el empleo es reforzante para el trabajador y le proporciona entre otras cosas una sensación de éxito y de valor personal, raramente se considerará como rutinario o monótono.

Por otro lado, si el trabajo no proporciona ninguna satisfacción personal, resulta aburrido sea cual fuere la naturaleza de la labor realizada. En muchos aspectos, los factores responsables de la satisfacción laboral tienen similitud con los responsables de la satisfacción y con la vida en general.

Los empleados que buscan la variedad en sus actividades después de las horas de trabajo, se inclinan también a experimentar una mayor satisfacción laboral cuando su trabajo es de naturaleza variada. De igual manera, los individuos que no se sienten satisfechos con la vida en general y que se -- adaptan mal a sus relaciones sociales y familiares tienden a sentirse descontentos con su trabajo y a experimentar una mayor susceptibilidad al aburrimiento.

2.11 COMPETENCIA.

Según Maier (1955), los individuos compiten con los demás no sólo por los incentivos, cuando éstos son limitados - en número, sino por la mera satisfacción de ganar. La perso- na que vence puede ganar posición o prestigio social o expe- rimentar la satisfacción de una necesidad pero debe también considerarse que el que pierde experimenta fracaso y puede - perder posición. Por lo cual, la competencia puede crear --, al mismo tiempo, satisfacción y frustración. Se puede de--- cir, que ambos efectos son posibilidades motivacionales, --- puesto que existe esfuerzo por parte de cada competidor, pe- ro no debe desdeñarse el hecho de que estos efectos opuestos pueden impedir la cooperación.

La competencia en el juego es, por regla general, saludable, y motiva sin endurecer los sentimientos. Cuando ganar es cuestión de destreza, el interés disminuye tan pronto como la persona empieza a ganar sin cesar. Si ha de existir la motivación en la competencia, es necesario que exista incertidumbre. Si se conocen los resultados de cualquier evento deportivo que se va a ver, se pierde interés en él.

La competencia en la industria se ha reducido principalmente a dar premios a los vencedores en primero, segundo y tercer lugar en campañas de ventas. Sin embargo, ganar es raro y excepcional de ahí que tal competencia motive muy poco.

La competencia de grupo se ha utilizado para motivar a los obreros a reducir los accidentes. Frecuentemente, la motivación es tan elevada que se falsean los datos y el objetivo llega a ser la "victoria" en vez de la "seguridad".

Pocos supervisores serían capaces de tratar de promover la competencia para incrementar la producción. Ya que el --sindicato se opondría, los trabajadores la desaprobaban por que la considerarían como un truco para explotarlos.

La competencia, por consiguiente, puede hacer que el trabajo sea un juego o una amenaza, dependiendo de cómo se realice.

Una cierta cantidad de presión es motivadora y agradable, pero demasiada presión produce frustración.

La competencia entre grupos de personas no es tan efectiva como la competencia entre individuos, porque la responsabilidad se divide y el individuo no resulta afectado en el mismo grado. Aunque, es posible que la competencia de grupo pueda utilizarse con considerable efectividad si los grupos se forman en equipos. El desarrollo del espíritu de equipo incrementa la responsabilidad de cada individuo y da lugar a la presión social. (Maier, 1955).

Según Brown (1954), un resultado de la competencia es la hostilidad entre los individuos y el temor al fracaso. -- Esto último tiene grandes posibilidades de extenderse, puesto que hay muchas más posibilidades de fracaso que de éxito. Por lo demás, la manera de pensar intensifica el temor al fracaso si una persona falla, acostumbramos inculparlo de ello y éste revela uno de sus "defectos". Sin embargo, se --

olvida frecuentemente el papel jugado por la suerte, la explotación, y las circunstancias.

La convicción de que se ha fracasado reduce la autoestima y produce una sensación de aislamiento y agresión que se vuelca en contra del medio en general o en contra de sí mismo.

Según Cofer (1972), Deutsch 1949, presentó una teoría sobre los fenómenos psicosociales en cooperación y de competencia. Este autor define una situación cooperativa como -- aquella en la que los objetivos de los individuos en una determinada situación, son de tal naturaleza que para que el -- objetivo de un individuo pueda ser alcanzado, todos los demás integrantes de dicha situación deberán igualmente alcanzar sus respectivos objetivos.

Así mismo una situación podrá ser definida como competencia cuando la consecución de los objetivos de uno de sus miembros impide la consecución de los objetivos de los demás.

El autor considera que son pocas las situaciones de la vida real caracterizadas por ser puramente competitivas o --

puramente cooperativas. A continuación se resumen las hipótesis presentadas por Deutsch, que fueron comprobadas experimentalmente.

1) Los individuos en situaciones cooperativas se percataron de que la consecución de sus objetivos, en parte consecuencia de las acciones de los otros miembros de la situación, mientras que los individuos en situaciones competitivas se percatan de que la consecución de sus objetivos son incompatibles de la consecución de los objetivos de los demás miembros.

2) Los miembros de grupos cooperadores tendrán más facilidad que los miembros de grupos competitivos para valorizar las acciones de sus compañeros tendientes a lograr los objetivos comunes y a oponerse a reaccionar negativamente -- frente a las acciones capaces de entorpecer o impedir la obtención de tales objetivos.

3) Los individuos en situaciones cooperativas son más sensibles a las solicitudes de los demás miembros de la situación, que los individuos en situaciones competitivas.

4) Los miembros de grupos cooperativos se ayudan mu--

tuamente con mayor frecuencia que los miembros de grupos com
petitivos.

5) Después de cierto periodo de tiempo se registra --
una frecuencia mayor en la coordinación de esfuerzos en si--
tuaciones cooperativas, que en situaciones competitivas.

6) La homogeneidad en cuanto a la cantidad de contri--
buciones o participaciones es mayor en las situaciones coope
rativas que en las competitivas.

7) Existe mayor presión para la realización en los -
grupos cooperativos que en los competitivos.

8) Existe mayor aceptación de la intercomunicación y
mayor concordancia en los grupos cooperativos que en los com
petitivos.

9) La productividad en términos cualitativos, es ma--
yor en los grupos cooperativos que en los competitivos.

10) Existe una mayor manifestación de amistad entre --
los miembros de los grupos cooperativos que entre los miem--
bros de grupos competitivos.

11) Los miembros de los grupos cooperativos evalúan -- las producciones de sus grupos más favorablemente que los -- miembros de los grupos competitivos.

12) Los miembros de grupos cooperativos se percatan -- de que son más capaces de producir efectos positivos sobre - sus compañeros de grupo, que los miembros de grupos competi- tivos.

Al finalizar su estudio, Deutsch hace el siguiente co- mentario: "la intercomunicación de ideas, la coordinación de esfuerzos, la amistad y el orgullo por pertenecer al grupo, son fundamentales para la armonía y eficacia del grupo, pare cen desaparecer cuando sus miembros se ven en la situación - de competir para la obtención de objetivos mutuamente exclu- yentes. Además, existen indicios de que la competencia pro- voca una mayor inseguridad personal -expectativas de hosti- lidad por parte de otros- que la cooperación".

III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué fenómenos grupales predisponen significativamente al trabajador para que éste incida en el ausentismo laboral en una institución de servicio público?

Es necesario puntualizar que con este trabajo no se --- pretende realizar un estudio exhaustivo de una Organización de Servicio Público, sino más bien, nuestro propósito es el de encontrar enfoques distintos para entender este tipo de -- realidades.

3.2 HIPOTESIS

A continuación se presentan las hipótesis específicas - planteadas en esta investigación.

Ho₁ El trabajo insatisfactorio no predispone al individuo al - ausentismo.

Ha₁ El trabajo insatisfactorio predispone al individuo al - ausentismo.

Ho₂ Las labores rutinarias del individuo en su trabajo no lo predisponen al ausentismo.

- Ha₂ Las labores rutinarias del individuo en su trabajo lo -
predisponen al ausentismo.
- Ho₃ La poca oportunidad de conocer actividades diferentes -
no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₃ La poca oportunidad de conocer actividades diferentes -
predisponen al individuo al ausentismo
- Ho₄ La falta de reconocimiento del trabajo no predispone al
individuo al ausentismo.
- Ha₄ La falta de reconocimiento del trabajo predispone al in
dividuo al ausentismo.
- Ho₅ Las preferencias en el trato al personal no predisponen
al individuo al ausentismo.
- Ha₅ Las preferencias en el trato al personal predisponen al
individuo al ausentismo.
- Ho₆ La falta de comunicación del individuo con sus compañe-
ros no lo predisponen al ausentismo.
- Ha₆ La falta de comunicación del individuo con sus compañe-
ros lo predispone al ausentismo.
- Ho₇ Las deficiencias en la delimitación de actividades en--
tre los compañeros no predisponen al individuo al ausen-
tismo.
- Ha₇ Las deficiencias en la delimitación de actividades en--
tre los compañeros predisponen al individuo al ausentis-
mo.

- Ho₈ La falta de un trabajo que estimule el desarrollo personal no predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₈ La falta de un trabajo que estimule el desarrollo personal predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₉ Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₉ Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₁₀ Las deficiencias en la comunicación entre jefe y trabajador no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₁₀ Las deficiencias en la comunicación entre jefe y trabajador predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₁₁ Las deficiencias en la transmisión de ordenes no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₁₁ Las deficiencias en la transmisión de ordenes predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₁₂ La competencia dentro del grupo de trabajo no predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₁₂ La competencia dentro del grupo de trabajo predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₁₃ La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior no predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₁₃ La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior predispone al individuo al ausentismo.

- Ho₁₄ La incompatibilidad entre los objetivos personales e --
institucionales no predisponen al individuo al ausentis-
mo.
- Ha₁₄ La incompatibilidad entre los objetivos personales e --
instituciones predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₁₅ La poca posibilidad de comentar las fallas laborales --
con el jefe no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₁₅ La poca posibilidad de comentar las fallas laborales --
con el jefe predisponen al individuo al ausentismo.

3.3. VARIABLES

3.3.1. Tipificación de variables.

Variables independientes.

Cuestionario investigativo de ausentismo producido por
fenómenos grupales en el área laboral.

Variables específicas dependientes.

1. Insatisfacción en el trabajo.
2. Rutina.
3. Oportunidad de conocer actividades diferentes.
4. Reconocimiento.

5. Favoritismo.
6. Comunicación informal en el área de trabajo.
7. Deficiencia en la delimitación de funciones.
8. Desarrollo personal.
9. Inadecuada distribución de tareas y cargas de trabajo.
10. Comunicación jefe-trabajador.
11. Deficiencias en la transmisión de órdenes.
12. Competencia.
13. Oportunidad de promoción en el trabajo.
14. Incongruencia entre los objetivos personales y los objetivos de la institución.
15. Comunicación con el jefe o autoridad institucional.

3.4 DEFINICION DE VARIABLES

Ausentismo

Es la no presentación del empleado al trabajo para el cual está contratado. Este término se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente, así como por otras razones no autorizadas (Joseph Lawson W., 1978).

Fenómenos Grupales.

Son las acciones y reacciones llevadas a cabo entre dos o más personas con una realidad y un valor colectivo en un medio ambiente social o en la situación general en la que se encuentre (Roger Mucchielli, 1969).

Insatisfacción en el trabajo.

Es producida cuando los beneficios obtenidos del ambiente laboral son menores que el nivel de necesidades del individuo (Blum, 1976).

Rutina.

Costumbre arraigada, hábito adquirido de hacer las cosas por mera práctica y sin razonarlas (Diccionario enciclopédico Espasa Calpe, 1976).

Oportunidad de conocer actividades diferentes.

Tendencia del trabajador a buscar nuevas oportunidades para realizar actividades diferentes a las que realiza coti-

dianamente (Glosario de términos técnicos administrativos - IMSS, 1980).

Reconocimiento.

Acto de atención o de elogio a la acción previamente realizada (Brabata Rondanini y Chico Sánchez, 1978).

Favoritismo.

Preferencia dada al favor por el mérito o la equidad -- especialmente cuando aquella es habitual y predominante. --- (Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe, 1978).

Comunicación informal en el área de trabajo.

Intercambio de información que surge en forma espontánea en la organización y que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupen, -- sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente (Glosario de términos técnicos administrativos IMSS, 1976).

Deficiencia en la delimitación de funciones.

La no asignación oficial de un puesto claro y precisamente definido en cuanto a las responsabilidades, obligaciones y operaciones del trabajador. (Fernando Arias Galicia, - 1976).

Desarrollo Personal.

La realización de tareas que le redituen mayor satisfacción al trabajador, tomando en cuenta sus aptitudes y actitudes individuales (Norman R. F. Maier, 1975).

Inadecuada distribución de cargas de trabajo.

Repartición desequilibrada de volumen de trabajo por -- unidad administrativa o por puesto (Glosario de términos técnicos administrativos IMSS, 1976).

Comunicación jefe-trabajador.

Es la transmisión de información que se establece entre el líder formal y los trabajadores (Rodney W. Napier y Matti K. Gershenfeld, 1975).

Deficiencias en la transmisión de ordenes.

Son las barreras que impiden la comunicación, deforman el mensaje y obstaculizan el proceso general de ésta (Martha M. Fernández R. y Tomas Lima D., 1978).

Competencia.

Rivalidad entre dos o más hombres o grupos por conseguir un determinado premio u objetivo. (J. David L. Sills, --- 1976)

Oportunidad de promoción en el trabajo.

Posibilidad de moverse lateralmente o hacia arriba en la organización por medio de incrementar habilidades técnicas o profesionales (Brabata Rondanini y Chico Sánchez, --- 1978).

Incongruencia entre los objetivos personales y los objetivos de la institución.

Inexistencia de concordancia entre las metas personales y las metas de la institución (Glosario de términos generales de planificación en la salud, 1980).

Comunicación con el jefe o autoridad institucional.

Transmisión de información que se ejerce dentro de una

empresa por los conductos oficialmente establecidos (Glosario de términos técnicos administrativos IMSS, 1980).

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

A continuación se detalla la correspondencia entre las preguntas del cuestionario y cada variable dependiente.

FENOMENOS GRUPALES	PREGUNTA NUMERO
Insatisfacción en el trabajo	1
Rutina	2
Oportunidad de conocer actividades deiferentes	3
Reconocimiento	4
Favoritismo	5
Comunicación informal en el área de trabajo	6
Deficiencias en la delimitación de funciones	7
Desarrollo personal	8
Inadecuada distribución de cargas de trabajo	9
Comunicación jefe-trabajador	10
Deficiencia en la transmisión de ordenes	11
Competencia	12
Oportunidad de promoción en el trabajo	13

FENOMENOS GRUPALES	PREGUNTA NUMERO
Incongruencia entre los objetivos personales y los objetivos de la institución	14
Comunicación con el jefe o autoridad institucional	15

3.6 SUJETOS

Se seleccionó una muestra que consistió en 1170 trabajadores, aproximadamente el 15% de un sector geográfico del -- Distrito Federal de una Institución de Servicio Público que condicionó el no dar a conocer su nombre.

El procedimiento para seleccionar la muestra fue tipo -- aleatorio simple, utilizando los listados del Balance de -- plazas por adscripción y categoría de los trabajadores de -- la Institución. Para calcular el error muestral se utilizó la fórmula.

$$d = \frac{Z \text{ alfa}}{n}$$

donde:

Z = puntuación tipificada en tablas de distribución nor
mal

alfa = pq = máxima variabilidad

n = tamaño de la muestra

d = error muestral

Se propone una alfa de 0.05 por lo tanto una Z de 1.96, y una alfa= pq = 0.50 como máxima variabilidad.

Sustituyendo los datos en la fórmula, tenemos que:

$$d = \frac{1.96(.50)}{1170} = 0.028$$

por lo tanto alfa si es menor a 0.05

3.7 PROCEDIMIENTO

Se buscaron los conductos pertinentes para entrar en -- contacto con los trabajadores a los cuales se les citó en -- aulas ubicadas dentro de las propias unidades de la institución, estas aulas eran salones cerrados con adecuada iluminación y ventilación. Las aplicaciones de los cuestionarios fueron realizadas en grupos no mayores de 25 personas, con un promedio estimado de 18 personas por grupo.

Se aplicó el cuestionario piloto a 55 personas, el cual

tuvo que ser modificado, dadas las sugerencias recibidas por quienes lo contestaron, así como por los resultados obtenidos.

Una vez realizadas las modificaciones necesarias al cuestionario, se eligió la muestra definitiva. A las personas seleccionadas se les proporcionaron las mismas instrucciones consistentes en: "somos psicólogos egresados de la Facultad de Psicología de la UNAM y estamos realizando una investigación acerca de las causas que originan el ausentismo laboral en esta Institución. Nos encontramos aquí para aplicarles un cuestionario para conocer su opinión y así, obtener datos que nos permitan tener un panorama general de las características específicas del ausentismo.

A continuación se les proporcionará un cuestionario en donde encontrarán las instrucciones para ser resuelto, léanlas, y si tienen alguna duda levanten la mano y cualquiera de nosotros se las aclarará.

Sus respuestas serán de suma importancia para nuestra investigación por lo que les pedimos traten de ser lo más sinceros posibles al contestarlo".

Posteriormente a la aplicación del cuestionario se les agradeció la cooperación a los sujetos.

Después de reunida la información, se vaciaron los datos en tarjetas para introducir la información al sistema mecanizado a través del Subprogram Frecuencias del Statistical Package for the Social Sciences. Una vez obtenida esta información se procedió a obtener la distribución binominal y la calificación Z en cada uno de los items. Las frecuencias obtenidas en los resultados de cada pregunta se distribuyeron de la siguiente manera: 1) a la frecuencia de respuesta "NO" se le sumaron las frecuencias de las respuestas obtenidas -- en la alternativa "algunas veces", así como las que se quedaron "sin contestar". 2) Para la Frecuencia de respuesta --- "SI", únicamente las obtenidas con tal resultado.

3.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se utilizó el diseño de tipo Ex post facto, dado que -- los fenómenos grupales y el ausentismo laboral no son fenómenos que puedan ser controlados dentro de un laboratorio, ya que se realizó la investigación en una Institución de Servicio Público.

3.9 ESTADISTICA EMPLEADA

Se trabajó con la estadística Paramétrica, mediante la Distribución Binominal. (Downie, 1973). Para utilizar este tipo de distribución y comprobar las hipótesis, se hizo uso de una computadora para procesar la información, por la magnitud de ésta. El procesamiento se realizó a través del paquete estadístico S.P.S.S. (Statistical Package for the -- Social Sciences).

3.10 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PILOTO.

Se obtuvo una muestra de 55 personas aproximadamente el 12% de una Unidad, para la aplicación del cuestionario piloto.

Personal masculino: 22 personas, o sea el 40% de la -- muestra piloto total.

Personal femenino: 33 personas, o sea el 60% de la mues tra piloto total.

Antigüedad promedio: 10 años tres meses.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario piloto. (Apéndice I).

P R E G U N T A S	Número de Personas que respondieron
1. Se ausenta de su area de trabajo porque hay preferencias en el trato con sus -- compañeros	
a) frecuentemente	16
b) algunas veces	16
c) nunca	17
sin contestar	6
2. ¿La falta de desarrollo personal en su trabajo es por lo que se ausenta?	
a) muy frecuentemente	41
b) frecuentemente	8
c) algunas veces	5
d) nunca	1
3. Le atribuye a lo aburrido del trabajo el que se ausente.	
a) más frecuentemente	11
b) regularmente	19
c) menos frecuentemente	24
d) nunca	1

P R E G U N T A S	Número de personas que respondieron
4. Se ausenta de su área de trabajo porque sus labores le parecen rutinarias.	
a) frecuentemente	20
b) a veces	27
c) nunca	4
sin contestar	4
5. ¿Se ausenta porque no hay comunicación con sus compañeros?	
a) casi siempre	26
b) frecuentemente	20
c) regularmente	4
d) casi nunca	5
6. Se ausenta porque no le reconocen su trabajo	
a) si	16
b) a veces	16
c) no	17
sin contestar	6
7. Se ausenta porque el desempeño de su trabajo se ve afectado por:	
a) falta de satisfacción	30

P R E G U N T A S	Número de personas que respondieron
b) problemas personales	2
c) problemas familiares	2
d) no gustarle su trabajo	10
e) problemas con su jefe	5
sin contestar	6

3.10.1 Modificaciones hechas al cuestionario.

Dadas las sugerencias proporcionadas por el primer cuestionario piloto, se elaboró un nuevo cuestionario con las modificaciones correspondientes que se enumeran a continuación. El original se amplió en su estructura y contenido de la siguiente manera:

De siete preguntas se aumentó a quince.

Se eliminaron los reactivos de jerarquización

Se unificó la forma del planteamiento de las preguntas y de las respuestas a opción múltiple.

Se especificaron más las instrucciones.

Se eliminaron los incisos de sugerencias y de dudas con respecto a las preguntas ya que no aportaban información relevante (apéndice II).

3.11 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A continuación se muestran los resultados obtenidos en esta investigación.

3.11.1 Datos generales de la muestra definitiva.

La muestra definitiva del estudio consistió en 1170 sujetos, de los cuales 469 fueron del sexo masculino y 698 del femenino. (tres personas no contestaron este dato). Estas cifras equivalen al 40%, 59.7% y 0.3% respectivamente.

La edad de los sujetos ecuestados osciló entre los 18 - y los 67 años, siendo el promedio de edad de 34 años con una desviación estandar de 9.76.

La antigüedad de los sujetos fluctuó entre uno y 36 -- años, siendo el promedio de ocho años, con una desviación -- estandar de 7.01.

Dados los puntajes obtenidos a través del cuestionario, tenemos que las preguntas que se manifestaron como causantes de ausentismo son las: No.1, No. 6, No. 8, No.13 y No. 15.

3.11.2 Datos generales de los resultados obtenidos en el cuestionario definitivo.

A continuación se muestran los resultados del cuestionario definitivo (apéndice III)

P R E G U N T A S	Frecuencia absoluta	%
1. El trabajo insatisfactorio, lo induce a que se ausente de su área de trabajo		
a) sí	1085	92.7%
b) algunas veces	43	3.7%
c) no	35	3.0%
sin contestar	7	0.6%
2. Las labores rutinarias, lo inducen a que se ausente de su área de trabajo		
a) sí	482	41.2%
b) algunas veces	566	48.4%
c) no	108	9.2%
sin contestar	14	1.2%
3. La poca oportunidad que tiene de conocer actividades diferentes a las que realiza, lo inducen a que se ausente de su área de trabajo.		
a) sí	333	28.5%
b) algunas veces	586	50.1%
c) no	241	20.6%
sin contestar	10	0.8%

PREGUNTAS	Frecuencia absoluta	%
4. El trabajo sin reconocimiento que realiza, lo induce a ausentarse de su área de trabajo		
a) si	305	26.1%
b) algunas veces	644	55.1%
c) no	211	18.0%
sin contestar	10	0.9%
5. El que existan preferencias en el trato al personal, lo induce a ausentarse de su área de trabajo		
a) si	234	20.0%
b) algunas veces	504	43.1%
c) no	401	34.3%
sin contestar	31	2.6%
6. La falta de comunicación con sus compañeros lo induce a ausentarse de su área de trabajo		
a) sí	777	66.4%
b) algunas veces	358	30.6%
c) no	25	2.1%
sin contestar	10	0.9%
7. La deficiencia en la delimitación de actividades entre los compañeros de trabajo, lo induce a ausentarse de su área de trabajo		
a) sí	536	45.8%
b) algunas veces	358	30.6%
c) no	247	21.1%
sin contestar	29	2.5%
8. El que su trabajo no estimule su desarrollo personal, lo induce a ausentarse de su área de trabajo		
a) si	848	72.5%
b) algunas veces	234	20.0%
c) no	76	6.5%
sin contestar	12	1.0%

- | | | | |
|-----|--|-----|-------|
| 9 | Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo | | |
| | a) si | 294 | 25.1% |
| | b) algunas veces | 637 | 54.5% |
| | c) no | 228 | 19.5% |
| | sin contestar | 11 | 0.9% |
| 10. | Las deficiencias en la comunicación entre su jefe y usted, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo | | |
| | a) sí | 191 | 16.3% |
| | b) algunas veces | 441 | 37.7% |
| | c) no | 514 | 43.9% |
| | sin contestar | 24 | 2.1% |
| 11. | Las deficiencias en la transmisión de órdenes, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo. | | |
| | a) si | 169 | 14.4% |
| | b) algunas veces | 520 | 44.4% |
| | c) no | 450 | 38.5% |
| | sin contestar | 31 | 2.6% |
| 12. | La competencia dentro del grupo de trabajo, lo induce a ausentarse de su área de trabajo. | | |
| | a) sí | 55 | 4.7% |
| | b) algunas veces | 310 | 26.5% |
| | c) no | 771 | 65.9% |
| | sin contestar | 34 | 2.9% |
| 13. | La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior, lo induce a ausentarse de su área de trabajo | | |
| | a) sí | 654 | 55.9% |
| | b) algunas veces | 169 | 14.4% |
| | c) no | 333 | 28.5% |
| | sin contestar | 14 | 1.2% |
| 14. | El que sus objetivos personales sean incompatibles con los objetivos de la institución, lo in- | | |

duce a ausentarse de su área de trabajo.

a) si	590	50.4%
b) algunas veces	345	29.5%
c) no	208	17.8%
sin contestar	27	2.3%

15. La poca posibilidad de comentar fallas laborales con su jefe, - lo induce a ausentarse de su - área de trabajo

a) si	706	60.3%
b) algunas veces	422	36.1%
c) no	37	3.2%
sin contestar	5	0,4%

3.11.3 Tratamiento estadístico de los resultados.*

Para calcular la media se utilizó la fórmula:

$$m = np$$

dónde m = media de la distribución binomial.

n = número de sujetos que intervinieron, exponente del binomio.

p = probabilidad del suceso.

Sustituyendo los datos en la fórmula, tenemos que:

$$\begin{aligned} m &= 1170 (1/2) \\ &= 585 \end{aligned}$$

* Downie, 1973 y Daniel, 1977.

Para calcular la desviación standar se utilizó la fórmula:

$$S = npq$$

donde s = desviación típica de distribución binomial.

n = número de sujetos que intervinieron.

p = probabilidad del suceso.

q = probabilidad del suceso, = $1 - p$

Sustituyendo los datos en la fórmula, tenemos que:

$$s = 1170 (1/2) (1/2)$$

$$s = 17.10$$

Para la estimación de parámetro utilizamos la corrección por sesgo de la desviación típica de la muestra con la fórmula:

$$S_x = \frac{S}{N-1} = 0.5$$

Con la ayuda del error típico de la media, encontramos el rango de valores de la media dentro del cual es probable que fluctúe nuestra verdadera media poblacional con un intervalo de confianza al 95%, esto es:

$$\begin{aligned} 95\% &= X \pm (1.96) S_x \\ &= 585 \pm .98 \end{aligned}$$

Tenemos un 95% de confianza en que la verdadera media poblacional cae entre 584.02 y 585.98, siendo estos los valores críticos.

Para calcular la calificación Z, se utilizó la fórmula:

$$Z = \frac{X - m}{S}$$

donde Z = puntuación tipificada Z.

X = frecuencia de respuesta

m = media de la distribución binomial

s = desviación típica de distribución binomial

Sustituyendo los datos en la fórmula, tenemos que:

No. de Pregunta	Frecuencia absoluta		Calificación Z	Area de la Parte menor de la curva
	SI	NO		
1.	1085	85	29.23	.0001
2.	482	688	-6.02	.0001
3.	333	837	-14.73	.0001
4.	305	865	-16.37	.0001
5.	234	936	-20.52	.0001
6.	777	393	11.22	.0001
7.	536	634	- 2.86	.0021
8.	848	322	15.38	.0001
9.	294	876	-17.01	.0001
10.	191	979	-23.04	.0001
11.	169	1001	-24.32	.0001
12.	55	1115	-30.99	.0001
13.	654	516	4.03	.0001
14.	590	580	0.29	.3859
15.	706	464	7.07	.0001

Utilizando una tabla de distribución normal Z, se dedujo el valor del área de la curva por encima de la puntuación tipificada Z obtenida para cada pregunta, o sea el área de la parte menor de la curva, para encontrar la probabilidad de que halla sido contestada al azar.

Se propone una calificación Z positiva y una alfa de 0.5 unilateral para rechazar las H_0 . (apéndice IV).

3.12 CONCLUSIONES

En este punto se presentan las Hipótesis aceptadas y rechazadas, así como la interpretación de los resultados de esta investigación.

Hipótesis aceptadas

- Ha₁ El trabajo insatisfactorio predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₂ Las labores rutinarias del individuo en su trabajo no lo predisponen al ausentismo.
- Ho₃ La poca oportunidad de conocer actividades diferentes no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₄ La falta de reconocimiento del trabajo no predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₅ Las preferencias en el trato al personal no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₆ La falta de comunicación del individuo con sus compañeros lo predispone al ausentismo.

- Ho₇ Las deficiencias en la delimitación de actividades entre los compañeros no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₈ La falta de un trabajo que estimule al desarrollo personal predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₉ Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas no predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₁₀ Las deficiencias en la comunicación entre jefe y trabajador no predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₁₁ Las deficiencias en la transmisión de ordenes no predisponen al individuo al ausentismo
- Ho₁₂ La competencia dentro del grupo de trabajo no predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₁₃ La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior predispone al individuo al ausentismo.
- Ho₁₄ La incompatibilidad entre los objetivos personales e institucionales no predisponen al individuo al ausentismo
- Ha₁₅ La poca posibilidad de comentar las fallas laborales con el jefe predisponen al individuo al ausentismo

Hipótesis rechazadas.

- Ho₁ El trabajo insatisfactorio no predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₂ Las labores rutinarias del individuo en su trabajo lo predisponen al ausentismo.
- Ha₄ La falta de reconocimiento del trabajo predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₅ Las preferencias en el trato al personal predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₆ La falta de comunicación del individuo con sus compañeros no lo predisponen al ausentismo.
- Ha₇ Las deficiencias en la delimitación de actividades entre los compañeros predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₈ La falta de un trabajo que estimule el desarrollo personal no predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₉ Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₁₀ Las deficiencias en la comunicación entre jefe y trabajador predisponen al individuo al ausentismo.
- Ha₁₁ Las deficiencias en la transmisión de ordenes predisponen al individuo al ausentismo.

- Ha₁₂ La competencia dentro del grupo de trabajo predispone -
al individuo al ausentismo.
- Ho₁₃ La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior no -
predispone al individuo al ausentismo.
- Ha₁₄ La incompatibilidad entre los objetivos personales e --
institucionales predisponen al individuo al ausentismo.
- Ho₁₅ La poca posibilidad de comentar las fallas laborales --
con el jefe no predisponen al individuo al ausentismo.

En resumen, las hipótesis alternas aceptadas que nos indican cuáles son las determinantes del ausentismo en esta -
investigación son:

HIPOTESIS ACEPTADAS

No. DE PREGUNTA

- | | |
|--|---|
| Ha ₁ El trabajo insatisfactorios <u>pre</u>
dispone al individuo al au-
sentismo | 1. El trabajo insatisfacto <u>rio</u>
lo induce a que se
ausente de su área de trabajo. |
| Ha ₆ La falta de comunicación -
del individuo con sus com-
pañeros lo predispone al -
ausentismo | 6. La falta de comunicaci <u>ón</u>
con sus compañeros, lo -
induce a ausentarse de -
su área de trabajo. |
| Ha ₈ La falta de un trabajo que
estimule el desarrollo <u>per</u>
sonal predispone al indivi
duo al ausentismo | 8. El que el trabajo no es-
timule su desarrollo <u>per</u>
sonal, lo induce a ausen
tarse de su área de tra-
bajo. |
| Ha ₁₃ La poca oportunidad de <u>al</u>
canzar un puesto superior
predispone al individuo al
ausentismo | 13. La poca oportunidad de -
alcanzar un puesto supe-
rior, lo induce a ausen-
tarse de su área de tra-
bajo |

Ha¹⁵ La poca posibilidad de comentar las fallas laborales con el jefe predispone al individuo al ausentismo.

15. La poca posibilidad de comentar fallas laborales con su jefe, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.

Estas hipótesis aceptadas, nos indican que existe una alta posibilidad de predisponer al empleado para que se ausente de su área de trabajo.

En cuanto al grado de confiabilidad de las respuestas -- del cuestionario, tenemos que, la probabilidad de ser contadas al azar es de 0.01 por cien, es decir, uno de diez mil. Siendo altamente confiable la veracidad de los resultados.

3.13 Interpretación de resultados.

1) Insatisfacción en el trabajo. Blum (1976), menciona que es producida cuando los beneficios obtenidos del ambiente laboral son menores que el nivel de necesidades del individuo, esto puede deberse a una falta de orientación vocacional o bien a una incapacidad de colocarse en el puesto adecuado para desarrollarse.

Man y Bumgarte (1952), consideran que el ausentismo está

relacionado relativamente con la satisfacción en el trabajo. Ross y Zander (1957), encontraron diferencias significativas entre el ausentismo y la insatisfacción de los trabajadores. Sin embargo, Vroom (1964), encontró resultados contradictorios entre la satisfacción en el trabajo y el grado de ausentismo. Asimismo Ronen y Simcha (1978) concluyeron que un buen predictor para saber la tendencia a permanecer en el trabajo, es la satisfacción intrínseca que produce la realización del trabajo mismo. Bernard Bass (1972), encontró que el ausentismo es un síntoma de escape de un trabajo insatisfactorio y que es más común entre los grupos en cuya labor está involucrada una destreza menor.

Si el trabajo no proporciona un grado mínimo de satisfacción, se creará una situación disonante, por un lado la necesidad de empleo -en cuanto a remuneración se refiere- y por el otro, enfrentarse a un trabajo considerado como poco satisfactorio, para abordar esta situación de conflicto, una manera sería el ausentarse, ya que relativamente es una forma segura que le permite al individuo una "solución" al no exponerse a perder el empleo y a la vez, evadir una situación poco agradable que es estar en el trabajo.

2). Poca posibilidad de comentar fallas laborales con el jefe. Floyd y Sparling (1978), encontraron una correlación positiva entre el ausentismo y las actitudes del personal hacia su supervisor inmediato, concluyendo que los empleados que se ausentan menos, tienen una actitud positiva hacia éste. Los resultados obtenidos, indican que los empleados se sentirán libres para discutir problemas de trabajo con su supervisor y el supervisor realizará reuniones con el grupo para hablar sobre problemas comunes.

McGregor (1960), maneja el concepto de la dirección efectiva en donde considera como condición necesaria para lograr la integración de las metas, la colaboración entre el superior y el subordinado. Siguiendo esta línea de la importancia que tiene el supervisor Lawson (1978), indica que, "el más positivo y eficaz instrumento gerencial para mantener la asistencia laboral en un nivel aceptable, es la actitud diaria del supervisor inmediato". Ya que existe una correlación positiva entre la actitud de un empleado hacia el supervisor inmediato y su promedio de asistencia al trabajo.

En este punto, se considera que es el supervisor o el jefe inmediato sobre quien recae gran parte de las actitudes positivas y negativas hacia el ausentismo, y si el jefe in-

mediato no se da cuenta de su papel dentro de la organiza---
 ción, contribuirá a fometar el ausentismo, esto es: las per-
 sonas al realizar su trabajo esperan recibir algo a cambio,
 desean agradarle al jefe, que él se fije en ellos, gustan de
 recibir elogios de parte del jefe, etc. El jefe es un punto
 de referencia con respecto al gran engranaje de una organiza-
 ción. es decir, el jefe es el líder formal, pero si el jefe
 es una persona poco sociable y se le dificulta establecer el
 dialogo con sus subalternos, o si se muestra apático o desin-
 teresado a escucharlos, o si bien, su papel de líder formal
 no lo lleva a cabo, su equipo de trabajo puede sentirse "sin
 una cabeza que los guíe", se sentirán desubicados en cuanto
 a su papel dentro de la organización o bien, pensarán que no
 le importan a su jefe. Se puede observar en este fenómeno ,
 como la imagen que de niño se tiene de la autoridad paterna
 y del "ideal del Yo" se mantiene en el hombre en una identi-
 ficación paterna con la imagen del jefe.

3) La falta de comunicación del individuo con sus com-
 pañeros. Pérez Uribe (1974), menciona que la identifica---
 ción del individuo con el grupo es una de las característi--
 cas más relevantes de los grupos informales, es decir, un in-
 dividuo integrado a un grupo obtiene ventajas como el de es-
 tablecer canales informales de comunicación, encontrar com--

presión, protección, solidaridad, amistad, identidad, por -- parte de sus compañeros.

Por lo tanto, un individuo que no forme parte de un grupo difícilmente encontrará atractiva su estancia en el trabajo. Strauss y Sayles (1966), mencionan que una vez establecidos los grupos informales dentro de la organización van -- formándose una vida propia independiente del proceso de trabajo del que han surgido.

Elton Mayo (1927), encontró relevante el hecho de que -- los trabajadores se vean afectados por factores exteriores -- a su trabajo, hasta un punto mayor que la influencia de los factores del trabajo mismo, y que se organizan en grupos sociales informales. Esas organizaciones predominan sobre las obrero-patronales y determinan la producción de manera importante. En base a estos descubrimientos Blum (1976), define a la moral en el trabajo como "la posesión de un sentimiento por parte del empleado, de ser aceptado y pertenecer a un -- grupo de empleados, mediante la adhesión a metas comunes y -- confianza en la conveniencia de esas metas". Es decir, debe existir un sentimiento de aceptación por el grupo de trabajo así como, la participación de metas comunes con el propio -- grupo y confianza en la conveniencia de esas metas.

Las actividades que implican comunicación dentro de los grupos informales de trabajo pueden en un momento dado mitigar la frustración y el hastío del trabajo, o bien la lealtad al grupo les permite continuar en el trabajo. Por lo tanto, si un empleado tiene dificultad para establecer comunicación con sus compañeros y mantener relaciones sociales adecuadas, le será difícil integrarse a un grupo informal de la organización.

4) Poca oportunidad de alcanzar un puesto superior.
Floyd y Sparling (1978), consideran que los empleados con bajo ausentismo están más satisfechos con sus oportunidades de promoción y ascenso. En este punto, si un empleado puede ver que la compañía tiene "campo propicio para hacer carrera" y así tener posibilidad de alcanzar un puesto superior, tendrá una asistencia regular al trabajo. Asimismo, concluyeron que los empleados con poca ausencia están satisfechos con sus ingresos.

Gómez Cortés (1974), menciona que el deseo de promoción de los empleados radica en alcanzar un "status" más alto al que tienen.

Siegel (1962), indica que un trabajador que es ascendi-

do confirmará su autoestima ante sí mismo y ante los demás.

Por lo tanto, consideramos que las promociones para alcanzar un puesto superior, juegan un papel importante en la asistencia de los trabajadores. Si un empleado no contempla dentro de un plazo razonable de tiempo la posibilidad de ascender, este factor contribuirá en la desmotivación del individuo con respecto a su trabajo ya que, si las expectativas son, encontrar posibilidades de ascenso y no las encuentra en la empresa donde se contrató, esta situación seguramente aumentará el desinterés hacia el trabajo o bien se puede derivar en un problema de ausentismo.

5) Falta de un trabajo que estimule el desarrollo personal. Para Maslow (1943), las necesidades de nivel superior son: Las sociales, las psicológicas y, las de autorrealización. Así mismo, Strauss y Sayles (1966), mencionan las de realización, las de autonomía y las del saber.

Porter (1963), encontró que las necesidades psicológicas de más alto nivel, son relativamente las menos satisfechas y que la necesidad de autorrealización, constituye el área de necesidad más crítica en función de la deficiencia

percibida en la satisfacción de ésta.

Hintze (1978), considera al ausentismo como una conducta desviada y efectivamente para el trabajador, en este caso, el ausentismo es una forma segura de descargar sus frustraciones, resentimientos, agresiones, etc., sin hacerse acreedor de sanciones mayores o peligrosas.

Estos autores mencionan que no sólo hay que satisfacer las necesidades básicas del ser humano, sino que es necesario satisfacer las necesidades de nivel superior para que el individuo crezca. Podemos decir que si un trabajo no estimula el desarrollo personal, las necesidades de autorrealización, no serán satisfechas.

Muchas veces se piensa que el trabajo no contribuye al desarrollo personal, es decir, si el trabajo no satisface -- las ^xespectativas de desarrollo personal y si el individuo no es capaz de manejar la situación, se producirán ciertas conductas desajustadas ya que una necesidad no satisfecha acarrea un transtorno, que a su vez puede manifestarse a través de conductas laborales desviadas como ausentarse.

Tenemos que muchas empresas o instituciones, han olvida

do o toman muy poco en cuenta las necesidades de autorrealización y de alguna manera repercute en las actitudes del empleado hacia su trabajo. Sin embargo, éste puede funcionar como un mecanismo de equilibrio que le asegura una articulación a la realidad y al grupo humano al que pertenece, ya -- que el trabajo refuerza los vínculos entre realidad e individuo y hace de éste una persona situada y creadora.

La institución en la que realizamos la investigación -- proporciona al trabajador un salario que le permite satisfacer sus necesidades básicas, y al estar satisfechas éstas, -- surge la necesidad de satisfacer otras de nivel superior en donde se incluyen las de autorrealización.

Sin embargo, dada la situación del país, resulta difícil para los directivos atender este tipo de necesidades, ya que en la actualidad, es más importante generar el crecimiento de bienes y servicios con el mínimo de personal, lo que -- trae consigo limitaciones inherentes al desarrollo individual.

Consideramos que es importante no descuidar dentro de -- las organizaciones al elemento humano, sin olvidar el objetivo para el cual fue creada la institución.

SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

Si el tema de ausentismo, el lector lo considera interesante y desea investigarlo más, sugerimos que aplique un cuestionario que contenga preguntas que permitan detectar la frecuencia con que el trabajador se ausenta, y una vez detectados los casos significativos de ausentismo, aplicar otro cuestionario que pueda detectar las causas que inducen al individuo a realizar este tipo de conducta.

Asimismo, sería interesante observar los resultados obtenidos en otro tipo de organización y compararlos con los resultados de esta investigación.

También se podría investigar en otras organizaciones, por ejemplo, algunas productoras de bienes, las variables que para nosotros no fueron significativas para predisponer al trabajador al ausentismo.

Otra sugerencia para abordar este tema consiste en trabajar con muestras estratificadas o por tabulador o categoría, para así saber si el sueldo es un factor determinante de ausentismo.

Así mismo se recomienda explorar el nivel socioeconómico, ya que podría arrojar datos interesantes, por ejemplo, una persona con altos ingresos, si no encuentra agradable su estancia en el trabajo, una falta no mermaría significativamente sus ingresos, sin embargo, una persona con un salario mínimo, si se ausenta definitivamente sus ingresos se verían disminuidos y tal vez esa variable pueda influir para que el trabajador a pesar de que el empleo le parezca aversivo, no recurra al ausentismo.

Otra variable que consideramos puede afectar al trabajador, es la escolaridad, la persona interesada en este tema, puede investigar a estratos de la población en donde la gente desempeña puestos "no acordes" con su grado académico, ya que una característica de la institución en donde se realizó la investigación es, ingresar con categorías de bajos ingresos como auxiliar de servicios de intendencia, puestos de vigilancia, auxiliar universal de oficinas, mensajeros, etc. y al obtener la "Base", solicitar un cambio de rama o una categoría escalafonaria para colocarse en un puesto superior. Pero dada la política actual de crecimiento cero, la movilidad hacia puestos superiores, se ha visto disminuida y la gente que posee un buen nivel académico, se ha visto impedi-

da para alcanzar un puesto acorde a su escolaridad.

Otro factor que consideramos se podría investigar, es la antigüedad, es decir, tomar muestras a personal de por ejemplo uno a cinco años de antigüedad; de seis a diez, de once a quince, etc., y así obtener datos acerca de la relación -- que existe entre antigüedad y ausentismo.

Por otro lado, también sería interesante investigar varios estilos de dirección dentro de la organización entre altos índices de ausentismo y estilos de liderazgo formal.

Aunado a esto se podría investigar a las personas que -- tienen un alto grado de ausentismo y analizar su situación -- en los grupos informales, es decir, si el grupo es factor -- que predispone al individuo al ausentismo.

Pensamos que con estas sugerencias, se puede obtener -- un mayor control de variables y datos sustanciales acerca -- del papel que desempeña la escolaridad, el nivel socioeconómico, la antigüedad y la pertenencia al grupo, y en base a estas sugerencias, tomar medidas preventivas para que el ausentismo no alcance límites excesivos y costosos para la orga--nización.

CUESTIONARIO PILOTO

APENDICE I

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan 7 preguntas. Por favor, encierre en un círculo la opción de su elección en cada pregunta. Así como su sexo y antigüedad.

Este cuestionario sólo pretende conocer su opinión. Sus respuestas serán totalmente confidenciales ya que no es necesario que escriban su nombre.

Al finalizar el cuestionario usted encontrará un espacio para anotar las sugerencias que considere necesarias.

CUESTIONARIO

1. Se ausente de su área de trabajo porque hay preferencias en el trato de sus compañeros
 - a) Frecuentemente
 - b) algunas veces
 - c) nunca

2. ¿La falta de desarrollo personal en su trabajo es por lo que se ausenta?
 - a) muy frecuentemente
 - b) frecuentemente
 - c) algunas veces

3. Le atribuye a lo aburrido del trabajo el que se ausente.
 - a) más frecuentemente
 - b) regularmente
 - c) menos frecuentemente
 - d) nunca

4. Se ausente de su área de trabajo porque sus labores le parecen rutinarias.
 - a) frecuentemente
 - b) a veces
 - c) nunca

CUESTIONARIO DEFINITIVO.

APENDICE II

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad el conocer su opinión acerca de las causas que originan el ausentismo en esta institución.

Se les presentarán a continuación 15 preguntas que deberán ser contestadas con la mayor sinceridad. Para cada pregunta habrá 3 posibles opciones de respuesta que son: Sí, Algunas veces y No. En su hoja de respuestas anotará la que elija chequeando que sea el mismo número de pregunta con la respuesta.

Usted deberá escoger una de las tres opciones, procurando elegir entre SI o NO y utilizando lo menos posible y solo cuando sea necesario la alternativa ALGUNAS VECES. Trate de contestar todas las preguntas.

Sus respuestas serán totalmente confidenciales, ya que no es necesario que escriba su nombre. Solamente anotará en el espacio correspondiente sus datos de: Edad, Sexo y Antigüedad dentro de esta Institución.

HOJA DE RESPUESTAS

SEXO M () F ()

EDAD: _____

ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION:

AÑOS: _____

MESES: _____

MARQUE CON UNA CRUZ LAS RESPUESTAS DE SU ELECCION.

	SI	ALGUNAS VECES	NO
1.	()	()	()
2.	()	()	()
3.	()	()	()
4.	()	()	()
5.	()	()	()
6.	()	()	()
7.	()	()	()
8.	()	()	()
9.	()	()	()
10.	()	()	()
11.	()	()	()
12.	()	()	()
13.	()	()	()
14.	()	()	()
15.	()	()	()



1. El trabajo insatisfacctorio, lo induce a que se ausente de su área de trabajo
si algunas veces no

2. Las labores rutinarias, lo inducen a que se ausente de su área de trabajo.
si algunas veces no

3. La poca oportunidad que tiene de conocer actividades diferentes a las que realiza, lo inducen a que se ausente de su área de trabajo.
si algunas veces no

4. El trabajo sin reconocimiento que realiza, lo induce a ausentarse de su área de trabajo
si algunas veces no

5. El que existan preferencias en el trato al personal, lo induce a ausentarse de su área de trabajo
si algunas veces no

6. La falta de comunicación con sus compañeros, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
si algunas veces no

7. La deficiencia en la delimitación de actividades entre los compañeros de trabajo, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
8. El que el trabajo no estimule su desarrollo personal, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
9. Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
10. Las deficiencias en la comunicación entre su jefe y usted, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
11. Las deficiencias en la transmisión de ordenes, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
12. La competencia dentro del grupo de trabajo, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no.

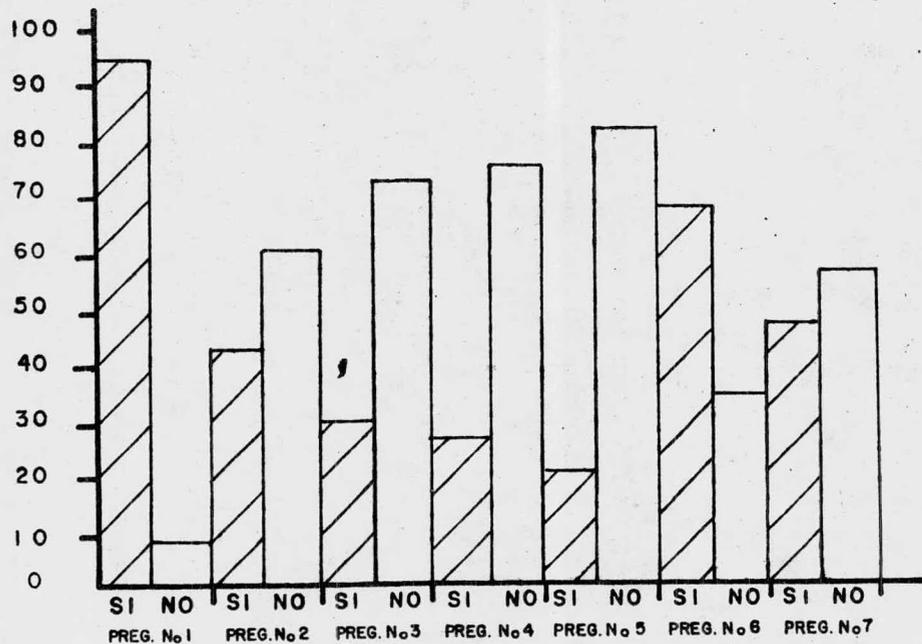
13. La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
14. El que sus objetivos personales sean incompatibles con los objetivos de la institución, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no
15. La poca posibilidad de comentar fallas laborales con su jefe, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- si algunas veces no

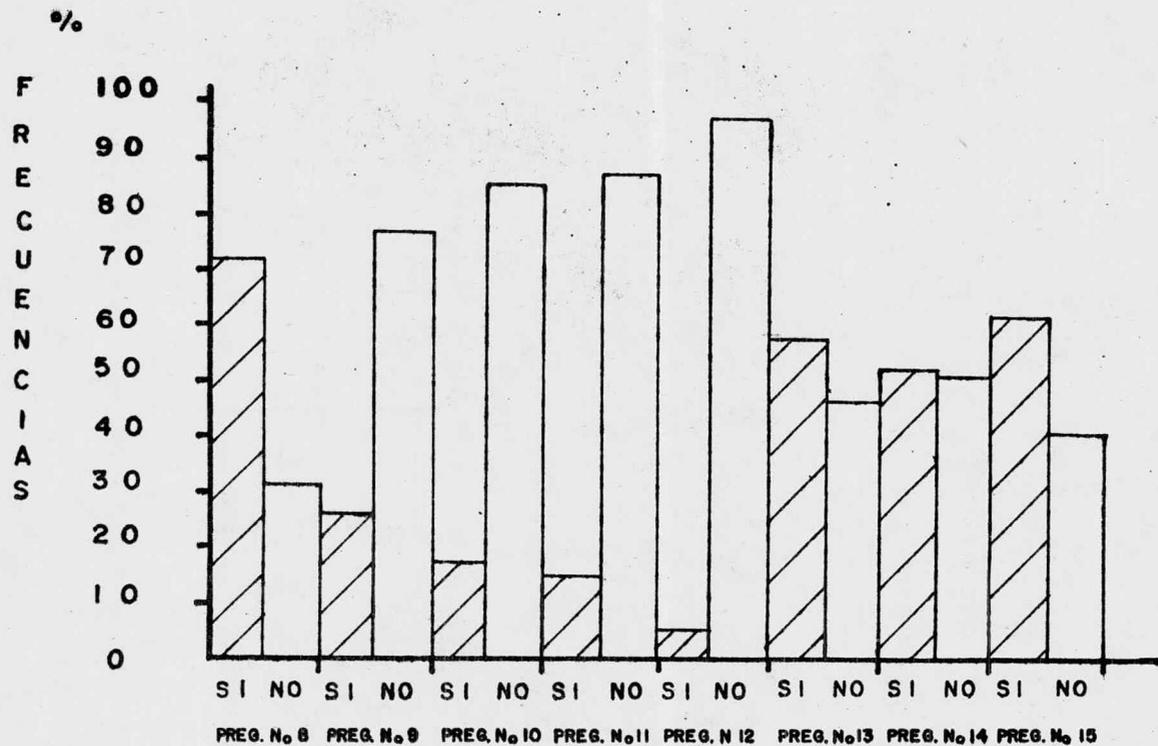
Agradecemos su cooperación.

GRAFICAS DE PORCENTAJES DE FRECUENCIAS
ACUMULADAS POR PREGUNTA

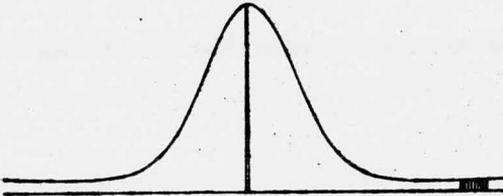
APENDICE III

%
F R E C U E N C I A S





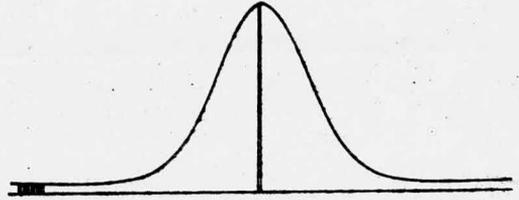
REGIONES DE ACEPTACION RECHAZO DE CADA
UNA DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS
APENDICE IV



$m = 585$ $Z = 29.23$
 $S = 17.1$ $\alpha = .0001$

FIGURA 1 REGION DE ACEPTACION

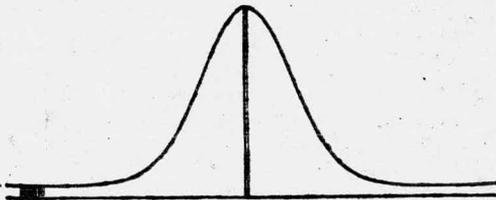
DE H_0_1 .



$Z = -6.02$ $m = 585$
 $S = .0001$ $\alpha = 17.1$

FIGURA 2 REGION DE ACEPTACION

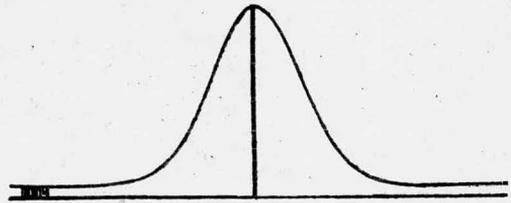
DE H_0_2



$Z = -14.73$ $m = 585$
 $S = .0001$ $\alpha = 17.1$

FIGURA 3 REGION DE ACEPTACION

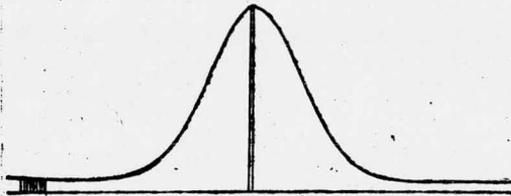
DE H_0_3



$Z = -16.37$ $m = 585$
 $S = .0001$ $\alpha = 17.1$

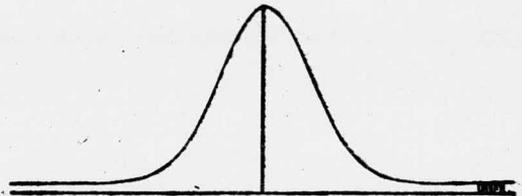
FIGURA 4 REGION DE ACEPTACION

DE H_0_4



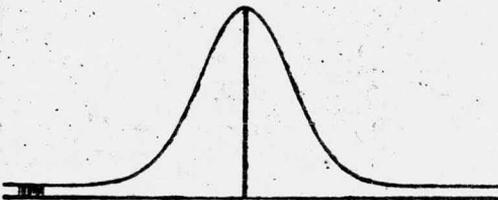
$Z = -20.52$ $m = 585$
 $S = .0001$ $\text{alfa} = 17.1$

FIGURA 5 REGION DE ACEPTACION
 DE H_0 .



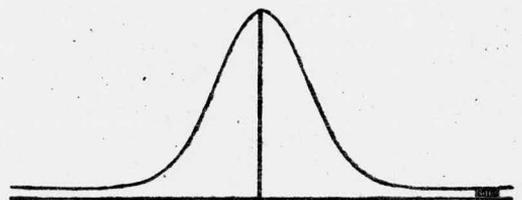
$m = 585$ $Z = 11.22$
 $S = 17.1$ $\text{alfa} = .0001$

FIGURA 6 REGION DE ACEPTACION
 DE H_0 .



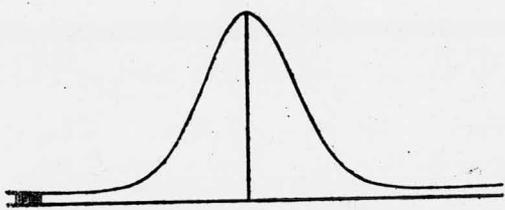
$Z = -2.66$ $m = 585$
 $S = .0021$ $\text{alfa} = 17.1$

FIGURA 7 REGION DE ACEPTACION
 DE H_0 .



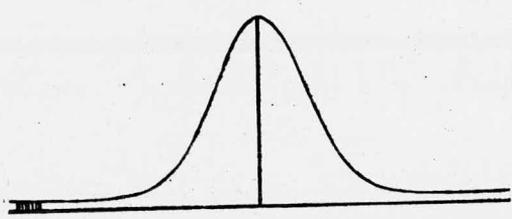
$m = 585$ $Z = 18.36$
 $S = 17.1$ $\text{alfa} = .0001$

FIGURA 7 REGION DE ACEPTACION
 DE H_0 .



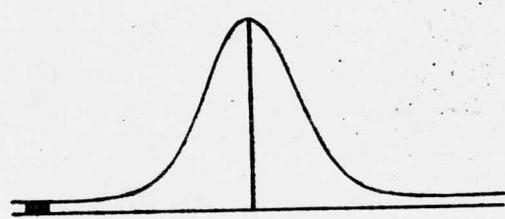
Z = -17.01 m = 585
S = .0001 alfa = 17.1

FIGURA 9 REGION DE ACEPTACION DE H₀₉.



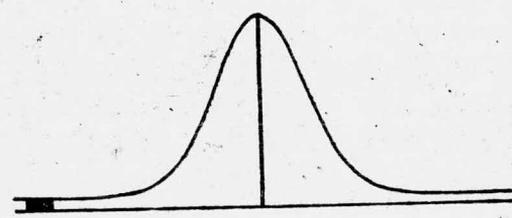
Z = -23.04 m = 585
S = .0001 alfa = 17.1

FIGURA 10 REGION DE ACEPTACION DE H₁₀



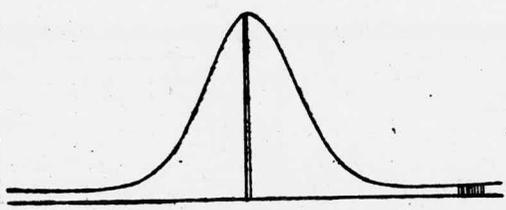
Z = -24.32 m = 585
S = .0001 alfa = 17.1

FIGURA 11 REGION DE ACEPTACION DE H₁₁



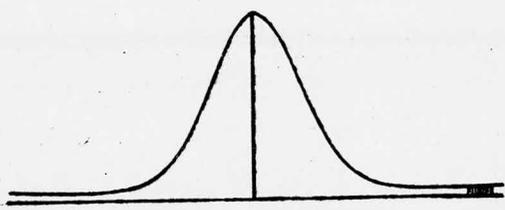
Z = -30.99 m = 585
S = .0001 alfa = 17.1

FIGURA 12 REGION DE ACEPTACION DE H₁₂



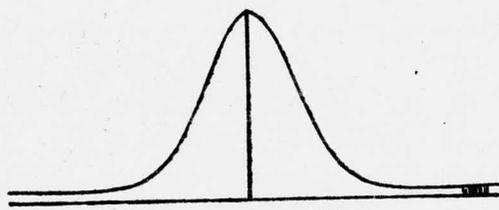
$m = 585$ $Z = 4.03$
 $S = 17.1$ $\alpha = .0001$
FIGURA 13 REGION DE ACEPTACION

DE No 13



$m = 585$ $Z = 0.29$
 $S = 17.1$ $\alpha = .3659$
FIGURA 14 REGION DE ACEPTACION

DE No 14



$m = 585$ $Z = 7.07$
 $S = 17.1$ $\alpha = .0001$
FIGURA 15 REGION DE ACEPTACION

DE No 15

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ADKINS WOO, DOROTHY Elaboración de test.
México. Ed. Trillas, 1973.
- ANZIEU D. Y JACQUES YVES La dinámica de los grupos pequeños
Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1971.
- ARIAS GALICIA FERNANDO Administración de recursos humanos.
México, Ed. Trillas, 1973.
- BARRERA SOTO FRANCISCO Ausentismo, causas y consecuencias
dentro de la productividad en Ayo-
tla Textil, S. A.,
Tesis U.N.A.M. Facultad de Contadu-
ría y Administración, México, 1977.
- BION. R. W. Experiencias en grupos.
Buenos Aires, Ed. Paidos. 1976.
- BLUM L. MILTON y
NAYLOR JAMES C. Psicología Industrial
México, Ed. Trillas, 1976.
- BRABATA RONDANINI,
CESAR AUGUSTO Y
ELISEO SANCHEZ Verificación de la teoría de motiva-
ción e higiene en México. Un estu--
dio exploratorio.
Tesis L.A.E. México U.I.A. 1978.
- BROWN, J.A.C. La Psicología social en la indus---
trial.
México. Ed. F.C.E. 1958.

- BROWN, ROGER W. Psicología Social. México, Ed. Siglo XXI, 1972.
- CARTWRIGHT, DORWIN y ZANDER, ALVIN Dinámica de Grupo. México, Ed. Trillas, 1971.
- COFER, C.N. y APPLEY, M. H. Psicología de la motivación. México Ed. Trillas, 1972.
- CORDOBA ALCARAZ, ALBERTO J. Teorías Gerenciales: La Organización. Tesis Facultad de Psicología. U.N.A.M., 1979.
- COX, M. SHEPHARD ROY y COREY P. Influence of an employe fitness. - Programme upon fitness, productivity and absenteeism. Ergonomics. October 1981. Vol. 24 (10) P. 795-806.
- DANIEL WAYNE W. Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación. Trad. Ardila Cuellar German. Colombia, Ed. McGraw-Hill, 1977.
- DOWNIE, N. M. y HEATH, R. H. Métodos estadísticos aplicados. Trad. J.P. Vilaplana. México, Ed. Harla, - 1973.
- ENCICLOPEDIA INTERNACIONAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES Dirijida por Daniel C. Sills. Tomo - II P. 520. Madrid, Ed. Aguilar, 1974.

FESTINGER, LEON y
KATZ, DANIEL.

Los Métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1972.

FITZGIBBONS, DALE.
MOCH, MICHAEL K.

Employee absenteeism: A multivariate analysis with replication. Organizational Behavior and Human performance. December 1980. Vol. 26 (3) p. 349-372.

FREUD, SIGMUND.

El malestar en la cultura. Obras -- Completas. Trad. Luis López Ballesteros. Madrid, Ed. Biblioteca Nueva 1973.

FREUD, SIGMUND.

Psicología de las masas y análisis del yo. Obras completas, Trad. Luis López Ballesteros. Madrid, Ed. Biblioteca Nueva, 1973.

FREUD, SIGMUND.

Totem y Tabu. Obras completas. Trad. Luis López Ballesteros. Madrid, Ed. - Biblioteca Nueva. 1973.

GLÓSARIO DE TERMINOS GENERALES DE PLANIFICACION EN SALUD.

México, Gabinete del sector salud, 1980.

GLOSARIO DE TERMINOS TECNICO ADMINISTRATIVOS DE USO FRECUENTE EN EL I.M.S.S. I.M.S.S. 1980.

- GOMEZ CORTES PATRICIA. Factores que influyen al ausentismo en una empresa. Tesis. Facultad de Psicología, México. UNAM. 1974.
- HABER, AUDREY y RUNYON RICHARD P. Estadística General. México, Ed. -- Fondo Educativo Interamericano. 1972.
- HERSEY P. Y BLANCHARD K. La administración y el comportamiento Humano. Trd. inédita, Humberto Patiño Peregrina. México, 1984.
- HINTZE, L. JORGE El ausentismo laboral en la sociedad industrial. México, Gpo. Editorial - Expansión, 1978.
- KEON, THOMAS L. y McDONALD, BILL "Job satisfaction and life satisfaction: an emprirical evaluation of their interrelation ship" Human relations. March. 1982. Vol. 35 (3) - p. 167-180.
- KERLINGER, FRED. Investigación del comportamiento. - Trad. Armer A. Vicente. México, Ed. Interamericana, 1973.
- LAPASSADE, GEORGES. Grupos, Organizaciones e Instituciones. Barcelona, Ed. Garnica, 1974.
- LAWSON. J. W. Ausentismo Laboral. México, Gpo. -- Editorial Expansión, 1978.

- LEVIN, JACK. Fundamentos de estadística en la investigación social. Trad. del Valle Vivian. México, Ed. Harla, 1979.
- MAGNUSSON, DAVID. Teoría de los Test. Trad. Javier -- Aguilar. México, Ed. Trillas, 1975.
- MAIER, R.F. NORMAN Psicología industrial. Madrid. Ed. Rialp. 1975.
- MAIMON, ZVI y RONEN, SIMCHA. "Measures of job facets satisfaction as predictors of the tendency to -- stay with an organization". Human Relations. December 1978. Vol. 31 - (12) P. 1019-1030.
- MARCH, G. JAMES y SIMON A. HERBERT Teoría de la organización. Trad. - Maluque Whahl Juan. España. Ed. -- Ariel, 1981.
- MCGUIGAN, F.J. Psicología Experimental. Trad. Ana Ma. Fabre y del Rivero. México Ed. Trillas, 1974.
- MORALES MARIA LUIS Psicometría Aplicada. México, Ed. -- Trillas, 1975.
- MUCCHIELLI ROGER. La Dinámica de los grupos. Trad. -- Montorio José. Madrid. Ed. Ibérico Europea de Ediciones. 1969.

- NAPIER, RODNEY W. y
GERSHENFELD, MATTI.K. Grupos Teoría y Experiencia. México.
Ed. Trillas, 1975.
- PARDINAS, FELIPE. Metodología y Técnicas en investi-
gación en ciencias sociales. Intro
ducción Elemental. México. Ed. S. -
XXI, 1979.
- PEREZ URIBE DE
RIVERA GRACIELA La motivación en las organizaciones
laborales. México, Ed. Méndez Oteo,
1978.
- QUIROZ, PALACIOS
ABRAHAM. El rol de los sindicatos. Tesis, Fa
cultad de Psicología, México, UNAM.
1978.
- REDDIN, W. J. Efectividad Gerencial. México, Ed.
Diana, 1974.
- REYES PONCE AGUSTIN. Administración de personal. Tomo I
México. Ed. Limusa, 1972.
- RODRIGUEZ, AROLDO Psicología Social. Trad. Anatolio
de Paula Crespo. México. Ed. Tri--
llas, 1977.
- SIEGEL LAURENCE y
LANE M. IRVING. Psicología de las organizaciones in
dustriales. México, Ed. C.E.C.S.A.
1980.
- SMITH, HENRY C. y
WAKELEY JOHN N. Psicología de la conducta industrial
México, ED. Mc Graw-Hill, 1977.

- SEPENCER, DANIEL G. and STEERS, RICHARD G. "The influence of personal factors and perceived work experiences on employee turnover and absenteeism". -- Academy of management journal, September 1980, Vol. 23 (3) p. 567-572.
- SPROTT, W. J. H. Grupos Humanos. Buenos Aires. Ed. - Paidós, 1964.
- WOLFF, WERNER, Introducción a la Psicopatología. Trad. Pascual del Roncal F. México, Ed. F.C.E. 1956.