

300609

B  
79



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR HELEVANTE PARA ELEVAR LA PRODUCTI- VIDAD EN UN ORGANISMO SOCIAL

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS			PROFESIONAL
QUE	PARA	OBTENER	EL TITULO DE:
LICENCIADO		EN	ADMINISTRACION
P	R	E	S
E			N
T			A
N			N
:			:
LETICIA	ANGELICA	FOULLON	GOMEZ
ADRIANA		LAMADRID	DOCE
MARIA	BELEM	MEDINA	NIEMBRO

DIRECTOR:

MEXICO, D. F.

L. A. E. EMILIO ORDOÑEZ SOLIS

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

# I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
LA ORGANIZACION	1
1. ¿Qué es una Organización?	2
2. Importancia de las Organizaciones	4
3. Características que definen a las Organizaciones	6
4. Características de las Organizaciones Públicas	7
5. Elementos que componen a la Organización	9
6. Tipología de las Organizaciones	12
7. Factores Organizacionales	17
CAPITULO II	
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS	18
1. Percepción	21
2. Actitudes	24
3. Aprendizaje	27
4. Personalidad	31
5. Principales Teorías de la Conducta y Motivación Humana	34
Teorías Racional y Emocional	34
Teorías Conductista y Humanista	36
Teorías X y Y	37
Teoría de las Necesidades de Maslow	38
Teoría Dual de Herzberg	45
El Dinero como fuerza motivadora	46
CAPITULO III	
LA INTEGRACION DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION	50
1. Tipos de Grupos	54
2. ¿Por qué se forman los Grupos?	58
3. Elementos estructurales de los Grupos	59

	PAGINA
Composición del Grupo	59
Normas	60
Papeles	63
Status	64
Cohesividad	66
4. Desarrollo del Grupo	67
5. Características individuales que influyen en el Grupo	68
6. El Grupo y la Organización	69
7. Toma de Decisiones en Grupo	69
8. Estrategias de Cooperación entre Grupos para adquirir poder	71

#### CAPITULO IV

EL PAPEL DE LA ORGANIZACION PARA LOGRAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO: MOTIVACION	74
1. Modelos de Motivación	77
Modelo de Steers y Porter	77
Modelo de Vroom	79
Modelo de Motivación Positiva	79
Modelo de Recompensas y Rendimiento	85
Modelo de Motivación Negativa	86
2. Frustración	89
Conducta Constructiva	91
Conducta Defensiva	91
3. Papel de la Organización para reducir la frustración	95
4. El individuo como sistema	96
5. La Administración y los cambios de valores	98
Metas Personales	99
Habilidad y Pericia	100
Experiencia	102
La Tensión y los Procesos de Ajuste	103

#### CAPITULO V

LA COMUNICACION, ENLACE PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES	106
1. Funciones de la Comunicación	109
2. Principios de la Comunicación	110
3. El Proceso de la Comunicación	111
4. Dirección de los canales formales de comunicación	112

	PAGINA
5. Comunicación Informal	114
6. Medios de Comunicación en las Organizaciones	117
7. Barreras de la Comunicación	118
8. Formas para mejorar la Comunicación	121
CAPITULO VI	
LA DIRECCION DEL PERSONAL A TRAVES DEL LIDERAZGO	125
1. Definición de Liderazgo	127
2. Características del Líder	130
3. Capacidades del Líder	132
4. Características del Líder para estimular a los miembros a una mayor participación	134
5. Estilos de Liderazgo	135
6. Teoría Situacional	138
CAPITULO VII	
CLIMA ORGANIZACIONAL: EL MEDIO AMBIENTE INTERNO	141
1. Definición y Características	142
2. Modelos de Clima Organizacional	149
Modelo de Atkinson	149
Modelo de Litwin y Stringer	150
3. La Moral	151
4. Definiciones y modelos de la Moral	153
Guion	153
Stagner	154
Yuzuk	155
Gordon	156
Roach	156
Applewhite	157
5. Efectos de la Moral	160
Relaciones entre las percepciones del trabajador, los niveles de Moral y los efectos de la Moral	162
6. Evaluación del Clima Organizacional	163
Sociometría	163
Las Encuestas	165
Cuestionario	168
La Entrevista	169

	PAGINA
Escalas de Actitud	170
7. Métodos para elevar la Moral	170

#### CAPITULO VIII

¿SE PUEDEN MODIFICAR LAS RELACIONES INTER- PERSONALES?	176
1. Resistencia al Cambio	181
2. Estrategia para el Cambio	182
3. Desarrollo Organizacional	184
4. Calidad de Vida en el Trabajo	187

#### CAPITULO IX

INVESTIGACION REALIZADA EN EL STC METRO	194
Antecedentes del STC METRO	195
Investigación Realizada	197
Conclusiones	230
Recomendaciones	235

#### ANEXO 1

#### ANEXO 2

#### CONCLUSIONES

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS

#### BIBLIOGRAFIA

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

"El hombre se engrandece tanto cuando trabaja para el - - bienestar de sus compañeros."

M. Gandhi.

Durante los últimos años, las organizaciones se han preocupado por lograr la máxima eficiencia y el bienestar de sus miembros. Las investigaciones en el campo de la conducta organizacional se han interesado más por las características y elementos de las organizaciones que influyen en la conducta.

En el trabajo, los individuos muestran patrones similares de comportamiento y hasta cierto grado, de características similares, pero también muestran muchas diferencias. Cada individuo tiene sus propias necesidades, motivaciones, metas y experiencias; cada uno tiene sus propias características físicas y psicológicas; cada ser humano, no solamente es un producto de su herencia -

biológica, sino también un resultado de sus relaciones - con su ambiente.

Entre los factores ambientales que influyen en el comportamiento de trabajo, se encuentran varios elementos organizacionales, como son: relaciones definidas de autoridad, metas organizacionales, procedimientos, reglas, relaciones informales entre trabajadores y el tipo de supervisión recibida por el empleado.

Los trabajadores están de acuerdo en intercambiar sus actitudes, capacidades y energías para satisfacer determinadas necesidades o lograr expectativas a través de la organización que los emplea.

Esta tiene la responsabilidad de ayudar a lograr expectativas legítimas y razonables en el trabajo, - debido a que la gente es sumamente importante para el éxito y son quienes proporcionan el conocimiento y mucha de la energía necesaria para lograr los objetivos organizacionales.

Existen ciertos aspectos negativos de la comunicación, y relaciones interpersonales tan pobres, que afectan a la organización y provocan que las posibilida-

des de sobrevivencia de la misma sean pocas.

La gente reacciona al ambiente físico, social y emocional creado por la administración; ésto significa que, en la mayoría de las situaciones, los trabajadores responden al trato que reciben de sus compañeros, superiores y subordinados. Si este trato es abierto y amistoso los trabajadores responderán de la misma manera; si el clima en la organización es tenso, cerrado, temeroso al fracaso y hostil, las relaciones interpersonales tenderán a asumir estas mismas características. De igual forma, este clima impedirá el desarrollo y satisfacción individual.

El desarrollo individual aumentará, conforme el grupo se mueva de un ambiente de desconfianza e incertidumbre, a otro estable y que ofrece seguridad.

Cuando el miedo es un elemento psicológico dominante, los trabajadores construyen barreras que se manifiestan en un rechazo a los papeles formales, reglas, procedimientos y regulaciones de la organización, así -- como una dependencia hacia otros para tomar decisiones. Así mismo, muestran indiferencia, desinterés, falta de iniciativa y creatividad en su trabajo. Todo esto se re

fleja en una baja moral.

A través de esta investigación se pretende mostrar los diferentes factores que influyen en el clima organizacional, como son las relaciones grupales, el liderazgo, la comunicación y la motivación; también se explican las principales técnicas para medirlo.

Con el fin de hacer objetiva la aplicación de estos conceptos, se realiza un caso práctico en la Gerencia de Recursos Financieros del Sistema de Transporte Colectivo METRO, organismo público descentralizado, analizando el clima organizacional que predomina, es decir, se mide el grado de moral que en él existe. Así mismo, se dan una serie de recomendaciones cuya finalidad es -- elevar su productividad.

C A P I T U L O I

LA ORGANIZACION

"El hombre de nuestra época es  
un sabio ignorante."

José Ortega y Gasset.

1. ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

Elaborar un ensayo para precisar lo que es una organización, es un problema difícil, por ser el hombre un ente complejo por naturaleza.

Partiendo de esta base, debemos tomar en cuenta dos aspectos, que consideramos básicos, para el estudio de la organización: primero, que se integra mediante las actividades diseñadas de un número de personas, buscando el bienestar común y, segundo, que es un medio a través del cual se alcanzan objetivos individuales, dándose, por ende, una interacción entre las partes, ya que una influye sobre la actitud de la otra y viceversa.

La palabra organización se deriva del vocablo organismo, el cual se refiere a una entidad cuyas partes están integradas de tal manera, que su relación con una y otra, está gobernada por su relación con el todo.

Según George Terry, "Organización es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta y objetivo" (1).

Brown y Moberg, en su libro "Teoría de la Organización y Administración", dicen que: "La organización es una entidad social relativamente permanente caracterizada por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo" (2).

Para Haas y Drabek, "Organización es un sistema discernible de interacción relativamente permanente y complejo" (3).

Chester I. Barnard, afirma que, "La organiza-

ción es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas" (4).

Analizando las definiciones de los diferentes autores, encontramos que las características principales que conforman al concepto organización, son:

- La búsqueda de un objetivo común,
- Una estructura establecida,
- La interacción entre las personas,
- La coordinación de todos sus elementos, y
- La permanencia a través del tiempo.

Desde un punto de vista personal, podemos definir a una organización, como aquella estructura establecida permanentemente que busca el logro de un objetivo común a través de la interacción de las personas que la componen mediante la coordinación de todos sus esfuerzos.

## 2. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES.

La organización siempre ha sido de importancia para el hombre, debido a que la colaboración humana, la mutua dependencia de los individuos y la protección-

contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo.

Así pues, la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos unen sus esfuerzos con efectividad.

En base a lo anterior, cabe mencionar una parte de la teoría que desarrolló Barnard acerca de las organizaciones:

"Una organización existe cuando:

- 1) Hay personas capaces de comunicarse,
- 2) Que están dispuestas a contribuir con acción,
- 3) Con miras a cumplir un propósito común.

Es decir, el sistema total de contribuciones es inestable, pues es el resultado de satisfacciones e insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por los individuos" (5).

Como conclusión a este punto, podemos decir que la importancia de la organización radica, esencial-

mente, en la fusión de intereses individuales, aunados a una serie de habilidades personales, con el propósito de lograr un fin común.

### 3. CARACTERISTICAS QUE DEFINEN A LAS ORGANIZACIONES.

Podríamos mencionar innumerables características inherentes a la organización, pero nos concretaremos a aquéllas que a nuestro juicio son las más importantes:

- a) Constituyen entidades sociales relativamente permanentes, es decir, continúan operantes aun cambiando de directiva.
- b) Se encuentran orientadas hacia objetivos, o sea, que el concepto en sí de un propósito u objetivo, siempre será el elemento integrante de cualquier organización.
- c) La especialización, como requerimiento indispensable para que la organización logre sus objetivos.
- d) Posee estructuras que constituyen un con-

junto de medios prescritos y regulares, -  
para coordinar sus diversas actividades.

- e) Tienen una pauta de papel, formal y compleja, en que la división del trabajo produce la especialización en su desempeño.
- f) Posee una ideología, la cual proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad.

#### 4. CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS.

Tomando en cuenta el enfoque que se le ha dado a este trabajo, es importante definir a la empresa pública y mencionar sus características estructurales y funcionales.

Según Fernando M. Fernández, "Administración Pública es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad del Estado, hacia los objetivos que se ha propuesto, para el beneficio del país" (7).

Sus principales características, son:

- a) Tiene objetivos de servicio a la comunidad; la administración privada, de lucro.
- b) Como caracteres distintivos tiene la amplitud del radio de acción y la medida de responsabilidad, lo que no sucede en la empresa privada.
- c) Tiene distintos patrones de medición de eficiencia que la privada.
- d) Está sometida a grandes variantes en los determinantes legislativos.
- e) Es una organización de tipo especial.
- f) Constituye un sistema dentro de otros sistemas mayores.
- g) Posee sistemas menores internos.
- h) Dirige y coordina la actividad del Estado para el beneficio del país, en cuanto a los servicios públicos.

- i) Su fundamento es la soberanía popular y - por eso, los empleados deben estar siempre conscientes de que son servidores públicos, cualesquiera que sean sus jerarquías, lo que dará la medida de su eficiencia.
  
- j) Se dirige hacia un fin que trasciende la esfera de los intereses individuales, debiendo enfocarse en los de orden social y comunitario.
  
- k) Existe interdependencia entre ella y el ambiente en que actúa.
  
- l) Depende de la cultura nacional.

##### 5. ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA ORGANIZACION.

Existen dos tipos de elementos comunes a toda organización: el básico y el de trabajo.

El básico está formado por las personas, que idean y estructuran a la organización, mediante su interacción, con miras a alcanzar objetivos que sólo pue-

den lograrse eficazmente a través de la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales.

Podemos afirmar que, invariablemente, las organizaciones se encuentran condicionadas por las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.

La interacción de las personas puede ser tan variable como el conjunto de relaciones que se producen en cualquier grupo. A través del tiempo y en cada sociedad, los individuos aceptan actitudes, costumbres y normas de conducta, que se convierten en fuerzas ambientales e influyen sobre las organizaciones.

La interacción tiene cuatro niveles:

1. Interacción individual. Se da entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza, con influencia recíproca.
2. Interacción entre individuos y organización. La organización selecciona, integra y entrena a personas, con el fin de que ocupen determinados puestos. A su vez,

los individuos obtienen, por medio de su participación, el satisfacer algunas de sus necesidades personales.

3. Interacción entre una organización y - - otras. Para que una organización cumpla sus objetivos, es importante que interactúe con otras organizaciones, ya que a través de ellas se provee de los recursos financieros y humanos, flujos de información, maquinaria, equipo, materias primas, servicios, etc.
  
4. Interacción entre la organización y su ambiente total. El análisis del medio ambiente en que está inmersa la organización, le proporciona la oportunidad de ubicarse adecuadamente para obtener mejores y mayores resultados.

Por otra parte, los elementos de trabajo están constituidos por todos aquellos recursos que la organización utiliza, no humanos y conceptuales. Los primeros se refieren a materiales, financieros y de mercadotecnia; los segundos, se conforman por la coordinación

de todas las aportaciones de los miembros, con el fin - de lograr la máxima eficiencia.

#### 6. TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.

La organización formal.

La característica principal que distingue a - una organización formal, es que se proyecta y diseña - con el fin de proporcionar las condiciones que facili-- ten el óptimo logro de sus objetivos. Tiene una estruc- tura bien definida que involucra las relaciones de auto- ridad, poder, subordinación, responsabilidad y canales- de comunicación.

Se destacan la razón, la eficiencia, el arre- glo lógico de las funciones, las órdenes por escrito y el tramo de control. Se espera que las personas logren resultados prescritos, mediante el autointerés y el au- toenriquecimiento. Además, se incluyen todas las acti- vidades que se estiman necesarias, dando atención a ca- da una de acuerdo con su importancia.

Por otro lado, proporciona reglas y procedi-- mientos que dejan claramente especificado cómo deben - ser ejecutadas las tareas particulares, cómo deben com-

portarse los miembros en determinadas situaciones y cómo deben ser las relaciones formales. Para ello se ayuda de los organigramas y manuales de procedimientos.

"La organización formal no es limitada apenas en su capacidad de prever los eventos futuros, sino también, en la cantidad y en los tipos de respuestas que pueden evocar en los participantes. Se debe considerar que los participantes tienen sus diferencias individuales, sus personalidades específicas y que no siempre interpretan de manera homogénea las demandas de la organización" (6).

El diseño organizacional puede presentar un efecto destructivo sobre el sistema en la medida en que no produce los valores deseados por sus miembros. Las personas tienen diversos motivos para participar en una organización; la satisfacción de esos motivos depende del puesto, tarea, cargo, responsabilidad y autoridad delegada, que resulta básico en la formación del medioambiente interno o clima organizacional.

La organización informal.

La organizacional informal existe para satis-

facilita las necesidades específicas del grupo y de sus miembros. Es fuente primaria de la formación y promoción de los nexos sociales, proporciona información y conocimientos útiles mediante los cuales se puede suplementar la comunicación formal; puede ser también fuente de protección contra fuerzas amenazantes y opresoras. Otra acción importante es la de encontrar soluciones a problemas personales y mutuos de sus miembros.

El grupo informal puede realizar conjuntamente actividades que individualmente una persona no tendría el valor de hacer; puede preservar valores importantes exigiendo a sus miembros que se ajusten a las normas grupales.

Tiene sus propias metas, objetivos y patrones de autoridad, y estos factores pueden o no, coincidir con los de la estructura formal. También tiene como fines proporcionar recompensas, la protección y la preservación de otros valores para sus miembros.

Los grupos informales seleccionan a individuos para que sean sus líderes y éstos reciben autoridad de los miembros para tomar decisiones, efectuar ajustes y adoptar medidas que estimen apropiadas.

La base para seleccionar un líder, es la capacidad para desempeñar una labor en beneficio del grupo. Así, varios líderes pueden ser designados para diferentes tareas.

También se establecen normas que cada miembro deberá observar en su comportamiento para lograr las metas, preservar y proteger sus valores, y pueden relacionarse con estándares de producción, normas de acción, - patrones de interacción social, deseos de afiliación y el establecimiento de su propio sistema de comunicación.

Un factor muy importante en estos grupos, es el nivel de cohesión, es decir, cuando éste es fuerte - los miembros tienen más atenciones entre sí, se identifican y apoyan más las metas y normas, ejercen presión sobre aquellos que las violan y encuentran una sensación de seguridad y de liberación de tensiones, como resultado de su afiliación al grupo.

Las funciones de la organización informal pueden o no beneficiar a la organización formal, y no están dentro del control de su estructura. Debe tenerse presente que la primera cumple muchas finalidades útiles y que puede llegar a apoyar y lograr metas y objetivos.

vos formales que estén en armonía con los propios.

Dado que el grupo informal puede proporcionar a sus miembros muchas tareas constructivas y positivas, convenientes desde un punto de vista formal, debe permitirse y estimularse su funcionamiento.

Podemos concluir que una organización infor--mal, puede llegar a ser formal, siempre y cuando sus relaciones y actividades sean definidas y estructuradas;- de la misma manera que una organización formal se con--vertirá en informal, si sus relaciones y actividades no son reforzadas, convirtiéndose en inespecíficas y sin -control.

## FACTORES ORGANIZACIONALES

### ORGANIZACION FORMAL

Delinea los objetivos organizacionales.

Proporciona la base para definir los trabajos, determinando la departamentalización.

Determina el grado de especialización que se utilizará.

Influye en el status social.

Fija las relaciones de autoridad-responsabilidad.

Delinea una jerarquía de autoridad horizontal y relaciones verticales de trabajo.

Puede estructurar las relaciones de línea-asesoría (staff).

Determina los tramos de control.

Utiliza eficazmente los recursos organizacionales.

Proporciona guía y control para los empleados.

Proporciona sistemas de comunicación formal.

Hace el ambiente de trabajo más racional, estable y seguro.

### ORGANIZACION INFORMAL

Determina algunas relaciones sociales.

Proporciona información y otras comunicaciones.

Es fuente de protección.

Protege los valores importantes.

Exige conformidad.

Ayuda a quien tiene problemas.

Establece las normas de comportamiento.

Selecciona líderes.

Proporciona cohesión.

## C A P I T U L O   I I

### FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS

"Un hombre no es más que el pro  
ducto de sus pensamientos: lo -  
que piensa es lo que llega a -  
ser."

M. Gandhi.

La conducta organizacional es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en un ambiente organizacional.

El componente primario de la estructura organizacional es el individuo: ser muy complejo cuyas necesidades, ambiciones y motivos, ameritan un análisis minucioso.

Los factores que ayudan a determinar cómo y -- por qué las personas actúan de la manera en que lo hacen son: percepción, actitudes, aprendizaje y personalidad.

Gran parte de lo que se sabe respecto a la --- conducta organizacional se ha reunido a lo largo de un período prolongado. A continuación, se presenta un examen que se inicia con la teoría clásica y concluyendo -- con la moderna.

Los teóricos clásicos tenían opiniones fijas - respecto al comportamiento humano en las organizaciones. Por ejemplo, los administradores científicos aplicaron conceptos del estudio de tiempo y movimiento al lugar de trabajo, y luego trataron de motivar a los empleados a - lograr una productividad mayor por medio de patrones de incentivos salariales. Estos administradores, pensaban que el dinero motivaba, así que las personas estarían -- dispuestas a trabajar más por una mejor remuneración.

Los teóricos de la dirección administrativa y los defensores de la burocracia ideal, trataron de desarrollar principios científicos y racionales para utilizarlos a nivel administrativo. Sin embargo, ambos grupos carecieron de una comprensión sólida del comporta--- miento organizacional. Los teóricos formularon princi--- pios que eran demasiado generales o excesivamente rígidos, en tanto que los defensores de la burocracia ideal no llegaron a comprender que no se puede administrar una

organización social siguiendo criterios de racionalidad-puramente técnicos.

## 1. PERCEPCION

Las diferencias en la forma en que las personas ven las cosas se atribuye al concepto de percepción. "Esta es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. Se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad." (9).

El proceso de la percepción nos permite entender y enfrentarnos al ambiente en que vivimos.

Uno de los problemas más sobresalientes que tienen las personas es la falta de comprensión. Todos percibimos las cosas de una manera distinta y nuestras percepciones se convierten en nuestra realidad, tendemos a apegarnos y a creer en lo que percibimos.

### Factores que influyen en la percepción

Existen cuatro factores que influyen en la percepción de una persona:

secuencia lógica.

La organización perceptual de la información, -  
tiende a ayudarnos a categorizar las entradas sensoria--  
les. La función central del proceso de categorización -  
es reducir la información inicialmente compleja a catego  
rías más simples. Esto ocurre no sólo con objetos sino-  
también con personas.

Los factores precedentes que influyen en el --  
proceso perceptual tienen una aplicación organizativa. -  
Por ejemplo, es común en las organizaciones agrupar de -  
una manera cercana a las personas dentro de la misma zo-  
na funcional. Una vez hecho ésto se les considera como-  
un grupo. Todos los trabajadores de planta, todos los -  
ingenieros o todos los oficinistas se clasifican como un  
grupo singular y homogéneo cuando, de hecho, cada miem--  
bro de este "grupo" es un individuo singular.

c). La Situación.- Otro factor que influye en  
la percepción es la situación. La familiaridad que tie-  
ne una persona con una situación dada, o las expectati--  
vas que abrigan respecto a la misma, junto con su expe--  
riencia previa, afectan lo que percibe el individuo.

a). Selección de los estímulos.- De todos -- los estímulos a los que nos enfrentamos, sólo captamos -- una cantidad de ellos; ésto se conoce como el proceso de selección. Es una de las razones por las cuales las personas perciben las cosas de un modo diferente: cada persona selecciona claves específicas y desecha o rechaza -- las demás. Por ejemplo, algunos estudiantes deben estar en absoluto silencio cuando estudian, mientras que otros se pueden concentrar aunque haya música de fondo o se desarrollen conversaciones en torno suyo.

Existen diferentes umbrales entre las personas. El "zumbido" del enfriador de agua de la oficina puede -- ser molesto para una persona en un momento dado, pero -- tras un breve lapso, el ruido desaparece. Esto se conoce como adaptación sensorial y se refiere a la sensibilidad a los estímulos que se reduce después de una exposición continuada.

b). Organización de los estímulos.- El segundo factor que influye en la percepción es la organiza---ción. Después de que la información ha pasado por el -- proceso de selección, se debe ajustar o acomodar para -- que tenga sentido. El ser humano trata de establecer un orden en la multitud de datos, colocándolos en alguna --

d). Concepto personal.- La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma, es lo que se conoce como concepto personal o autoconcepto. El modo en que el individuo se ve a sí mismo influye en el mundo en que lo rodea. Este concepto personal es importante porque su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace.

El individuo se esfuerza por percibir el mundo que lo rodea de un modo que satisfaga la imagen que tiene de su propia persona, y trata de evitar infligirse dolor y de luchar por realizarse a sí mismo.

## 2. ACTITUDES

Las actitudes son importantes para comprender la conducta organizacional. Son las sensaciones que una persona tiene de otras, o los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas y casi siempre se aprenden a lo largo de un tiempo dado.

Los factores que integran las actitudes son:

a). Elemento afectivo.- Este componente es el

sentimiento emocional asociado con la actitud. Se refiere, en esencia, a si el objeto de la actitud nos agrada o desagrada, si nos sentimos felices o tristes respecto a él o si nos inspira amor u odio.

b). Elemento cognoscitivo.- Se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto o suceso. Estas creencias pueden ser exactas o inexactas, pero para la persona son una verdad que se ha desarrollado a través de un proceso de aprendizaje. No importa que sus fuentes de datos no sean veraces, simplemente lo cree.

c). Elemento psicomotriz.- Es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto o suceso a través de sus movimientos corporales.

Cambio de las actitudes.

Las actitudes pueden tratar de cambiarse a través de la persuasión o de la teoría de la disonancia cognoscitiva.

La persuasión.

El proceso persuasivo necesita tres condicio--

nes: a) que la persona esté dispuesta a cambiar; b) -- que exista confianza en el mensaje persuasivo o en su -- fuente; y c) que el mensaje mismo encierre la fuerza su ficiente.

Si las personas no están dispuestas a escuchar, los intentos de cambio serán difíciles de realizar. Del mismo modo, si las personas no sienten confianza en el - emisor del mensaje, o si el mensaje mismo no es convincente, no se ejercerá ninguna presión hacia el cambio.

#### Teoría de la disonancia cognoscitiva.

Esta teoría se basa en la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consis--tencia con él mismo. Si una persona tiene cogniciones - sobre sí misma y sobre su ambiente que son inconsisten--tes entre sí, o sea, si una es opuesta a la otra, enton--ces ocurre un estado de disonancia cognoscitiva.

La disonancia cognoscitiva es una de las prin--cipales fuentes de inconsistencia en el comportamiento,- y cuando ella ocurre, el individuo está motivado para reducir el conflicto. El resultado de la reducción de la disonancia es lo que conduce a un cambio de actitud.

### 3. APRENDIZAJE

El aprendizaje entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. Este cambio se genera por lo común, a través de la experiencia o de alguna práctica reforzada. Aunque el aprendizaje no implica necesariamente un mejoramiento en la conducta, permanece en el individuo hasta que es substituido por otro comportamiento, o bien hasta que ya no le es útil.

#### Adquisición del aprendizaje.

"Uno de los principios fundamentales del aprendizaje es que el individuo tiende a conservar una conducta o una práctica para la que se le da un reforzamiento. La persona que trabaja con ahínco y recibe un reforzamiento positivo, tiende a continuar trabajando de la misma forma en el futuro. Por el contrario, el individuo que trabaja con ahínco y no recibe este reforzamiento, tiende a reducir su producción en el futuro" (10).

El segundo principio fundamental del aprendizaje es que el reforzamiento que sigue inmediatamente a la ejecución de un acto, tiene más probabilidades de originar una repetición de dicha conducta, que cuando es pro-

porcionado en un período posterior. Esto se debe a que los individuos son capaces de asociar el comportamiento con el premio, si ambos son seguidos en una secuencia inmediata.

#### Estrategias o intervenciones en el aprendizaje.

En general, cuatro estrategias de intervención en el aprendizaje han surgido como elementos útiles para este fin:

a) Reforzamiento positivo.- Un reforzador positivo es una recompensa que corrobora una conducta.

b) Reforzamiento negativo.- El reforzamiento -negativo aumenta la frecuencia de un evento conductual,- al mismo tiempo que produce la terminación o la supre---sión de alguna condición.

Por ejemplo, los vendedores a quienes el vicepresidente de ventas conmina continuamente a visitar más a menudo a los clientes, lo hacen sólo para quitarse al supervisor de encima.

c) Extinción.- La extinción es una estrategia-

para reducir la conducta indeseable. Cuando recordamos que se deben reforzar las respuestas si se desea que se repitan, es evidente que, si no se hace algo por reforzar a un individuo, el índice de respuesta de esa persona declinará. Los individuos que tienen un buen desempeño son alabados con frecuencia por sus superiores. Sin embargo, si estos trabajadores comienzan a perder el tiempo o a producir trabajos mal hechos, el gerente puede tratar de modificar su conducta dejando de alabarlos. Si el individuo comienza a mejorar, el gerente puede volver a alabarlo.

d) Castigo.- El castigo es una forma para reducir la conducta indeseable, a través de un estímulo aversivo inmediato a dicha conducta.

#### Programas de reforzamiento.

Si se desean alentar ciertos tipos de conductas individuales, y si se desea desalentar otras clases, se debe desarrollar algún programa de reforzamiento. En esencia, hay dos clases de programas: el continuo y el intermitente.

Según el reforzamiento continuo, el individuo-

recibe una recompensa cada vez que sigue la conducta deseada. Sin embargo, existen dos problemas principales: en primer lugar, en la mayoría de las organizaciones, el gerente está sencillamente incapacitado para reforzar la conducta deseada cada vez que se realiza. En segundo lugar, aunque el aprendizaje es muy rápido cuando aplica el reforzamiento continuo, dicho aprendizaje se extinguirá, también con gran rapidez si se da por terminado.

En el reforzamiento intermitente, el individuo no recibe una recompensa cada vez que tiene la conducta deseada, sino que más bien se le administra sobre una base variable o aleatoria. El reforzamiento intermitente hace que usualmente la conducta continúe durante un largo período después de suspender las recompensas.

Teoría del aprendizaje y conducta organizacional.

"La teoría del aprendizaje se ha utilizado para ayudar a la administración en el manejo de la conducta dentro de las organizaciones. La base de este proceso es la aplicación de las técnicas de condicionamiento operantes que refuerzan las conductas deseables y modifican o extinguen las indeseables" (11).

Los siguientes lineamientos pueden servir para condicionar la conducta organizacional:

1. Los individuos con desempeño más sobresaliente deben recibir más reforzadores que los que tienen un desempeño promedio o deficiente.

2. Se les debe comunicar a las personas lo que están haciendo mal, para que se esfuercen en mejorar su desempeño.

3. Los gerentes deben asociar las técnicas de reforzamiento con el desempeño, para que las consecuencias sean equivalentes a la conducta.

#### 4. PERSONALIDAD

El cuarto componente fundamental para entender por qué las personas se conducen como lo hacen, es la teoría de la personalidad. Esta teoría es el resultado de un complejo patrón de fuerzas dentro y fuera de nosotros, que tiene un efecto notable en nuestra conducta.

La teoría de la personalidad trata de explicar, interpretar y predecir la conducta humana.

"Cada persona tiene características comunes -- que son el resultado de factores biológicos y ambientales, y la existencia o pertenencia de cada persona en -- una estructura cultural o de grupo establece aspectos co munes inherentes al grupo. Cada persona es también singular, como resultado de la interacción de numerosos en- cuentros, tensiones, conceptos, pericias, habilidades, - aptitudes y experiencias" (12).

Así pues, la personalidad se puede definir como las características y las conductas de un individuo, - organizadas de tal suerte que reflejan el ajuste singular que dicha persona tiene con su ambiente. Generalmen te, se cree que la personalidad de un individuo se man- tiene estable en el transcurso del tiempo, pero que la - conducta varía siempre de una situación a otra.

Los factores que influyen en el desarrollo de la personalidad son:

A) Genéticos.- Hay ciertos rasgos y ciertas - características de las personas que se heredan a través - del proceso genético. Estos rasgos constituyen por lo - menos, una base del desarrollo de la personalidad futu- - ra. Típicamente las características que se heredan en -

todas las personas incluyen: estructura física, reflejos, impulsos innatos, inteligencia y temperamento.

B). Ambientales.- Aunque las personas nacen con ciertas características, también adquieren rasgos a través de su interacción con otras personas, y de manera más amplia por la cultura que las rodea durante su crecimiento. El efecto del ambiente sobre una persona es sumamente poderoso.

C). Culturales.- Estos factores contribuyen a modelar la personalidad del individuo. La cultura consiste en las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los contemporáneos y que se transmiten de una generación a la siguiente. Algunos de los elementos de la cultura de una persona incluyen lenguaje, habilidad, artes, leyes, religión y costumbres. Por lo tanto, una cultura puede determinar los atributos que guiarán la conducta de la persona.

D). De situación.- Es el factor final que influye en la personalidad. Por situación entendemos aquellos eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura.

## 5. PRINCIPALES TEORIAS DE LA CONDUCTA Y MOTIVACION HUMANA

El punto de partida del estudio del comportamiento organizacional es un análisis del papel que desempeña el individuo dentro de las organizaciones.

El carácter singular de las personas en las estructuras organizadas define gran parte de lo que sucede y nos permite establecer predicciones respecto a lo que podría suceder. La comprensión de los procesos individuales constituye una base para el administrador, en sus esfuerzos por buscar el desarrollo de las organizaciones eficientemente.

### Teorías racional y emocional.

Algunos teóricos consideran al individuo como una persona sumamente racional que posee características semejantes a las de las computadoras. De acuerdo con este punto de vista, siempre que la persona se enfrente a una decisión recopilará toda la información disponible sobre la cuestión, la analizará, evaluará cada curso de acción, determinará la razón costo/beneficio asociada con cada uno de ellos y luego elegirá la que le ofrezca el mayor beneficio posible. El modelo racional presenta

al hombre como un ente reflexivo, serio y calculador.

En el extremo opuesto se encuentra la teoría - del hombre emocional. Los estudios que siguen la línea- freudiana le atribuyen gran veracidad a este modelo, que considera al individuo como fuertemente regulado por sus emociones, muchas de las cuales son respuestas incons-- cientes. Estas suposiciones se asocian directamente con lo que los freudianos consideran los tres principales -- subsistemas de la personalidad del individuo: el ello, - el yo y el super yo.

El ello o id es el núcleo del inconsciente. -- Consiste en un impulso instintivo, descarnado y primitivo que lucha continuamente para obtener satisfacción y pla- cer. El yo o ego es la porción consciente y lógica del- hombre freudiano. Utiliza el intelecto y la razón para- interpretar la realidad. El super ego o super yo se des- cribe, a menudo, como la consciencia que establece los - lineamientos del bien y del mal. El super ego es parte- del subconsciente, y la mayoría de las personas no se -- dan cuenta de sus mecanismos. Los freudianos consideran al hombre como un ser básicamente irracional, debido al- conflicto que existe entre estos tres subsistemas princi- pales de la personalidad. Este tipo de conflictos inter

nos, hace que los individuos sean impulsados por sus instintos y emociones.

Teorías conductista y humanista.

Algunos teóricos opinan que el individuo se -- puede describir sólo desde el punto de vista conductual. Ellos se interesan exclusivamente por la conducta observable, en contraposición a los pensamientos y los sentimientos. En su forma más radical, el concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente.

El concepto humanista del hombre es más filosófico que científico. Los humanistas consideran al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente. Según su punto de vista, el hombre rige su propio destino en un grado muy alto, y su potencial no se puede subestimar. Sin embargo, en contraste con la escuela conductista, presenta el interesante argumento de que el hombre es un ser tan complejo que el simple análisis de los fenómenos observables es un método adecuado para estudiar la conducta individual.

### Teorías X y Y.

Los defensores de esta corriente consideran al individuo como un ser que lucha por alcanzar ideales elevados tales como el crecimiento personal, la competencia en el trabajo y la autosatisfacción. Aunque el hombre puede desviarse temporalmente de esta búsqueda, retornará a ella en algún momento. Por lo tanto, el desafío de la organización consiste en proporcionar las condiciones apropiadas para la autorrealización.

Otro modelo útil de comparación de la conducta individual es el de Douglas Mc. Gregor autor de las teorías X y Y antagónicas entre sí.

La Teoría X ve al individuo como un ser perezoso, no creativo que requiere de ser empujado. La teoría Y considera al ser humano como poseedor de un gran potencial.

Las características conductuales del individuo en cada uno de los modelos antes mencionados, es el resultado del funcionamiento de los elementos de la conducta que actúan de manera simultánea en condiciones diferentes.

### Teoría de las Necesidades de Maslow.

Maslow consideró que el hombre va teniendo diferentes necesidades en el transcurso de su vida y que - en la medida en que se satisfacen sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

Jerarquiza las necesidades del hombre por etapas de satisfacción de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades de afiliación
4. Necesidades de estimación
5. Necesidades de autorrealización

Los principios generales de esta teoría son:

a). Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento dirigiéndolo hacia objetivos individuales.

b). El individuo nace con un cierto contenido

de necesidades fisiológicas que son necesidades innatas o hereditarias. El comportamiento inicial se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo de sueño-actividad, el sexo, etc.

c). A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Es así como surgen las necesidades de seguridad (protección contra el peligro, amenazas y privaciones), que junto con las necesidades fisiológicas, constituyen las necesidades primarias del individuo; es decir, enfocadas hacia la conservación personal.

d). A medida que el individuo satisface sus necesidades primarias, surgen gradualmente las necesidades secundarias, las cuales son: sociales, de estima y de autorrealización.

e). Los niveles más elevados de necesidad, solamente surgirán cuando los niveles más bajos estén relativamente cubiertos por el individuo.

f). Las necesidades más bajas predominan sobre las más altas, aún cuando éstas ya hayan sido satis-

fechas.

g). Si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, - neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. Esto quiere decir, que la privación de una necesidad más baja desvía las energías del individuo hacia la lucha -- por la satisfacción de la misma.

A continuación, daremos una explicación de las necesidades del hombre expuestas por Maslow, así como su satisfacción a través de la organización.

Necesidades fisiológicas.- Son las necesidades de mantenimiento físico, como la supervivencia biológica, alimentos, agua, oxígeno y abrigo. Cada organización debe establecer un salario mínimo que llene las necesidades del estándar de vida de la comunidad para todos sus empleados.

Necesidades de seguridad.- Todo individuo tiene la necesidad de sentirse seguro, a salvo y protegido de cualquier cosa que pudiera herirlo, como inseguridad-económica, problemas de salud, posible pérdida de empleo, jubilación, etc.

Dentro de la organización, el supervisor puede proporcionar al individuo un mayor grado de seguridad -- mientras más confianza tenga un trabajador hacia él. La confianza a los supervisores se logra, básicamente, a -- través de una atención consistente, regular e interesada por parte de ellos.

Asimismo, las compañías desarrollan planes para proporcionar a sus empleados mayores niveles de seguridad como: seguro médico y de hospitalización, compensación por incapacidad, planes de pensión, contribuciones del IMSS, prima de antigüedad, etc.

Necesidades de afiliación.- También se les conoce como necesidades sociales, de pertenencia, de asociación, de aceptación del compañero, o como la necesidad de dar y recibir amistad o amor.

La necesidad de afiliación es aparentemente -- innata, y es cultivada por los factores sociales y culturales. Cuando el adulto ingresa a una organización empresarial, enfoca algunas de sus expectativas sociales -- en compañeros y colegas. El trabajador espera indentificarse con otros trabajadores a base de intereses y metas comunes. El logro de las necesidades de afiliación, no

solamente proporciona beneficios para el trabajador, sino también para la organización que lo emplea. La productividad suele ser alta y los costos de producción bajos cuando se establecen grupos afiliados.

La afiliación se da por sí misma, y la organización puede fomentarla ubicando áreas de trabajo cercanas que fomenten la conversación e interacción social entre los trabajadores; programando los descansos para que se conozcan los empleados; organizados banquetes y días de campo; diseñando trabajos para formar equipos de trabajadores, etc.

Necesidades de estimación.- Conocidas también como necesidades de reconocimiento. Consisten en que todos los trabajadores esperan elogios y reconocimientos - por un trabajo bien realizado.

Un medio de satisfacer la necesidad de reconocimiento, es el status, que es una distinción ganada que proporciona al individuo un reconocimiento único por encima del lugar en que se encontraba inicialmente.

Otra de las formas de satisfacer esta necesidad consiste en que los supervisores reconozcan y alaben

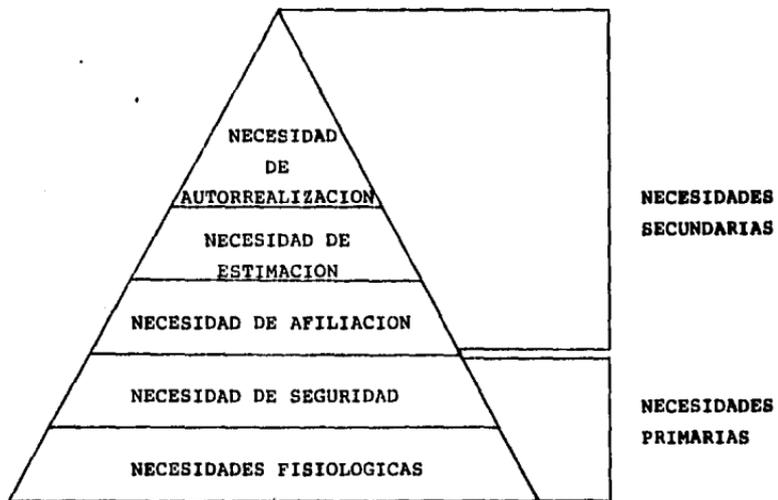
un buen trabajo. Los ascensos y los aumentos de salario basados en el mérito, constituyen otra forma de respuesta administrativa a la necesidad de estima y reconocimiento de los trabajadores.

Técnicas tales como establecer el premio de la semana para el empleado, regalos o insignias por el servicio prestado, y otras, son formas de extender los símbolos de estima.

Necesidades de autorrealización.- La autorrealización es la tendencia a realizarse en lo que uno potencialmente es; es decir, ser todo lo que uno es capaz.

Los individuos altamente innovadores y creativos, pueden estar altamente motivados por el deseo de -- realizar algo que nadie ha realizado jamás. Dentro de -- la organización, el supervisor debe afrontar la compleja tarea de reconocer a quienes tienen intereses definidos-- por lograr con el tiempo una meta específica y proporcionarles las oportunidades de autorrealización. Cuando un administrador descubre este deseo en uno de sus subalternos, tiene la oportunidad de estimular la iniciativa del trabajador y de proporcionarle las condiciones que presenten un reto.

PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



### Teoría Dual de Herzberg.

Este modelo se basa en factores de motivación y mantenimiento.

Los factores motivacionales son aquellos que sirven, primordialmente, para elevar la satisfacción y la motivación, pero su ausencia no es muy negativa. Proporcionan al empleado impulsos internos hacia un mejor rendimiento.

Los factores de mantenimiento provocan, esencialmente, falta de satisfacción en los empleados cuando están ausentes, pero su presencia no proporciona una motivación poderosa.

"Se puede decir que los factores de motivación y mantenimiento son los siguientes:

**Factores de motivación**

- El trabajo mismo
- Realizaciones
- Posibilidades de crecimiento
- Avances

**Factores de mantenimiento**

- Posición
- Relaciones con la supervisión
- Relaciones con los colegas
- Relaciones con los subordinados

- Reconocimiento
- Supervisión técnica
- Normas y administración de la compañía
- Seguridad en el empleo
- Condiciones de trabajo
- Sueldos
- Vida personal" (13)

El dinero como fuerza motivadora.

Las actitudes hacia el dinero como un motivador, varían notablemente; algunas se pueden representar mediante la afirmación: "La gente hará cualquier cosa -- por dinero" (14). En el extremo opuesto se encuentra -- la actitud que afirma que el dinero como un motivador -- puede haber sido eficaz en un tiempo, pero que ha dejado de serlo porque el nivel de necesidades del trabajador -- ha llegado más allá de lo que el dinero puede ayudar a -- satisfacer.

Ninguna de estas posiciones es completamente -- adecuada. De acuerdo con el modelo de motivación, un -- incentivo puede estimular eficazmente la acción si pare -- ce prometer un valor importante y pertinente para el tra -- bajador, y si dicho incentivo puede obtenerse por medios

razonables. Si el dinero se ofrece como incentivo y se hace posible su obtención, el problema del trabajador -- consistirá en decidir si las necesidades que se pueden -- satisfacer con dinero tienen el valor pertinente.

"El dinero es considerado como medio para sa-- tisfacer las necesidades más importantes del hombre (de-- mantenimiento y seguridad física)" (15). Siempre que -- existan necesidades básicas insatisfechas, el dinero tie-- ne la potencialidad de ser un motivador. También, el di-- nero es potencialmente un medio de satisfacción para ne-- cesidades de más alto nivel. Como tal, la recompensa mo-- netaria provoca deseos de logro en el trabajador. Es -- así como el dinero se convierte en un medidor tangible - de logros y satisfacciones.

Sin embargo, los trabajadores responderán sólo hasta cierto punto a los incentivos monetarios. Más --- allá de este punto, el dinero se vuelve ineficaz para -- incitar a la acción. Las principales razones de esta -- ineficiencia son que las necesidades de un individuo lle-- gan a una fase en la que únicamente las recompensas no - monetarias poseen los valores necesarios inmediatos y -- que las exigencias que se deben cumplir para ganar dine-- ro adicional son de más valor que el valor de las recom--

pensas monetarias; es decir, el trabajador responderá al dinero como motivador si piensa que los beneficios serán mayores que los esfuerzos requeridos. Si los beneficios percibidos son menores al costo personal, no responderá al dinero como incentivo.

En conclusión, se llega a un punto de equilibrio en que las ganancias monetarias adicionales se vuelven secundarias e incluso indeseables, debido al esfuerzo y a las condiciones que éstas implican.

**RELACION ENTRE EL COSTO PERSONAL PERCIBIDO Y EL VALOR PERCIBIDO**  

---

**DE LAS RECOMPENSAS MONETARIAS OBTENIDAS**

---

<b>SI</b>	<b>COSTO PERSONAL PERCIBIDO (de acuerdo al esfuerzo, sacrificios, exigencias desagradables del trabajo)</b>	<b>MAYOR QUE</b>	<b>EL VALOR PERCIBIDO DE LA RECOMPENSA - MONETARIA</b>	<b>SE REDUCE O ELIMINA LA RESPUESTA AL DINERO COMO INCENTIVO</b>
<b>SI</b>	<b>COSTO PERSONAL PERCIBIDO</b>	<b>MEJOR QUE</b>	<b>EL VALOR PERCIBIDO DE LA RECOMPENSA - MONETARIA</b>	<b>SE INCREMENTA LA ATRACCION DE LA OPORTUNIDAD DE GANAR MAS DINERO</b>

### C A P I T U L O   I I I

#### LA INTEGRACION DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION

"La mejor acción es la que proporciona mayor felicidad al mayor número posible de personas."

Francis Hutcheson.

Cada día un mayor número de funciones organizacionales se manejan por grupos. Es común que la planeación y la toma de decisiones estén en manos de grupos en vez de individuos que puedan actuar de forma independiente. El énfasis en el trabajo de equipo y en la dinámica de grupos ha servido para unificar las actividades administrativas. La toma de decisiones en equipo ha aumentado ya que de esta manera se reúne toda la información esencial que amplía la perspectiva de las decisiones y unifica los esfuerzos individuales. El grupo constituye también un medio para satisfacer las metas personales de los empleados, debido a que permite la participación en decisiones importantes.

No existe una definición universal de grupo.- La mayoría de los autores tienden a definirlo basándose en características específicas. Algunas de éstas incluyen percepción, organización, interdependencia e interacción.

La definición en función de las percepciones nos dice que "un grupo es cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones, en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo, - aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente" (17).

Entre las definiciones más comunes de grupo - está la que recalca las características organizacionales, la cual dice: "el grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, establecidos en cierto grado en ese momento y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuen-

cia para el grupo" (18).

Basándose en la interdependencia "un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hacen interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una --clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes" (19).

Por último, tenemos el concepto que considera a la interacción como la característica principal del grupo: "un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente ese proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado" (20).

Englobando todos los elementos de estas definiciones podemos decir que un grupo es un conjunto de personas, ya sean líderes o seguidores, que interactúan entre sí, es decir, influyen recíprocamente en la conducta, se perciben como una unidad y buscan alcanzar objetivos comunes.

### 1.- TIPOS DE GRUPOS

Existen muchos tipos diferentes de grupos dentro de las organizaciones. Una clasificación los dividen en:

1.- Grupos funcionales. Están determinados por la estructura de la organización. Se clasifican casi siempre como grupos organizacionales formales, y ---  
tienden a conservar su existencia durante un periodo in  
definido. Los objetivos, las interacciones, las inter-  
dependencias y los niveles de desempeño de estos grupos  
están determinados por la organización misma.

2.- Grupos de trabajo o tarea.- Estos grupos se crean para lograr un objetivo en particular, y se di  
suelven cuando se alcanza dicho propósito. Se emplean-  
ampliamente para la identificación y resolución de pro-  
blemas. Están formados por individuos cuya meta común-  
es alcanzar un objetivo específico. Como tales, las re  
laciones de los miembros giran en torno a la consecua-  
ción de dicha meta. En la mayoría de los casos existe-  
dentro del grupo una relación superior-subordinado. Es  
tos grupos se consideran por lo común como grupos forma  
les.

3.- Grupos de intereses y amistad.- Muchas -

personas constituyen este tipo de grupos basándose en gustos, preferencias o actividades que le son comunes.- Sin embargo, en muchas ocasiones los grupos de interés o amistad a los que se pertenece no son parte de los -- grupos formales de los que se es miembro. Es decir, el personal de la organización tiende a pertenecer a mu---chos grupos formales e informales distintos y superpuestos. Las finalidades de estos últimos grupos y las de la organización no siempre coinciden y, cuando esto sucede, la administración puede enfrentarse a problemas.- Cuadro (21).

Según Henry Clay Lind Gren los grupos se clasifican en:

a) Grupos primarios y secundarios.- Los primarios son aquellos en los que los compromisos personales son más profundos, y las interacciones son muy frecuentes, directas e íntimas. Por ejemplo: la familia.- En los secundarios las relaciones tienen un carácter -- más impersonal, siendo las interacciones menos frecuentes, menos íntimas y no siempre directas. Por ejemplo: relaciones en el trabajo.

b) Grupos formales e informales.- Los primeros son consecuencia de la estructura de la organiza---

## TIPOS Y CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS

TIPO	CARACTERISTICAS
Grupos funcionales	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La relación de los miembros se determina según la estructura de la organización.</li><li>2. La finalidad del grupo consiste en desarrollar las tareas-propuestas.</li><li>3. Generalmente se le considera como grupo formal.</li><li>4. Existe una relación superior-subordinado entre los miembros del grupo.</li></ol>
Grupos de trabajo o proyecto	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las relaciones entre los miembros se ven encauzadas hacia la obtención de algún objetivo específico.</li><li>2. La vida del grupo es limitada, es decir, termina cuando se alcanza la meta propuesta.</li><li>3. Puede comprender relaciones superior-subordinado.</li><li>4. Generalmente se le considera como un grupo formal.</li></ol>
Grupos de interés y amistad	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La relación entre los miembros se basa en algunas características comunes, tales como intereses personales o afiliaciones políticas.</li><li>2. Las metas del grupo pueden ser congruentes con las de la organización, pero no siempre sucede así.</li><li>3. Dependiendo de la situación, puede tratarse de un grupo formal o informal.</li></ol>

ción y se conforman de una manera rigurosa. El grupo informal no depende de la estructura de la empresa y se forma o disuelve espontáneamente.

c) Grupos exclusivos y grupos inclusivos.- Grupos exclusivos son los que admiten sólo a cierta clase de individuos; los inclusivos abren sus puertas a -- todo mundo y dan por hecho que la gente acepta los objetivos del grupo.

d) Grupos propios y ajenos.- Los propios se caracterizan por un profundo sentido de identificación. Existen sentimientos como la lealtad y la devoción y -- los grupos ajenos son los que se encuentran fuera del -- contexto que el grupo considera su unidad.

e) Grupos de los que somos miembros y grupos de referencia.- El primero es aquél en el que el individuo se reconoce como miembro, ya que acepta los objetivos y valores del grupo; y los de referencia son aquéllos que influyen en la conducta del individuo sin que éste pertenezca al grupo.

## 2.- ¿POR QUE SE FORMAN LOS GRUPOS?

Existen multitud de razones para que las personas se unan a los grupos, entre las más importantes - se encuentran:

- La satisfacción de alguna necesidad.

- La proximidad y la interacción constante. -

Una de las razones más comunes para que las personas se adhieran a grupos es que trabajan unas cerca de las - - otras. Los grupos informales surgen a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima. Además, cuando las personas tienen una interacción frecuente o establecen contacto unas con otras, existe una gran posibilidad de que formen un grupo. Finalmente, si la conducta de un individuo influye en la de los demás, es también probable que constituyan un grupo.

- Similitud. Las personas tienden a asociarse con otras que tengan características y opiniones similares.

- Actividades y metas del grupo. Los individuos también se ven atraídos a grupos porque desean participar en ciertas actividades o tratar de alcanzar metas específicas. Puede suceder que ni siquiera conozcan a los otros miembros del grupo antes de unirse a él.

### 3.- ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS

Para entender plenamente la conducta de grupo es necesario examinar sus componentes estructurales. -

Estos elementos son:

- a) Composición.
- b) Normas.
- c) Papeles
- d) Status.
- e) Cohesividad.

#### COMPOSICION DEL GRUPO

La conducta de grupo es una función de los individuos que lo componen. Cuando esas personas tienen necesidades, motivos y personalidades similares, se dice que forman grupos homogéneos. Por el contrario, --- cuando las necesidades, motivos y personalidades de los miembros varían profundamente, se dice que forman grupos heterogéneos.

Los grupos homogéneos son sumamente eficaces para manejar tareas simples y rutinarias. Puesto que todos los miembros del grupo son muy compatibles, la -- cooperación y la comunicación son excelentes, y por lo

común los miembros tienen pocos problemas interpersonales.

Sin embargo, esta compatibilidad genera a menudo un exceso de conformismo, haciendo muy difícil que los individuos se enfrenten a cuestiones no rutinarias.

Por otro lado, se ha observado que los grupos heterogéneos son muy eficaces para manejar tareas complejas, sobre todo las que requieren planteamientos innovadores para resolver problemas. Los miembros tienen a menudo preparación y conocimientos diferentes, de manera que lo que una persona no sabe, casi siempre lo conoce la otra. Además, como sus personalidades son distintas, los miembros no dudan en formular preguntas y poner en tela de juicio el razonamiento o las conclusiones de los otros miembros. El resultado es un intercambio de ideas muy activo que con frecuencia genera soluciones muy novedosas. Por supuesto, en el aspecto negativo, los grupos heterogéneos generan un gran potencial de conflictos.

#### NORMAS

Las normas son las reglas de conducta que han

sido establecidas por los miembros del grupo. Dichas normas le proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás miembros, ayudándole con ello a prever las acciones de los demás y preparar una respuesta apropiada. Estipulan la forma en que los miembros del grupo deben actuar. Es importante comprender que un grupo no establece normas para cubrir toda situación concebible, sino más bien sólo aquellas que tienen importancia para él. Algunas se aplican a todos, como en el caso de qué cantidad de trabajo debe realizar cada persona, en tanto que otras se aplican sólo a ciertos individuos. Las normas varían en lo que respecta al grado en que son aceptadas por el grupo.

Los individuos se conforman a las normas del grupo por muchas razones. Algunas de las principales causas incluyen:

- Factores personales.- Edad, sexo, inteligencia y autoritarismo.

- Ambigüedad.- Si las personas no comprenden las instrucciones, o si la elección de alternativas no está bien definida, tienden a conformarse y seguir a los que parecen saber lo que está sucediendo.

- Factores de situación.- Incluyen variables-

tales como tamaño del grupo, unanimidad y estructura -- del grupo. El tamaño es importante ya que la conformidad tiende a aumentar a medida que el tamaño del grupo -- también se incrementa y, a partir de cierto punto, se -- mantiene constante. La conformidad varía también por -- la respuesta de los miembros del grupo. Si una persona responde correctamente, en tanto que los demás respon-- den en forma errónea, aquélla tiene menos probabilidad de conformarse a dicha conducta. La estructura del grupo es importante ya que la conformidad es mayor cuando la comunicación se da en forma descentralizada.

- Relaciones intragrupo.- Se refieren a las -- que sostienen los miembros del grupo. Incluyen varia-- bles como: presión ejercida, composición del grupo, grado de éxito para alcanzar metas en el pasado y grado en que la persona se identifica con el grupo.

Podemos decir que las normas tienen un gran -- impacto en la forma de actuar de los miembros del grupo ya que las personas necesitan sentirse necesarias y, -- por lo general, aceptarán someterse a las reglas conductuales del grupo.

## PAPELES

Todos los miembros del grupo tienen un comportamiento específico. Estas conductas constituyen un papel, y con frecuencia estos papeles son una función del puesto del individuo. Existen tres tipos de papeles -- principalmente:

- Papel esperado.- Se refiere a la conducta que una persona adopta como consecuencia de las funciones del puesto.

- Papel percibido.- Consiste en las conductas que el individuo piensa que son necesarias para desempeñar el papel esperado.

- Papel actuado.- Es la forma en que se comporta realmente la persona.

Un papel puede presentar ambigüedad cuando el individuo se siente confuso respecto a su autoridad, su responsabilidad, o sus deberes de trabajo, ya sea porque no recibió información exacta de sus funciones o -- porque es muy difícil definir todos los deberes de los que se hace responsable (niveles más altos).

Los individuos que se enfrentan a la ambigüedad de papeles deben consultar con sus superiores y tra

tar de identificar las zonas clave en donde se requiere un mejor desempeño.

Los papeles pueden presentar también conflictos. Esto ocurre cuando un individuo se enfrenta a una situación en la cual debe asumir dos o más papeles simultáneamente, y el desempeño de uno excluye a los otros.

Para resolver el conflicto de papeles, es necesario establecer prioridades en las tareas que se deben realizar y delegar las que no se puedan llevar a cabo.

#### STATUS

El status o posición jerárquica es el nivel jerárquico que un individuo tiene dentro de un grupo o dentro de una organización. La posición jerárquica es un factor muy importante que incluye en la manera de tratar a un miembro del grupo, puesto que los otros miembros del grupo tienden a tratar con respeto a las personas con un status elevado.

La posición jerárquica se determina por tres-

relaciones principales:

1.- Atribución-Logro. El individuo alcanza -- una posición específica dentro de la organización a través de su capacidad y/o pericia.

2.- Escalar-Funcional. El individuo puede alcanzar una posición poco a poco dentro de una jerarquía (escalafón) o puede desempeñar un papel preponderante en la determinación de su jerarquía (funcional).

3.- Posición-Personal. Con frecuencia se asigna un reconocimiento específico a una posición dada sin importar quien la ocupe. Pero además, existe la posición basada en la personalidad (extrovertidos, amistosos, cooperativos, dispuestos a escuchar). Las personas que tienen tanto posición como personalidad son las de mayores probabilidades de adquirir status.

La posición jerárquica proporciona estabilidad y predictibilidad en las relaciones personales; sin embargo, existen algunos problemas de status. Cuando existe algún desacuerdo entre los miembros del grupo en relación a la posición de un individuo, se dice que hay incongruencia de categorías y, cuando las personas realizan cosas que no encajan con su posición jerárquica - dentro de la organización, se dice que hay discrepancia de status, es decir, se espera que las personas se man-

tengan dentro de sus propios grupos de referencia, que son aquellos con los que se identifican y cuyos valores y conducta han adoptado.

#### COHESIVIDAD

La cohesividad se refiere a la intimidad o a las atracciones interpersonales que existen entre los miembros del grupo. Si el grado de cohesión es elevado, los miembros se sentirán motivados a pertenecer al grupo; si es bajo, los miembros tenderán a abandonar al grupo.

La cohesión es un factor importante en la interacción del grupo. En los grupos con un alto grado de cohesividad los miembros son cooperativos, amistosos y se alientan unos a otros. Por el contrario, los miembros de grupos poco cohesivos son hostiles y agresivos.

"La cohesividad está relacionada tanto con la cantidad como con la calidad de la interacción de grupos. Los miembros de grupos muy cohesivos se comunican entre sí en un grado más desarrollado, y el contenido de la interacción del grupo tiene una orientación positiva" (22).

Además, los miembros de un grupo muy unido -- trabajan arduamente para alcanzar las metas que se han propuesto, y por lo general alcanzan una gran productividad.

#### 4.- DESARROLLO DEL GRUPO

Como desarrollo del grupo entendemos las diferentes fases por las que atraviesa éste para su total - formación:

1) Aceptación mutua.- En esta etapa las personas se reúnen por primera vez, establecen patrones -- iniciales de comunicación, empiezan a desarrollarse las interdependencias de los miembros, comienzan a familiarizarse con la estructura, se expresan verbalmente los objetivos del grupo y las expectativas de cada miembro, y se inicia la aceptación mutua.

2) Comunicación y toma de decisiones.- En esta etapa se aclaran las reglas, metas y relaciones que regirán entre los miembros del grupo.

3) Crecimiento y Productividad.- Una vez identificadas las metas, el grupo desarrolla canales de comunicación. Las relaciones interpersonales son buenas, la cohesión es alta y los esfuerzos en pro del logro -- del objetivo son muy satisfactorios.

4) Control y Organización.- Es la etapa final del desarrollo del grupo. En ella, el líder debe esforzarse por facilitar las tareas y proporcionar la retroalimentación y evaluación necesarias.

Analizando estas etapas de desarrollo del grupo, puede detectarse el grado de dinamismo que puede alcanzar la conducta de grupo.

#### 5.- CARACTERISTICAS INDIVIDUALES QUE INFLUYEN EN EL GRUPO

Existen tres características principales del individuo que influyen sobre el grupo. Estas determinan lo que la persona puede dar al grupo, lo que desea aportar y el grado de interacción con los demás miembros.

Las primeras son las características biográficas y físicas, es decir, edad, sexo, estatura y peso. - Las segundas son la inteligencia y capacidades del individuo, y por último, los rasgos de la personalidad que influyen en el modo en que el individuo interactúa con los demás.

Dentro de estos rasgos encontramos que en los

grupos los miembros participan en interacciones frecuentes, las cuales son de tres tipos: relaciones dentro -- del grupo, relaciones de un miembro del grupo con otro grupo y relaciones de todo un grupo con otro grupo.

#### 6.- EL GRUPO Y LA ORGANIZACION

En toda organización existen grupos informales que ofrecen relaciones interpersonales satisfactorias y apoyo a sus miembros para hacer frente a las -- frustraciones en el trabajo. Estos grupos desarrollan normas importantes para el desempeño del trabajo. El grupo tiene también efectos importantes sobre la adaptación de los miembros a la organización. Los trabajadores que pertenecen a grupos unidos están mejor adaptados, tienen un alto grado de moral, menores tasas de -- tensión, ausentismo y rotación que los trabajadores que no forman parte de grupos unidos.

#### 7.- TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Existen tres métodos para la toma de decisiones en grupo. El primero es el grupo interactuante, -- en donde el líder del grupo enuncia un problema que se discute en forma general entre todos los miembros con --

el objeto de generar ideas y juicios que se combinen. - La reunión concluye tomando una decisión por mayoría de cómo resolver el problema.

El segundo es el grupo aislado. A cada miembro del grupo se le presenta el mismo problema casi - siempre en forma de cuestionario estructurado y se le pide que especifique una respuesta. En seguida todas - las respuestas se tabulan y se regresan a los miembros, quienes estudian los tipos de respuesta obtenidos, los analizan y vuelven a proponer una respuesta. Si la contestación de cualquiera de ellos es mayor o menor que - la gama intermedia del grupo, se le pide que ratifique. Después de realizar varias vueltas de esta índole las - respuestas convergen hacia una gama central de solucio- nes.

El tercer método es el grupo nominal, y con- siste en que las personas se sientan alrededor de una - mesa y utilizan el siguiente formato para tomar una de- cisión:

"1. Los miembros individuales formulan prime- ro, por escrito, en silencio e independientemente, sus ideas sobre un problema o tarea.

2. Este periodo de escritura en silencio va seguido de un procedimiento secuencial de registro, en el que cada miembro del grupo (uno por uno, y siguiendo una secuencia ordenada tal y como están sentados a la mesa) expone sus conceptos ante el grupo, sin entrar en discusiones. Las ideas se resumen después en una oración claramente construida, que se escribe en un pizarrón o en una cartulina en la pared.

3. Una vez que todos los individuos han pro-puesto sus ideas se pasa a un análisis generalizado de los conceptos para aclararlos y evaluarlos.

4. La reunión concluye con una votación independiente y en silencio sobre las prioridades, en donde los individuos siguen un orden de niveles o un procedimiento de clasificación, según la regla de toma de decisiones que se haya fijado el grupo. La decisión del grupo es el resultado combinado de los votos individuales" (23).

## 8. ESTRATEGIAS DE COOPERACION ENTRE GRUPOS PARA ADQUIRIR PODER

1.- Contratación.- Es la negociación de un acuerdo entre dos o más grupos con el propósito de lograr un intercambio regulado o una interacción garantizada. Por ejemplo, un sindicato y una administración -

pueden firmar un contrato en el que estipulen los términos de acuerdo y cooperación entre ambas partes.

2.- Absorción.- Es el proceso de asimilar nuevos grupos bajo el liderazgo o la estructura de otro -- grupo, con el fin de evitar amenazas a su estabilidad o supervivencia. Por ejemplo, un consejo puede aceptar -- dentro de su estructura a un representante del grupo -- que amenace su estabilidad, con el fin de que éste in-- forme a sus compañeros que sus intereses se están cui-- dando.

3.- Coalición.- Se refiere a una empresa con-- junta en la que participan dos o más grupos. Por ejem-- plo, varios partidos polí-- ticos pueden formar una coali-- ción para combinar sus esfuerzos, en lugar de encauzar-- los unos en contra de los otros. La coalición puede -- hacerles ganar las elecciones.

En conclusión podemos decir que el grupo pue-- de actuar con gran efectividad para imponer una norma -- dentro de la estructura formal de la organización, que-- puede dirigir los esfuerzos de sus miembros hacia la -- oposición de las metas de la organización con igual -- efectividad con que puede dirigirlos hacia el apoyo de

de las mismas.

Por otro lado, observamos que la productivi--  
dad de un grupo va en función del estado de ánimo y sa-  
tisfacción en el trabajo de cada uno de sus miembros, -  
es decir, depende del nivel de moral y clima organiza--  
cional que exista en la empresa.

## C A P I T U L O   I V

### EL PAPEL DE LA ORGANIZACION PARA LOGRAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO: MOTIVACION

"Interesarse por el diseño del trabajo equivale a preocuparse por aprovechar el enorme manantial de productividad que se encuentra ligado a la motivación que tienen las personas para trabajar".

Richard W. Woodman y John J. Sher---  
wood.

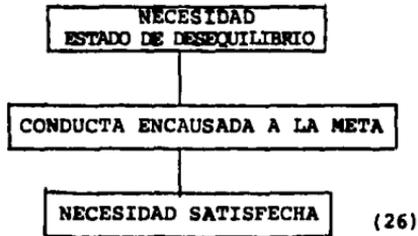
La motivación es un concepto fundamental explicativo relacionado con el porqué del comportamiento. Se deriva de la palabra latina movere que significa mover. "La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo" (25).

Si se impulsa a las personas reaccionarán por la presión, sólo actuarán porque deben hacerlo; pero si son motivadas encaminarán sus acciones a realizar algo porque es importante para ellas.

Cada organización depende de que sus gerentes motiven al personal. La motivación es un proceso muy difícil, porque las personas responden de manera muy dis-

tinta a los mismos estímulos.

Tres aspectos comunes caracterizan el proceso de motivación:



El primer aspecto se refiere a lo que le confiere energía a la conducta humana; el segundo, a la forma en que se dirige o encausa esta conducta y, el tercero, a la manera en que se puede sostener la conducta.

Esta figura constituye tan sólo un modelo general del proceso de motivación. En realidad la motivación es un proceso mucho más complejo debido principalmente a cinco razones, las cuales enunciaremos a continuación:

1. La causa o motivo que tiene una persona -

para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir.

2. Los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. -- Como resultado es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

3. Las personas satisfacen sus necesidades - en muchas formas distintas.

4. La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.

5. La conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

## 1 MODELOS DE MOTIVACION

### A) MODELO DE STEERS Y PORTER.

El modelo conceptual que desarrollaron Steers y Porter asume que la motivación es un fenómeno complejo

que se entiende dentro del marco de varios factores importantes, y consideran que dichos factores se interrelacionan o se interactúan.

En el marco que utilizan Steers y Porter subrayan la importancia de la consideración de tres variables en la situación laboral:

1. Las características del individuo.- Existen tres categorías principales de características que afectan al proceso motivacional: los intereses, las actitudes y las necesidades.

2. Las características del trabajo.- Se trata de lo concerniente al trabajo en sí, al nivel de re-entreno del puesto y al nivel de recompensas intrínsecas y extrínsecas que ofrece el puesto.

3. Las características del ambiente laboral.- Existen dos categorías básicas: las características del ambiente laboral inmediato, incluyendo las personas con que trabaja el individuo, y las características relacionadas con las acciones tomadas por la organización.

Steers y Porter subrayan el hecho de que uno-

debe estar consciente de la dinámica interactiva que se da entre estas variables, las cuales pueden influir en el resultado del esfuerzo y en el rendimiento" (27).

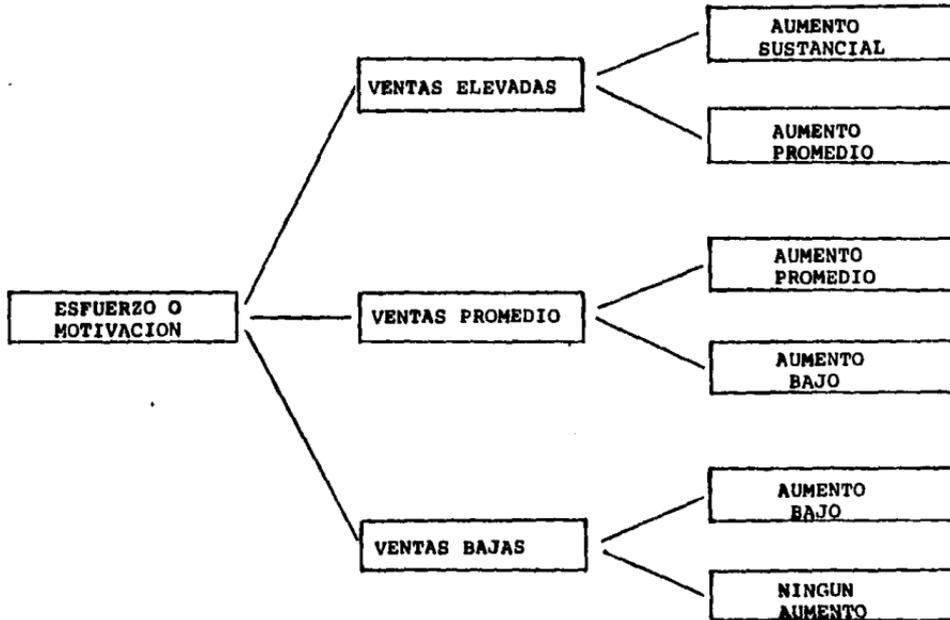
B) MODELO DE VROOM.

Vroom sugiere como estrategia que el supervisor reconozca los motivos específicos que poseen los trabajadores (impulsos, necesidades y deseos) y proporcionen las oportunidades (incentivos) que estimulen la acción que satisfaga dichos motivos. Una vez que se hayan identificado los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga con eficiencia su atención y esfuerzo debe prometer las suficientes recompensas futuras y ser razonablemente fácil de obtenerlas. La fórmula de Vroom afirma que la valencia (valor anticipado) multiplicada por la expectativa (probabilidad de logro) da como resultado la eficacia motivacional de un incentivo en particular como estimulador de la acción.

C) MODELO DE MOTIVACION POSITIVA.

1. El factor inicial es el motivo para actuar: la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

MODELO DE VROOM



2. El incentivo entra en el proceso de motivación, es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos.

3. Se centra en el grado de satisfacción que se logrará mediante el esfuerzo dedicado a ello, si el esfuerzo es eficaz se percibe la recompensa prometida -- por el incentivo. El valor prometido por un incentivo - en particular se considera bajo dos criterios: a) hasta qué grado se satisface la necesidad insatisfecha y b) se iguala la recompensa o es mayor que el esfuerzo requerido para ganarla.

4. Se revisan las exigencias del trabajo de acuerdo al esfuerzo físico y mental. Si la promesa de recompensa es percibida como aceptable, el proceso de motivación cambia a la fase de preacción, que es la probabilidad de que el individuo pueda desempeñarse de tal manera que alcance la recompensa prometida.

5. Si el valor de los beneficios ofrecidos - por el incentivo y la probabilidad de un desempeño eficaz son positivos, el trabajador puede dedicarse a trabajar para lograr las recompensas prometidas. La acción -

por parte del trabajador es un paso voluntario que se -- inicia con optimismo y con un sentido de expectación. Se anticipa una acción-resultado en la que se espera que el trabajador desempeñe un trabajo adecuado para satisfacer las necesidades.

6A. Los hechos después de la acción resultan -- extremadamente importantes ya que el trabajador tiene -- una satisfacción inmediata, esto le proporciona recepti-  
vidad futura para los incentivos. Cuando el trabajador  
se desempeña según los requerimientos del pacto incenti-  
vo deberá recibir la recompensa prometida.

6B. Si el trabajador falla en el desempeño y no obtiene la recompensa esperada los efectos son menos-  
seguros. El trabajador que falla en el desempeño se --  
vuelve pesimista y antagonista hacia los factores exter-  
nos que según él lo hicieron fallar. Las futuras propo-  
siciones de motivación-incentivo serán vistas más críti-  
camente y será necesario que los factores de valor y pro-  
babilidad tengan puntuaciones sumamente positivas antes-  
de que se realicen las acciones para obtener sus recom-  
pensas.

6C. En algunos casos las fallas hacen que los

trabajadores se interesen más en obtener éxito. En estas reacciones, el trabajador reevalúa los motivos, incentivos, valores y probabilidad de éxito de los factores y vuelve a luchar o dedica mayor esfuerzo para obtener un desempeño satisfactorio y ganar las recompensas necesarias para lograr sus metas y motivos básicos.

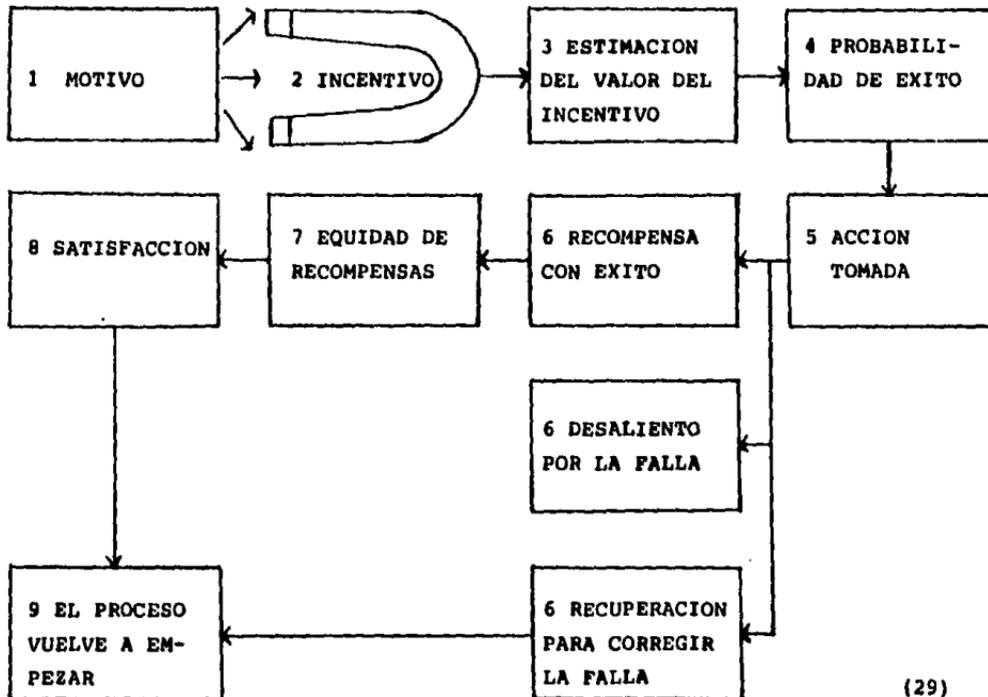
7. El individuo evalúa igualmente las recompensas que no ha obtenido, evalúa las recompensas obtenidas en base a la justicia de acuerdo a:

- Las recompensas ofrecidas originalmente,
- El esfuerzo requerido para obtenerlas, y
- Las recompensas recibidas por otros mediante acciones y esfuerzos similares.

8. Si perciben que la recompensa es justa y equitativa, su aceptación de la misma le traerá gratificación y satisfacción. Si percibe desigualdad, pueden reducirse los efectos de las recompensas. Si todas las fases del proceso han tenido completo éxito, se obtiene la total satisfacción de los motivos.

9. El proceso de motivación empieza de nuevo. La evaluación de motivos debe efectuarse otra vez y

MODELO DE MOTIVACION POSITIVA



los incentivos deben renovarse para satisfacer los motivos existentes. La motivación es un ciclo continuo.

D) MODELO DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO.

Este modelo es una relación circular en que se refuerza regularmente el rendimiento haciendo que el movimiento no se detenga. La motivación de los empleados se produce dentro de un ambiente en el que influyen los siguientes factores:

- El trabajo propiamente dicho
- La organización
- Grupos pequeños
- El ambiente externo

Estos factores interactúan unos con otros en una relación compleja y cada uno debe ser tomado en consideración al planear una acción de motivación.

La labor de la administración es la de contribuir a acumular un sistema de recompensas con el fin de que los rendimientos sigan adelante durante un periodo prolongado. Si se otorgan las recompensas adecuadas el rendimiento se reforzará, las necesidades serán satisfe-

chas y la autoimagen se elevará. Este realce de la -- autoimagen aumenta la creatividad y el potencial que hay en todas las personas fomentando así el desarrollo.

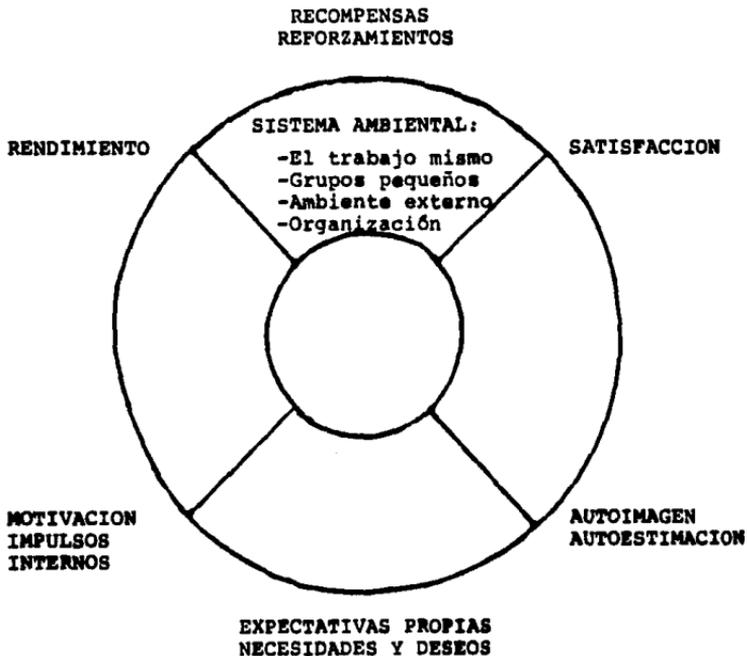
La autoimagen favorable hace surgir esperanzas más altas sobre el rendimiento propio, aumentando -- las expectativas y estimulando todavía más los impulsos de los empleados. Las recompensas y el reforzamiento se presentan durante el rendimiento en forma secuencial. -- Las recompensas adecuadas deben proseguir para poder man tener el rendimiento con motivación.

#### E) MODELO DE MOTIVACION NEGATIVA.

1. Consiste en inducir el comportamiento o de sempañeo deseado en un subalterno, mediante el uso del temor. La suposición que fundamenta el proceso de motivación negativa es que por naturaleza la gente necesita -- protección, desea preservar o proteger lo que ya tiene - y mantener el status. Los motivos básicos de un trabajador incluyen la preservación de sus logros anteriores para que las necesidades ya satisfechas no peligren por -- las acciones futuras.

2. Los incentivos de la motivación negativa -

MODELO DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO



son amenazas de reducción o restricción de los niveles existentes de logros y satisfacción. Si en la actualidad el trabajador disfruta de respeto y admiración, el enfoque de motivación negativa podría amenazar con la destrucción o disminución de su reputación si no se aumenta el nivel de desempeño.

3. Las amenazas se analizan de acuerdo a la inconformidad potencial y el dolor que causa. Mientras más castigo y sufrimiento se anticipe, será más urgente el deseo de evitar la amenaza.

4. La sanción debe ser evitable, y conducir al individuo a tratar de evitar los efectos predichos. Como resultado el trabajador debe convencerse de que tiene capacidad para desenvolverse con éxito y evitar la amenaza, y también debe tener confianza en el apoyo que recibirá de sus superiores, compañeros y subalternos.

5. La acción se realiza con el objetivo específico de un desenvolvimiento adecuado, que evita la sanción que amenaza la seguridad que ya posee el trabajador. Con frecuencia la acción se realiza con aprehensión y resentimiento.

6A. Si el trabajo del individuo satisface las normas que se le impusieron, se evita la sanción.

6B. Si el trabajo está por debajo del rendimiento esperado, se aplica la sanción y el trabajador -- pierde algo valioso (prestigio, seguridad, oportunidad - de alcanzar un logro, etc.).

7A. El efecto de evitar la sanción es temporal, pero continuará el temor de que la amenaza de sanciones se haga realidad en el futuro.

7B. Los efectos de una sanción son depresión, pesimismo, insatisfacción y temor continuo.

8. Si se desea que el enfoque de motivación - negativa tenga éxito a largo plazo, las sanciones y amenazas deben estar presentes constantemente para reforzar el temor.

## 2. FRUSTRACION.

El proceso de la satisfacción de necesidades - no siempre se realiza con facilidad. Dos resultados posibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la

6A. Si el trabajo del individuo satisface las normas que se le impusieron, se evita la sanción.

6B. Si el trabajo está por debajo del rendimiento esperado, se aplica la sanción y el trabajador -- pierde algo valioso (prestigio, seguridad, oportunidad -- de alcanzar un logro, etc.).

7A. El efecto de evitar la sanción es tempo-- ral, pero continuará el temor de que la amenaza de san-- ciones se haga realidad en el futuro.

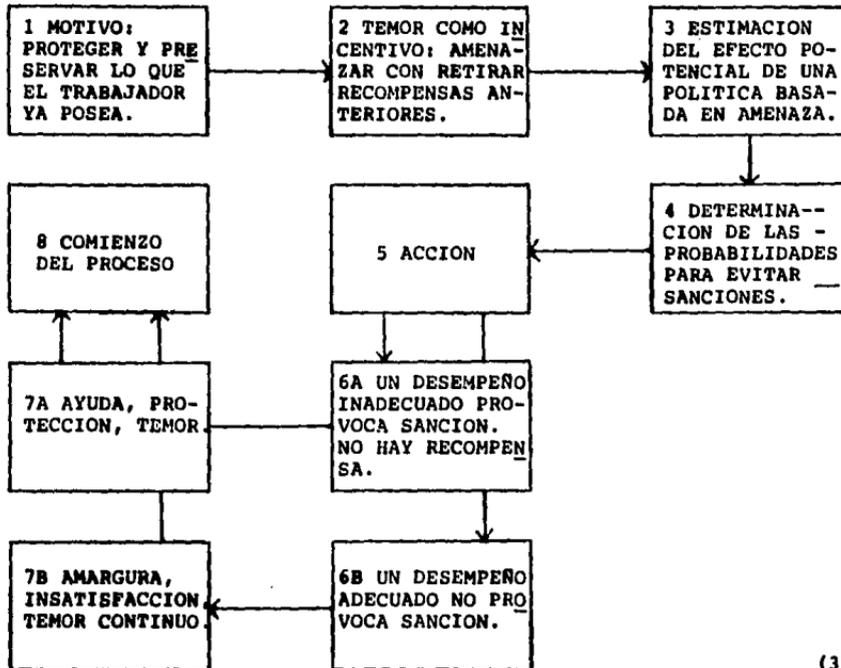
7B. Los efectos de una sanción son depresión, pesimismo, insatisfacción y temor continuo.

8. Si se desea que el enfoque de motivación -- negativa tenga éxito a largo plazo, las sanciones y ame-- nazas deben estar presentes constantemente para reforzar el temor.

## 2. FRUSTRACION.

El proceso de la satisfacción de necesidades -- no siempre se realiza con facilidad. Dos resultados po-- sibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la-

MODELO DE MOTIVACION NEGATIVA



obtención de metas que no logró resolver ese estado interno de desequilibrio: la conducta constructiva o la conducta defensiva o de enfrentamiento. Ambas son ejemplos de frustración, que es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares.

a) CONDUCTA CONSTRUCTIVA.

Esta conducta es el resultado que se obtiene cuando un individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo. Una persona ocupada en desarrollar una conducta constructiva puede estar capacitada para sentir que la necesidad o el deseo era poco realista o innecesario, y limitarse a no hacer absolutamente nada.

Por lo tanto, las reacciones apropiadas y realistas ante situaciones frustrantes constituyen una forma de conducta.

b) CONDUCTA DEFENSIVA.

Esta conducta está encaminada a proteger o defender nuestro propio ser personal contra fracasos, da-

ños al ego, o pérdida de autoestimación. Por lo común, la conducta defensiva es inconsciente en el sentido en que reaccionamos de manera casi automática.

La conducta defensiva puede tener varias formas:

1. Racionalización.- Es un mecanismo de defensa que le permite al individuo formular excusas ante una falla. Se trata de una autojustificación en que la persona no está consciente de que está utilizando un falso razonamiento para protegerse a si misma.

2. Proyección.- Es el hábito de atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos.

3. Compensación.- Se refiere a que una meta alcanzable sirve para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr.

4. Regresión.- Es cuando un individuo vuelve a la conducta infantil como resultado de una frustración.

5. Evasión.- La frustración puede dar como resultado una ausencia física o psicológica, es decir, - la persona abandona algo o cede ante cierta situación.

6. Represión.- Consiste en poner fuera de la mente un pensamiento desagradable u olvidar activamente algo.

7. Agresión.- Es una conducta dirigida a - - otra persona u otros objetos, con la finalidad de herir o dañar. La agresión puede ser física o verbal.

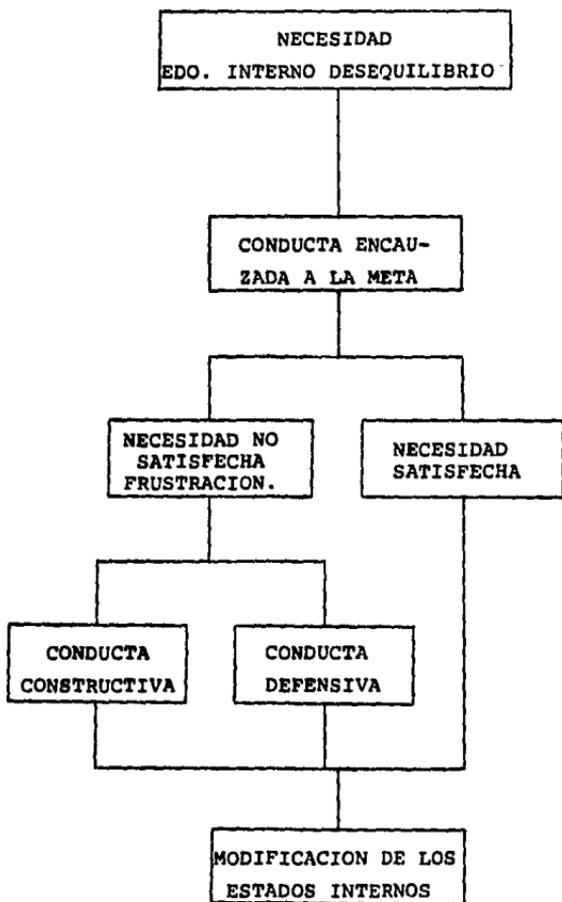
8. Fantasía.- Consiste en olvidarse de la -- realidad y dedicarse a soñar.

9. Desviación.- Es el ausentismo excesivo o retardos, renunciar al trabajo o incapacitarse a causa - de una supuesta enfermedad.

10. Negativismo.- Es la resistencia irracional a aceptar las sugerencias o puntos de vista de otros.

11. Resignación.- Es la aceptación plena de las condiciones o causas que producen la situación frustrante.

MODELO DE PROCESO DE MOTIVACION BASICO



12. Sublimación.- Es la insistencia por lograr un objetivo o superar una deficiencia que causa - - frustración automotivándose metas muy altas.

Es muy importante que los gerentes comprendan que todo el mundo manifiesta alguna forma de conducta -- defensiva y que, en ocasiones, es conveniente liberar la presión a través de esos medios que constituyen válvulas de seguridad.

### 3. PAPEL DE LA ORGANIZACION PARA REDUCIR LA FRUSTRACION.

El supervisor tiene la responsabilidad de ser sensitivo a las necesidades de sus subordinados y de - - crear un ambiente de trabajo en el cual éstas pueden ser satisfechas, minimizando la frustración. Aunque cada individuo tiene su propio y único esquema de necesidades, - es conveniente entender en forma general, las posibles - causas de las frustraciones. Tales causas pueden in----cluir cambios en la tecnología y en las condiciones de - trabajo, inseguridad económica y expectativas no satisfechas.

Asimismo, podemos decir que no todas las causas de frustración se encuentran bajo control directo; -

sin embargo, el conocimiento de estas fuentes potencia--  
les y los esfuerzos sucesivos para manejarlas pueden ayu--  
dar a aliviar muchas de las condiciones que dan origen a  
las frustraciones.

#### 4. EL INDIVIDUO COMO SISTEMA.

##### VALORES.

Los valores son los tipos de creencias que --  
las personas sostienen respecto a lo que consideran im--  
portante, bueno o malo, correcto o equivocado. Se trata  
de elementos internos del individuo que se desarrollan a  
través de la familia, los amigos, las escuelas, la prepa--  
ración religiosa y el trabajo. Los valores representan--  
las modalidades de conducta o las metas supremas idea--  
les.

Los valores de una persona le ayudan a mante--  
ner cierto equilibrio al enfrentarse al ambiente exter--  
no, ya que los objetos, los eventos o la conducta se pue--  
den evaluar comparándolos con los valores que sirven co--  
mo estándar o norma para el individuo.

El sistema de valores es el ordenamiento de -

los valores de una persona en función de su importancia. Así pues, el sistema de valores de la persona le sirve - como guía general de conducta.

Para England, el sistema de valores de una -- persona influye de dos formas en su conducta. La primera se conoce como canalización de la conducta y se refiere a la tendencia de la persona a seguir un comportamiento consistente con los valores que sostiene. La segunda es la selectividad perceptual, la cual sugiere que nuestros valores influyen en lo que percibimos, es decir, en la manera en que consideramos a los demás como individuos o grupos, la forma en que conceptuamos a las organizaciones e incluso el modo en que nos vemos a nosotros mismos.

#### TIPOS DE VALORES.

En general, podemos decir, que existen seis - tipos de valores:

1. Teóricos.- Se caracterizan por una gran - evaluación asociada al descubrimiento de la verdad a través de un planteamiento empírico, crítico y racional.

2. Económicos.- Hacen hincapié en lo que es útil y práctico.

3. Estéticos.- Dan un valor más elevado a la forma y a la armonía, juzgan y disfrutan cada experiencia singular desde el punto de vista de su gracia, simetría o idoneidad.

4. Sociales.- Dan un valor más elevado al amor hacia las personas, sobre todo, a través del altruismo y la filantropía.

5. Políticos.- Están interesados sobre todo en el poder, la influencia y el renombre.

6. Religiosos.- Se preocupan por la unidad de la experiencia, tratan de comprender al cosmos como un todo.

## 5. LA ADMINISTRACION Y LOS CAMBIOS DE VALORES.

El fundamento de la conducta administrativa - lo forman los sistemas de valores de los supervisores debido a que las decisiones dependen a menudo de la evaluación de las alternativas en contraposición a las prefe-

rencias de un individuo por lo correcto o lo equivocado, lo bueno o lo malo.

De igual forma, los valores desempeñan un papel vital en la motivación. Los valores son importantes no sólo para decidir lo que se debe lograr, sino también para determinar la forma de alcanzar dicha realización.- Las prácticas éticas de los administradores están directamente relacionadas con los valores que sostienen.

Los cambios en los sistemas de valores tienen implicaciones muy importantes para la organización. En forma especial, habrá conflictos dentro de la organización cuando los valores personales choquen con los organizacionales.

#### **METAS PERSONALES.**

Otra fuerza que influye en el sistema personal de los gerentes es la estructura de sus metas personales. El interés personal es un componente primordial de la estructura de las metas del individuo. Todos tratamos de mejorar nuestra posición en la vida, ya sea que busquemos el éxito espiritual o financiero, la felicidad, la libertad, la sabiduría o el poder. El perfecciona---

miento se logra estableciendo metas personales y luego -  
esforzándose por alcanzarlas.

Las metas de la organización se basan en las  
metas individuales. No obstante, estas metas de la orga  
nización reflejan a menudo los anhelos personales de in  
dividuos que no son el trabajador típico. La estructura  
de las metas de la organización casi siempre la estable  
cen los accionistas, la alta gerencia y los clientes y,  
por consiguiente, existe mayor riesgo de que surjan con  
flictos entre las metas individuales y las de la organi  
sación.

El conflicto entre las metas individuales y -  
las de la organización se reducirá en el grado en que --  
nuestros niveles de aspiración realista influyan en nues  
tra conducta.

#### **HABILIDAD Y PERICIA.**

La habilidad es la capacidad que tiene una --  
persona para hacer algo; en tanto que la pericia denota  
el nivel de dominio que se tiene para realizar una tarea  
específica. Muchas personas tienen la habilidad para --  
efectuar un trabajo, pero no han adquirido la pericia pa

ra hacerlo con eficiencia.

Básicamente existen cuatro tipos de habilidades entre las personas:

1. Habilidad mental.- Es la inteligencia y los conocimientos, la habilidad verbal y numérica, la lógica y el raciocinio.

2. Habilidad motora.- Manipulación física de los objetos.

3. Habilidad mecánica.- Es observar y manipular las relaciones especiales entendiendo cómo se ajustan las piezas entre sí para formar un todo.

4. Habilidad creadora.- Es manipular, acomodar y agrupar símbolos de tal manera que sean nuevos y útiles.

Las personas varían enormemente en cada una de estas dimensiones de habilidad. La pregunta importante para el supervisor es:

¿Qué habilidades son las vitales para lograr-

un desempeño eficaz del trabajo?

Esto variará según el trabajo específico pero en general, podemos afirmar que el desempeño del trabajo es una función de la habilidad y la motivación. Ambos - aspectos son necesarios para lograr un desempeño que de mejores rendimientos.

#### EXPERIENCIA.

Otro factor más que influye en el rendimiento individual dentro de las organizaciones es la experiencia que aporta la persona a su trabajo. La organización toma en cuenta la experiencia en sus decisiones de contratación por tres razones:

1. La experiencia reduce los costos y el tiempo de adiestramiento.
2. La experiencia sirve como mecanismo de socialización.
3. El tipo de experiencia es importante debido a que en muchas ocasiones es más indispensable que la educación formal.

## LA TENSION Y LOS PROCESOS DE AJUSTE.

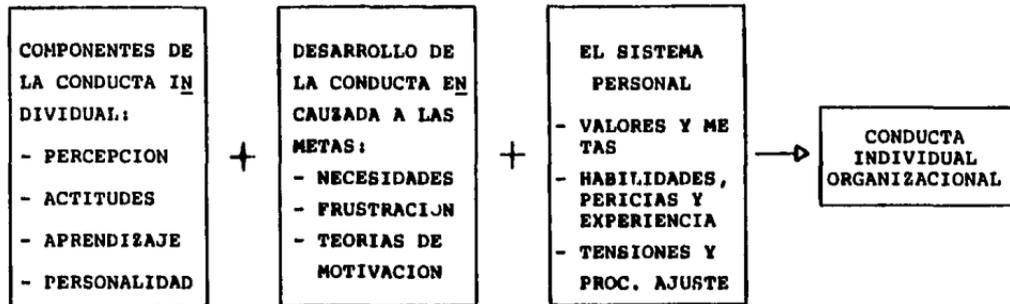
La pericia, la habilidad y la experiencia son determinantes de la conducta y el desempeño en el trabajo. Con frecuencia estos atributos entran en juego antes de que el individuo comience a trabajar, y no explican otros factores que se presentan después de que se ha iniciado el trabajo. Las reacciones ante las tensiones y los procesos de ajuste establecen también diferencias entre los niveles de desempeño en las organizaciones.

Una vez que la persona forma parte de una organización, es necesario ajustarse a las demandas del trabajo, las reglas y procedimientos de la organización, las alteraciones en la conducta de otros colaboradores y superiores, y las ambigüedades de la situación. Se requiere cierto ajuste como respuesta a la multitud de conflictos, frustraciones, tensiones y ansiedades a los que nos enfrentamos con regularidad.

La gama de conductas individuales posibles dentro de una organización son causadas por distintos valores, metas, competencias, percepciones y necesidades. El problema de la tensión es objeto de un estudio minucioso, ya que las reacciones ante la misma encierran pro

fundas implicaciones respecto al funcionamiento de la or  
ganización.

FACTORES QUE COMPONEN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL



## **CAPITULO V**

### **LA COMUNICACION, ENLACE PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**"Las comunicaciones son la sangre de -  
una organización; participan en todas-  
sus actividades."**

**Everett M. Rogers y Rekha Agarwala - -  
Rogers.**

Aplicar el liderazgo adecuado, determinar los incentivos apropiados que correspondan a los motivos de los empleados y dar cuidadosa atención a la moral de -- los trabajadores, son responsabilidades esenciales de -- todo administrador. Otro deber importante de éste, es -- vigilar que haya un buen intercambio de ideas, informa -- ción y conocimientos entre quienes deben trabajar en -- grupo.

Hace años la administración medía la efectivi -- dad de la comunicación fijándose principalmente en la -- forma en que se transmitía un mensaje. Actualmente hay un creciente reconocimiento de la importancia de tener -- capacidad receptiva para captar la respuesta de quienes

recibieron el mensaje. Esta forma de comunicación es la base que por lo común se llama la "comunicación bilateral". Es el único enfoque que puede producir el entendimiento entre la administración y los empleados.

Las comunicaciones constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje para influir o producir un cambio en el comportamiento. Se trata de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficacia.

Existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación. Aquello que dos personas comunican es determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación, y por la percepción, sobre el aspecto de su motivación, de la importancia de aquél momento.

El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas. Gran parte de esta información se desarrolla a lo largo

de líneas formales, en tanto que la restante se transmite por líneas informales.

La comunicación conlleva transacciones entre personas. Es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra; se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y sienten.

#### 1.- FUNCIONES DE LA COMUNICACION

En general, las funciones de la comunicación se dividen en cuatro categorías específicas:

a) La función de información.- Sirve para proporcionar conocimientos a quienes lo necesitan como directrices de sus acciones. Satisface también el deseo de los trabajadores por conocer lo que tiene relación con ellos.

b) La función instructiva y de mando.- Sirve para que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organización formal y como guía y ayuda adicional respecto a cómo desempeñar adecuadamente sus deberes.

c) La función de motivación.- Su finalidad principal es estimular a los individuos a observar determinado comportamiento convenciéndolos de que sus acciones pueden ser benéficas tanto personal como organizacionalmente.

d) La función integradora.- Se refiere al hecho de que la transmisión de mensajes e ideas, efectuada adecuadamente, debe ayudar a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen.

## 2.- PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION

Principio de la claridad.- Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien se dirige.

Principio de integridad.- El propósito de la comunicación dentro de una organización es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.

Principio del uso estratégico de la organización informal.- La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal, con el fin de conocer situaciones que de otro modo se les escaparían.

### 3.- EL PROCESO DE LA COMUNICACION

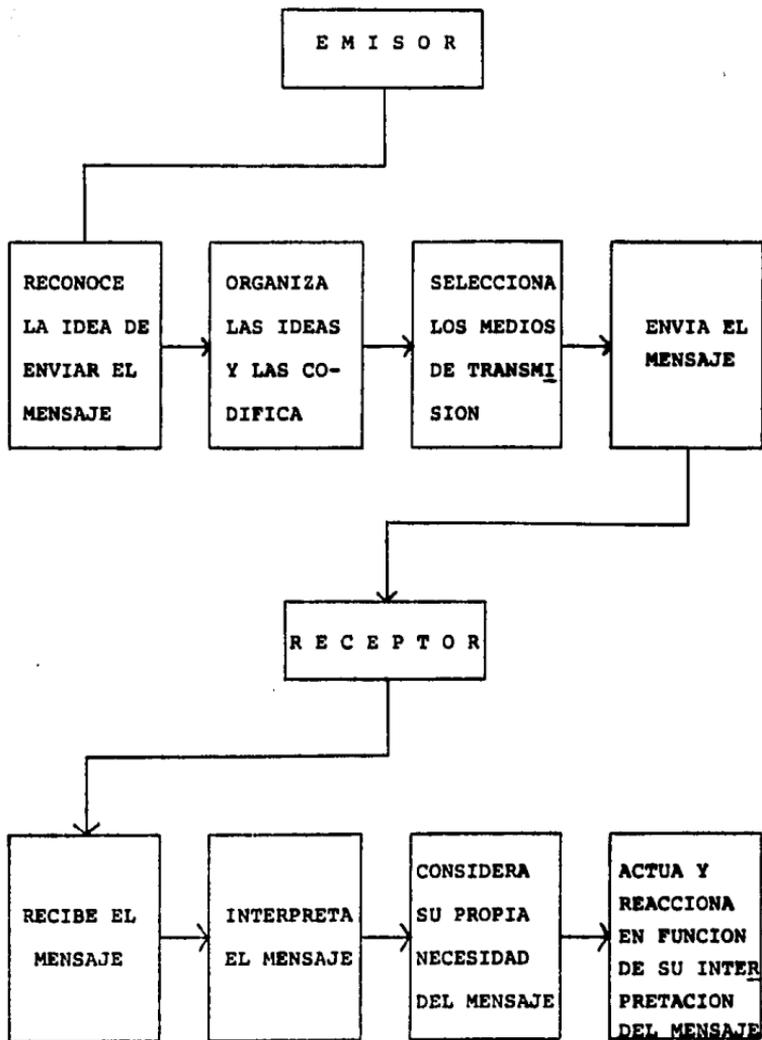
El proceso de comunicación comprende varias fases. El comunicador empieza el proceso cuando siente la necesidad de enviar el mensaje a alguien, es decir, debe existir una idea o un pensamiento que se va a --- transmitir. En segundo lugar, la idea se debe codificar y expresar en alguna forma de transmisión. En este punto, el emisor debe organizar sus ideas en una forma coherente tomando en cuenta los conocimientos que tiene el receptor acerca del tema que se va a comunicar, las condiciones de trabajo en que labora, las habilidades que posee éste y otra información previa. En seguida deben determinarse los medios de transmisión. Algunos mensajes se deben comunicar en forma oral, porque la velocidad es importante y es necesario recibir una retroalimentación cara a cara inmediata. Hay otros mensajes que se manejan mejor a través de la forma escrita. En-

el momento de la transmisión del mensaje se puede tener la presencia de ruidos o interferencias que se debe tratar de eliminar.

La interpretación y acción del mensaje pasan a ser responsabilidad del receptor. Este capta el mensaje y trata de descubrir su significado analizando al emisor a través de la función que desempeña, los conocimientos, la experiencia y la autoridad que posee. El receptor toma en cuenta también su propia necesidad del mensaje y la importancia que éste tenga para él. Luego da significado a los símbolos recibidos y actúa o reacciona según como haya interpretado el mensaje. En algunas ocasiones el receptor deberá hacer algo con la in-formación. En otras, su propósito final es su almacenamiento para que la acción específica se desarrolle más adelante en caso de que sea necesario que se produzca. Sin embargo, en todos los casos, es conveniente darle al emisor alguna retroalimentación para que la persona sepa que el mensaje se recibió correctamente.

#### 4.- DIRECCION DE LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACION

Dentro de una organización, la comunicación tiene tres direcciones: descendente, ascendente y hori-



zontal.

La comunicación descendente sirve para emitir las directrices de una opinión a los subordinados. Su propósito es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo. Ayuda también a enlazar los niveles de jerarquía, proporcionando una base para lograr una actividad coordinada.

La comunicación ascendente brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. Su principal beneficio es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad antes de que se conviertan en graves.

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía como compañeros y colegas. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y coordinación.

Una de las responsabilidades del nivel administrativo es crear y mantener canales de comunicación-

para que los mensajes fluyan en la dirección que se necesita. Normalmente, la estructura de la organización define la ruta que deben seguir las comunicaciones.

#### 5.- COMUNICACION INFORMAL.

En la organización existen dos tipos de sistemas de comunicación: el formal y el informal. El sistema formal es el que establece la organización para el desempeño oficial de sus actividades. El sistema informal, al que también se le da el nombre de rumores o comunicación de boca a boca, se presenta espontáneamente mediante la interacción social de las personas en la empresa. Es un sistema de persona a persona que se constituye naturalmente a partir de los deseos humanos de compartir ideas y obtener amigos.

El personal de la empresa utiliza también los canales informales para complementar los formales por las siguientes razones:

\*1. Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.

2. Cuando se percibe inseguridad en la situación prevalecte, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.

3. Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación, como por ejemplo, cuando un amigo está en conflicto con su superior, hablarán del asunto de un modo informal.

4. Cuando las personas sienten desagrado --- unas por otras, tratan con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.

5. Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplean a menudo canales informales." (36)

La comunicación informal se transmite a través de redes, en las cuales hay una forma selectiva en donde a algunas personas se les comunica deliberadamente un mensaje y, a otras, en igual forma no.

Davis identificó tres tipos de redes. La de un solo hilo, en donde la información se pasa de una -- persona a otra para proseguir por una línea prolongada de personas. La segunda se conoce con el nombre de mur muraciones en la que una persona hablará con todas las demás. Por último, la red aleatoria, en donde las personas se comunican desordenadamente.

Las redes internas pueden ser una fuente de - información errónea que ayude a crear insatisfacción, - ansiedad y otras conductas disfuncionales. Sin embargo, desde un punto de vista positivo, la comunicación infor mal tiene algunas características favorables:

1. Las redes informales pueden favorecer la moral comunicando observaciones positivas que las perso nas hacen respecto a la organización.

2. Pueden proporcionar satisfacción y estabi lidad a los grupos de trabajo, confirniéndoles cierto -- sentido de pertenencia y seguridad. También puede ayudar a los individuos a entender cómo encajan dentro del grupo y cuáles son sus papeles de trabajo. Sin este ti po de comunicación es difícil desarrollar equipos de -- trabajo eficientes.

3. Proporciona a los empleados una válvula - de escape para sus emociones.

4. Hace que los administradores planeen y actuén con mayor eficiencia que como lo harían de otra manera, debido a que proporciona un medio de verificación y equilibrio para planes deficientemente concebidos, de decisiones emocionales y evita el peligro de favoritismos.

5. Es una fuente de retroalimentación para - los administradores, quienes pueden aprovecharla para - descubrir lo que está sucediendo en la organización y - percatarse de los diferentes problemas a los que se en - frentan sus empleados.

#### 6.- MEDIOS DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación en las organizaciones pueden - adoptar una gran variedad de formas, las principales -- son:

1. Comunicación escrita.- Proporciona un registro de lo que se transmitió, que se puede volver a - leer y estudiar en caso de que no tuviera toda la claridad debida. Aporta cierto grado de formalidad que no -

está presente en sus equivalentes verbales. Los problemas que puede presentar son, en primer lugar, la dificultad para expresarse por escrito; en segundo, el rechazo a leer un informe de cierta longitud y, finalmente, el tiempo requerido que se emplea en actualizar -- cierta información.

2. Comunicación oral.- La mayoría de las -- personas prefieren la comunicación oral en vez de la escrita, ya que ahorra tiempo y permite una retroalimentación inmediata. Algunas de las formas más comunes incluyen las órdenes verbales cara a cara, las comunicaciones por teléfono, los discursos y el cambio de impresiones en reuniones. La comunicación cara a cara es la que se considera más eficaz, porque permite que cada -- parte responda directamente a la otra. Por medio de esta forma los problemas y las barreras se resuelven a menudo y se obtiene una transmisión más cabal de los significados.

#### 7.- BARRERAS DE LA COMUNICACION

Dentro del proceso de comunicación, cuando el receptor recibe el mensaje y se esfuerza para decodificarlo, pueden surgir muchas interferencias que limitan-

su comprensión. Estas interferencias se conocen como - barreras de la comunicación y pueden impedirla por completo, eliminar parte de ella o proporcionar significados incorrectos. Entre las principales barreras encontramos:

PERCEPCION.- Es la forma individual de apreciar o interpretar las cosas o situaciones en base a un marco de referencia. Las personas manejan realidades - distintas cuando se comunican sobre temas que quedan -- abiertos a la interpretación o son cuestiones de opi--- nión personal.

SEMANTICA.- Las palabras y los gestos pueden interpretarse de diferentes maneras, puesto que no existe necesariamente una conexión entre el símbolo y el -- significado del mismo, dando como resultado que la comunicación se reciba de una manera completamente diferente a lo deseado. Al seleccionar sus palabras, una persona debe tomar en cuenta con quien habla y la probable interpretación que se hará de las palabras usadas.

NUMERO DE ENLACES.- El número de personas -- por las que pasa el mensaje es una de las principales - barreras; cada individuo vuelve a expresar o a reinter-

pretar con frecuencia el mensaje para darle mayor claridad, pero al hacerlo, a menudo termina cambiando el contenido básico.

INFERENCIA-OBSERVACION.- Una inferencia es - una suposición que hace el receptor de un mensaje. Las transmisiones vagas o incompletas requieren que el receptor llene los significados ocultos observando la situación y sacando sus propias conclusiones al respecto. Si las suposiciones del individuo son equivocadas, puede generarse una ruptura de comunicación.

TIEMPO.- En ocasiones, el escollo para interpretar adecuadamente los mensajes consiste en el hecho de que el mensaje llega al receptor en un momento en -- que es prematuro, es demasiado tarde para aprovecharlo, o porque lo recibe en un momento en que está preocupado por otros asuntos y por consiguiente malinterpreta el - significado.

ESTADO MENTAL DEL RECEPTOR.- Uno de los factores determinantes del éxito de las comunicaciones es el estado mental en que se realizan. Es por esto que, - si los participantes están preocupados, tensos y predispuestos, probablemente las comunicaciones e interpreta-

ciones serán subjetivas y algunas veces irreales.

#### 8.- FORMAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

Comunicación cara a cara.- Este sistema permite que el individuo vea a la persona y observe como reacciona al mensaje. Ambas partes están en posición de obtener indicios no verbales que les proporcionan -- una retroalimentación útil e inmediata para regular la interacción. Permite que ambas partes revisen y sumaricen sus posiciones antes de dar por concluida la comunicación.

Simplicidad y repetición.- Los mensajes se - deben expresar en un lenguaje sencillo y comprensible. - Además, la repetición del mismo es necesaria en todas - las transmisiones excepto en las más sencillas. Mien-- tras más datos se comuniquen hay más probabilidades de que el receptor sufra una sobrecarga de información.

Empatía.- Es el proceso mediante el cual una persona se pone figurativamente en el lugar de otra. - Esto requiere de que los comunicadores se sensibilicen al grado de que puedan suponer los puntos de vista y -- las emociones del receptor. Esta habilidad reduce enor

mamente las barreras de la comunicación.

Escucha efectiva.- Escuchar requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo. Uno de los hábitos malos más comunes del que escucha es el de fingir que está prestando atención. Otros son rehuir presentaciones difíciles o técnicas, y permitir que palabras emocionales interrumpan el proceso de escucha y, desperdiciar la potencia del pensamiento.

Por otro lado, a continuación se presenta una lista de sugerencias que los emisores pueden considerar para lograr una comunicación efectiva:

1.- El emisor debe tratar de eliminar las predisposiciones y tensiones que puedan afectar su propiamente.

2.- Antes de comunicar el emisor debe tratar de determinar si realmente es necesario comunicarse.

3.- Antes de comunicarse con el receptor es conveniente aprender lo más posible acerca de él.

4.- Al emitir el mensaje es importante contar

con la atención del receptor para que éste perciba lo que se le está comunicando.

5.- El emisor debe comunicarse directamente con el receptor.

6.- Es útil el uso de símbolos sencillos.

7.- La repetición de los mensajes puede ser benéfica.

8.- La congruencia en las acciones y en la comunicación de pensamientos también es conveniente.

9.- El emisor debe colocarse en el lugar del receptor para que el momento en que se efectúe el mensaje sea el adecuado.

Como conclusión, podemos decir que el intercambio de ideas, mensajes y conocimientos será eficiente cuando los canales de comunicación y autoridad organizacional estén definidos; cuando los tiempos de supervisión y el número de niveles que existan en la red de su autoridad proporcionen en forma adecuada una comunicación personalizada y directa entre los individuos; y

cuando los problemas de distancia física se compensen.

## C A P I T U L O VI

### LA DIRECCION DEL PERSONAL A TRAVES DEL LIDERAZGO

"La confianza en uno mismo es el primer requisito para las grandes empresas".

Samuel Johnson.

La propia naturaleza de las organizaciones -- presupone que hay individuos que son designados para -- orientar y supervisar el trabajo de otros. Su éxito en el desempeño de esta función depende no sólo de la responsabilidad y autoridad que se les confiera, sino también de su habilidad para trabajar efectivamente con y a través de sus subordinados.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración en el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser un administrador efectivo.

La esencia del liderazgo es el deseo de las personas por seguir a alguien, lo que hace de un individuo un líder; es decir, sin seguidores no hay líder. "La esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica - de las órdenes rutinarias venidas de la organización" -- (37). Además, las personas tienden a seguir a aquéllos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. En consecuencia, podemos ver que el liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Comprendiendo los motivos, se puede -- apreciar mejor lo que quieren los seres humanos y por -- qué actúan en tal forma. Más aún, los líderes pueden -- responder no sólo a estos motivadores, sino también acen-  
tuarlos o disminuirlos a través del clima organizacional que establezcan.

#### 1. Definición de liderazgo.

No existe un concepto universal acerca de la función del líder en una organización. Sin embargo, diferentes autores lo definen de la siguiente manera:

Bowers y Seashore han dicho simplemente que - "el liderazgo es una función organizacionalmente útil, -

desempeñada por un miembro de una familia organizacional hacia otro miembro o miembros de la misma familia organizacional" (38).

Koontz y O'Donnell lo definen como "el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo, incluye no sólo la voluntad del trabajador si no también la de trabajar con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en ejecución del -- trabajo; la confianza, experiencia y habilidad técnica"-- (39).

Un concepto de liderazgo distinto es el que proponen Katz y Kahn. Lo contemplan como "el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización. Esto incluye el suplementar la estructura organizacional con la información que necesitan las personas para desempeñar sus funciones; el aclarar las funciones en vista de los cambios del medio ambiente y el reconocimiento -- del hecho de que cada función es una parte de un sistema social abierto" (40).

Para Stogdill el liderazgo se agrupa en dife--

**rentes categorías:**

1. El centro de los procesos de un grupo.
2. Una expresión de la personalidad y su efecto en los individuos.
3. El arte de inducir al seguimiento.
4. El ejercicio de la influencia.
5. Una forma de conducción frente a un grupo de subordinados.
6. Una forma de persuasión.
7. Una relación de poder.
8. Un elemento básico para el logro de metas.
9. El efecto de una interacción.
10. Un papel diferenciado en la organización.
11. La base de la estructura administrativa"-(41).

Para otros, el liderazgo significa "estimular e impulsar la acción de los trabajadores integrándolos -

en las actividades de planeación y toma de decisiones. - Para otros más, el liderazgo es la eliminación de barreras para que los subalternos puedan actuar con libertad e independencia" (42).

En conclusión podemos decir que las definiciones acerca del liderazgo varían mucho, pero por lo general se acepta el concepto de que se necesita a una persona que funja como líder y que guíe en forma eficaz a la gente que trabaja en conjunto. Por tanto, para nosotros liderazgo es el proceso de motivar, inducir e influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

## 2. Características del líder.

La influencia del líder se deriva de dos fuentes básicas: una de ellas es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico; la segunda es la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Así pues, están el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de estos últimos. Esto requiere por lo común que el líder se pruebe a sí mismo de alguna manera, demostrando competencia,

proporcionando ayuda relacionada con el trabajo, y/o procurando mayores beneficios económicos para sus seguidores.

Las relaciones líder-miembro comprenden siempre algún tipo de intercambio psicológico o económico. - Para realizar esas funciones el líder debe reunir las siguientes características:

1. Una personalidad bien adaptada, es decir, el líder debe tener seguridad y confianza en sí mismo, - estabilidad, equilibrio personal y control de sus emociones.

2. Respeto e interés por los demás, esto es, una identificación interpersonal con los miembros del grupo. Es la capacidad de conocer sus deseos e inquietudes, defectos, habilidades, sensibilidad, respeto por sus decisiones y preocupación por ellos.

3. Debe tener sensibilidad en las corrientes y tendencias del grupo, o sea, comprender ampliamente lo que está sucediendo en su grupo relacionado con otras situaciones.

4. Debe tener conocimiento teórico-práctico del campo de acción, no sólo en función de los objetivos específicos sino en la interrelación de las funciones.

5. Debe tener facilidad de expresión y ser sencillo, claro y específico.

6. Debe tener moderación en la expresión de su propia individualidad, no tratando de sobresalir. Debe entenderse como un medio para alcanzar los objetivos, no como el fin.

7. Debe tener vitalidad y energía física. -- Dar ejemplo de vigor para que los demás lo sigan.

8. Debe tener sensatez y cordura, madurez y paciencia, manteniéndose tranquilo en los momentos críticos para tomar la decisión adecuada.

### 3. Capacidades del líder.

En general, toda persona que desee ser un buen líder debe tener:

1. Capacidad para ser perceptivo.- Es la ca

pacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. El líder debe conocer los objetivos y -- metas de la organización para poder trabajar en pro de -- su logro. El líder necesita ser perceptivo con respecto a sus subordinados para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que merecen. El líder también debe ser perceptivo introspectivamente para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada.

2. Capacidad para ser objetivo.- Es la capacidad de considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales -- que pudieran obstaculizar la percepción de la realidad.- Es un aspecto vital de la toma analítica de decisiones y ayuda a conservar un curso de acción consistente por parte del líder.

3. Capacidad para establecer las prioridades adecuadas.- Es la capacidad de ver qué es importante y qué no lo es.

4. Capacidad para comunicar.- Es la capacidad para relacionarse con los demás fácilmente y poder -

utilizar mejor los datos disponibles.

4. Características del líder para estimular a los miembros a una mayor participación.

a) Diplomacia.- Requiere que el líder se integre a las tradiciones del grupo, es decir, se haga - - aceptar por el grupo para después influir en él.

b) Creación del ambiente en que ha de funcionar el grupo.- Fomentar el trato con cortesía, amabilidad y estimular la participación.

c) Debe ser creador de polémicas.- Animar y favorecer las disputas y diferencias de opiniones provocando conflictos y haciendo reflexiones.

d) Debe mostrar respeto y entendimiento por las ideas y sentimientos personales de los miembros del grupo.

e) Debe evitar la dependencia de los miembros del grupo hacia él.- Delegar responsabilidades haciendo que la gente cumpla con sus propias funciones.

f) Debe ser cuidadoso al dirigir sus reuniones administrativas conociendo la tipología de sus participantes.

g) Para la ejecución de las funciones del grupo el líder deberá saber solucionar los conflictos y eliminar las diferencias de opiniones dentro de los miembros del grupo evitando frustraciones, tensiones y malos entendidos que se den en la interacción grupal.

h) Debe tener habilidades administrativas técnicas y de relaciones humanas.

## 5. Estilos de liderazgo.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados.

Existen tres estilos básicos de liderazgo:

1. Líder autócrata.- El líder detenta un po-

der absoluto y constituye el único factor aglutinante -- dentro del grupo. Asume toda la responsabilidad de la - toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La respuesta pedida a éstos - es la obediencia y adición a sus decisiones. Cuando el - líder se ausenta temporalmente, la moral y la productividad del grupo se deterioran con rapidez, puesto que los - subordinados están acostumbrados a depender por completo de su dirección.

2. Líder democrático.- Este tipo de líder - pone más énfasis en comunicarse con los subordinados pa- ra conocer sus necesidades, creando sólidas relaciones - en el grupo y utilizando el diálogo como un camino para - resolver los problemas. Por tanto, el líder democrático, fomenta al máximo la solidaridad del grupo cimentada en - una cadena de estrechas relaciones interpersonales entre los miembros del mismo. Este tipo de líder no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices - específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Es- cucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y -- práctico. Los impulsa también a incrementar su capaci- dad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad

dad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que -  
apoya a sus subalternos y no asume una postura de dicta-  
dor. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de im-  
portancia sigue en sus manos.

3. Líder permisivo, de "dejar hacer" - - - -  
(laissez-faire).- Este tipo de líder deja que los subor-  
dinados hagan lo que ellos elijan y les impone muy pocas  
limitaciones. Delega en ellos la autoridad para tomar -  
decisiones. Este líder espera que los subalternos asu-  
man la responsabilidad por su propia motivación, guía y  
control. Evidentemente, el subordinado tiene que ser al-  
tamente calificado y capaz para que este enfoque tenga -  
un resultado final satisfactorio. Este enfoque rara vez  
se usa en organizaciones de trabajo, en las que la discu-  
sión sobre el liderazgo se limita a las otras dos for-  
mas: democrático o autocrático.

Las tendencias más recientes enfatizan la ne-  
cesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los es-  
tilos de liderazgo como oposición al perfeccionamiento -  
de uno solo de dichos estilos. Se recomienda que el ad-  
ministrador tome en cuenta una serie de factores para de-  
terminar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada-  
situación.

en pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

#### 6. Teoría situacional.

El conocer la importancia de las variables de la situación tales como la naturaleza de la tarea, las características y expectativas de los subordinados y el clima organizacional, llevaron a la formulación de la teoría situacional, la cual señala que el tipo de liderazgo requerido en una situación puede no ser el apropiado en otra situación diferente.

Tannenbaum y Schmidt fueron los primeros en señalar la importancia de la situación. De acuerdo con estos autores, "los líderes más efectivos son aquellos que reconocen la importancia de ciertos factores que forman parte de la dirección de un grupo y que deben ser flexibles cuando los usan al llevar a cabo sus responsabilidades de liderazgo" (43).

Cada situación o problema que requiere una decisión puede tener un enfoque diferente. La selección -

debe ser hecha en base a una evaluación del subordinado por parte del líder, además del análisis de la situación.

Modelo de contingencia del líder según - - - -  
Fiedler.- Este modelo dice que "El rendimiento de un --  
grupo es contingente al sistema motivacional del líder y  
al grado al que éste tiene control e influencia en una -  
situación particular" (44).

La naturaleza de la situación se evalúa exami  
nando tres factores: las relaciones entre el líder y el  
subordinado; la estructura de la tarea y el poder que -  
proviene de la posición del líder. Estos factores, con-  
siderados en conjunto, determinan el "carácter favorable  
de la situación". El factor más importante al determi--  
nar la influencia del liderazgo de cada uno, es el grado  
de confianza y simpatía que los miembros del grupo sien-  
ten hacia el líder, y si están dispuestos a seguir su di-  
rección. A esto se le denomina relación entre el líder-  
y el subordinado. El segundo factor es el grado en que-  
la tarea está clara, bien estructurada, y explicada paso  
a paso al grupo. Finalmente, el tercer factor señala la  
importancia del poder en la posición del líder, la cual-  
es inherente a la situación del liderazgo y es diferente  
a cualquier poder personal que el líder pueda poseer.

Como conclusión podemos decir que todos los modelos de liderazgo se preocupan por la eficiencia del líder. Este debe satisfacer los requisitos de rendimiento de la situación. En ocasiones esto requiere de una orientación hacia el trabajo, en otras, una orientación hacia las personas, y en otras más, una combinación de ambas. Para determinar el estilo de liderazgo apropiado es necesario tomar en cuenta tres variables: el líder, los subordinados y el ambiente de trabajo.

## C A P I T U L O    V I I

### CLIMA ORGANIZACIONAL: EL MEDIO AMBIENTE INTERNO

"La administración tiene la oportunidad de ayudar....., de modo que hará aumentar - la productividad y elevará la calidad de la vida de - trabajo".

Fred K. Foulkes.

## 1. DEFINICION Y CARACTERISTICAS

El ambiente organizacional es el conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta.

"Cada organización tiene un ambiente, un comportamiento grupal único, unos rasgos y características intrínsecas que influyen sobre el personal de la organización". (45)

Este ambiente es importante por el efecto -- que se tiene sobre el rendimiento y la satisfacción en el

trabajo. Existen muchos factores que influyen en el clima de la organización siendo los principales sus metas, su estructura, los métodos que utilizan los directivos y supervisores para dirigir y controlar, la naturaleza de las relaciones entre individuos y grupos y las interacciones entre los diferentes niveles de autoridad.

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del ambiente. Halpin y Crofts estudiaron la organización e identificaron 8 factores:

1) las valoraciones y sentimientos de la administración de su personal como individuos.

2) El énfasis y presión para realizar el trabajo.

3) La distancia emocional que existía entre el director y los subordinados.

4) La percepción que recibían los individuos respecto a cómo se estaban satisfaciendo sus necesidades sociales.

5) La satisfacción percibida de las relacio-

nes sociales dentro de la organización.

6) El interés que manifestaba la organiza---  
ción por motivar al trabajador hacia las tareas.

7) La percepción de los empleados en rela---  
ción a si se estaban limitando tan solo a aparentar la  
realización de un trabajo.

8) El convencimiento de estar sobrecargados  
de trabajos laboriosos.

Forehand propuso otra clasificación estable--  
ciendo una lista de características tales como el tama--  
ño y la estructura de la organización, los patrones de  
liderazgo que siguen los supervisores, las redes de co--  
municación utilizadas para transmitir mensajes, los ob--  
jetivos de la organización y la complejidad de todo el  
sistema. Afirma que las características señaladas no -  
sólo describen a la organización, sino también el com--  
portamiento y la satisfacción de las personas.

Los Lickerts propusieron una tercera clasifi--  
cación más completa de 6 variables:

- 1) Flujo de comunicación
- 2) Prácticas de toma de decisiones
- 3) Interés por las personas
- 4) Influencia en el departamento
- 5) Idoneidad tecnológica
- 6) Motivación

En las tres clasificaciones señaladas se observa que el ambiente organizacional consta de dos categorías principales: la primera contiene los aspectos -- que se pueden y/o deben medir, por ejemplo, la jerarquía, objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición de la eficiencia. Las otras no son visibles pero también desempeñan papeles clave en la conformación del ambiente organizacional por ejemplo, las actitudes, los sentimientos y la satisfacción.

Existen muchas formas para medir el estado -- del ambiente organizacional, ya sea que se trate de un departamento, división o la organización completa. Una de ellas es utilizando encuestas en las que se pide al personal que evalúe las principales variables de organización tales como liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, objetivos y controles. Uno de los aspectos fundamentales es el hecho de que las encuestas

son instrumentos que tratan de medir las causas que determinan el ambiente organizacional y la forma de llevar la productividad y la satisfacción.

El Clima Organizacional es el concepto más amplio de la función de Dirección. Sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que pueden utilizarse.

"El Clima Organizacional consta de un conjunto de características que son percibidas por la organización y que:

- a) Describen a la empresa
- b) La distinguen de otras
- c) Es relativamente duradero en el transcurso del tiempo
- d) Tiene influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ellas". (46)

A través de diversos estudios, se han logrado agrupar estas características del clima, las cuales son:

- 1) El grado de autonomía individual que se le permite a los miembros.

2) El grado con que los superiores comunican objetivos, reglas y procedimientos a sus subordinados.

3) Los comportamientos que la organización recompensa y el tipo de premios que ofrece.

4) La consideración, simpatía y apoyo que expresan los superiores a los subordinados.

5) El alcance de los conflictos y la forma como se manejan.

El Clima Organizacional puede adoptar una interminable variedad de formas, sin embargo, existen 4 categorías generales que describen el clima de cualquier organización:

1.- Clima orientado hacia el poder.- En esta categoría, la autonomía de un individuo y las recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que detentan el poder. El bienestar de los subordinados depende mucho de sus superiores. Como ejemplos podemos mencionar algunos conglomerados y firmas de dominio familiar.

2.- Clima orientado hacia el papel.- Recalca el orden y la racionalidad. Se desarrolla en parte como reacción a una orientación hacia el poder. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos. Se valora mucho la predictibilidad y la estabilidad, por lo que es muy difícil realizar un cambio. Algunos ejemplos son los bancos, las Compañías Aseguradoras, las empresas públicas y de bienestar social.

3.- Clima orientado hacia el trabajo.- Dentro de esta tercera categoría existen objetivos específicos. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan en última instancia en términos de su contribución al objetivo. Toda acción estará encaminada a lograr el objetivo, si no, será descartada. En esta categoría se cuentan las firmas aeroespaciales, las orquestas sinfónicas profesionales, los grandes equipos de fútbol profesional y las firmas comerciales innovadoras.

4.- Clima orientado hacia la gente.- Esta categoría persigue servir las necesidades de sus miembros. Se busca asignar los trabajos en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarro-

llo, y compartir la carga de los trabajos impopulares y sin recompensas de igual manera. Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, -- firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios.

No todos los climas organizacionales caen dentro de estas 4 categorías, numerosas empresas tienen climas con atributos que representan una combinación de 2 o más de estos tipos.

## 2. MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

### a) Modelo de Atkinson.

El modelo de Atkinson se basa en los determinantes ambientales de la motivación y consta de las siguientes premisas:

"1.- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y sólo influyen en el comportamiento --- cuando son provocados.

2.- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente perseguido por el -

individuo.

3.- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.

4.- Cambios en el ambiente perseguido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

5.- Cada especie de motivación es dirigida - hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad." (47)

En este modelo existen 2 determinantes ambientales de motivación: la expectativa y el valor del incentivo.

La expectativa se refiere a la posibilidad de satisfacción de la necesidad. El valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o frustración de la persona, unida al resultado de la secuencia del comportamiento.

b) Modelo de Litwin y Stringer

Estos autores afirman que el clima organizacional depende de 6 dimensiones:

- 1.- Estructura de la organización
- 2.- Responsabilidad
- 3.- Riesgos (desafío)
- 4.- Recompensas
- 5.- Calor y apoyo
- 6.- Conflicto

La conclusión a la que llegaron Litwin y - - - Stringer fue que climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado a la organización. Además comprobaron que algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo y que sus características permanecen estables. Una vez creados presentan efectos significativos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el puesto.

### 3. LA MORAL.

La moral de la organización puede definirse -- como el sentimiento de posesión por parte del empleado -- de permanecer y ser aceptado en un grupo de empleados a través de su participación en las metas comunes y del deseo de llegar a lograrlas.

Se pueden distinguir dos tipos generales de moral: el primero considera que la moral es una característica individual, y el segundo, considera a la moral una característica de grupo. De acuerdo con el primer concepto "la moral es la combinación de las actitudes que el empleado mantiene para con su trabajo, la compañía y su supervisor inmediato". (48)

Una actitud predispone a la persona a comportarse de modo favorable o desfavorable. El empleado que se siente desfavorablemente dispuesto hacia su trabajo, su compañía o su supervisor, carecerá del sentido de -- identificación que se asocia con un grado elevado de moral.

De acuerdo con el segundo concepto, un grado elevado de moral implica: "que el individuo percibe una posibilidad de satisfacer sus propios motivos a través de la cooperación del grupo". (49)

Para que dicha cooperación ocurra, es necesario que los miembros del grupo compartan un objetivo común que valoren y consideren alcanzable.

De manera característica, asociamos la moral

elevada con el espíritu de equipo y con el avance organizado hacia la consecución del objetivo. Se considera -- que los grupos que carecen de espíritu y son desorganizados tienen un grado bajo de moral.

Dentro de la moral del grupo en la organización puede hablarse de moral seccional, departamental, divisional y de la misma compañía, cada una significa algo diferente debido a que sus metas son distintas.

#### 4. DEFINICIONES Y MODELOS DE LA MORAL.

Guion define a la moral como "el grado en que las necesidades individuales son satisfechas y la medida en que el individuo percibe esa satisfacción a través del desarrollo de su trabajo". (50)

Según Guion la alta moral se caracteriza por la ausencia de agresividad, frustración y conflictos, -- por un eficiente desempeño del trabajo y satisfacción -- del mismo, por actitudes favorables y por la cohesión -- que se da al encontrar la satisfacción de las necesidades individuales dentro del grupo.

Propone 5 atributos diferentes que a su juicio

cio son esenciales para un adecuado concepto de moral.

- 1.- Debe reconocerse la complejidad dinámica de la moral.
- 2.- Debe tratarse a la moral básicamente como un atributo del individuo.
- 3.- Se debe reconocer que la moral se relaciona con la situación del trabajo.
- 4.- Debe reconocerse el papel de la motivación en la moral.
- 5.- Debe ser aplicable a los empleados de cualquier nivel.

Stagner afirma que la moral se define como la relación entre un individuo y el grupo, es un índice de la medida en que el individuo percibe la probabilidad de satisfacer sus propios motivos a través de la cooperación con el grupo. Obviamente, entonces, no existe fenómeno de moral en general, el estado de la moral individual debe ser medido en relación a un grupo específico, como su compañía y su grupo informal de trabajo.

Para Stagner, la moral depende de:

- 1.- La percepción de la persona como elemento

de un grupo y,

- 2.- La percepción de sus metas identificadas con las del grupo.

En conclusión, dice que la mejor forma de elevar la moral consisten en lograr que las metas individuales y las del grupo, sean lo más afines posibles.

Para Yuzuk, la moral consta de 9 diferentes dimensiones:

- 1.- Comunicación adecuada
- 2.- Horario de trabajo
- 3.- Competencia entre compañeros trabajadores
- 4.- Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo
- 5.- Status y reconocimiento
- 6.- Condiciones de trabajo
- 7.- Relaciones interpersonales con el superior.
- 8.- Capacidad técnica del supervisor.
- 9.- Satisfacción del trabajo.

Yuzuk encontró que los trabajadores con un nivel elevado de moral son en su mayoría los que tienen --

más experiencia en su trabajo y los que mantienen un alto grado de productividad en el mismo.

Gordon definió a la moral como el sentimiento de bienestar que experimenta un individuo cuando sus necesidades son satisfechas completamente. Para él, la moral se compone de 4 dimensiones:

- 1) La satisfacción general de las necesidades.
- 2) El reconocimiento y status.
- 3) Necesidad de autorealización.
- 4) Necesidad de expresión.

Roach enfoca el concepto de moral en las actitudes del trabajador hacia la naturaleza satisfactoria o insatisfactoria de los factores existentes. Determinó -- que existen 12 factores que influyen sobre el nivel:

- 1) Las actitudes generales del trabajador -- hacia la compañía.
- 2) Las actitudes generales del trabajador hacia la supervisión recibida.
- 3) El nivel de satisfacción con respecto a -- las normas de trabajo.
- 4) El nivel de consideración que muestra el-

supervisor a sus subalternos.

- 5) La carga de trabajo y el nivel de presión del mismo.
- 6) El trato que la administración da a los individuos.
- 7) El nivel de orgullo del trabajador por sus actividades en la compañía.
- 8) El nivel del trabajador respecto de los salarios.
- 9) Las reacciones del trabajador con respecto al sistema de comunicación formal en la organización.
- 10) Los niveles de satisfacción intrínseca de los trabajadores.
- 11) La satisfacción del trabajador respecto al progreso y oportunidades de ascensos futuros.
- 12) Las actitudes del trabajador hacia sus compañeros.

"Para Roach, mientras más favorablemente se perciban estos niveles, más alto será el nivel de la moral". (51)

"Applewhite reduce a 5 el número de los facto

res que influyen en el nivel de la moral:

- 1) La imagen de la compañía en el empleado.
- 2) La calidad general de la supervisión aplicada al empleado.
- 3) La satisfacción económica o las recompensas materiales otorgadas al trabajador.
- 4) La amistad de los compañeros de trabajo y su capacidad para trabajar en conjunto -- sin fricción.
- 5) El nivel de satisfacción intrínseca del "trabajador". (52)

El autor considera 3 categorías fundamentales de percepción como determinantes críticos de la moral:

1.- Las percepciones de los trabajadores --- acerca del status de los factores de la organización sobre los cuales ellos no tienen control. Esta percepción incluye muchos factores sobre los que tiene poca o ninguna influencia. El tipo de supervisión que recibe el trabajador, el espíritu cooperativo o no cooperativo de los compañeros de trabajo, las políticas y actitudes de la compañía hacia sus trabajadores, las condiciones de trabajo y otros factores suelen estar en su mayor parte fuera

ra del control del empleado individual. Si el trabajador percibe estos factores como favorables, la moral tenderá a ser más alta que si los factores parecen desfavorables.

2.- La percepción de los trabajadores acerca del nivel de satisfacción obtenido por recompensas previamente otorgadas. Se refiere a la reacción del trabajador hacia las recompensas recibidas en el pasado. Si las recompensas se consideran justas y la realización obtenida a través de ellas es suficiente, la moral tenderá a ser más alta que si las percepciones toman una dirección opuesta.

3.- La percepción de los trabajadores acerca de futuras oportunidades y condiciones en las que se puedan obtener recompensas adicionales. Si el trabajador mira hacia el futuro y percibe oportunidades de satisfacción y logro en las recompensas y condiciones futuras, - la moral tenderá a ser alta. Pero, si éstas no son claras, la moral descenderá.

Estos 3 factores básicos forman un clima organizacional y determinan la percepción de bienestar en un momento dado.

En conclusión, podemos decir que no existe un concepto universal de la moral ni tampoco un consenso de sus efectos sobre el desempeño del trabajador. Sin embargo, algunos autores coinciden en ciertos factores o dimensiones determinantes de la moral.

Basándonos en los diversos autores consideramos a la moral como el conjunto de percepciones del trabajador acerca del estado de su bienestar, es decir, el grado de satisfacción del trabajador con respecto a las condiciones y circunstancias de la organización. Podemos afirmar que la moral es alta cuando las condiciones y circunstancias son favorables y que es baja cuando éstas son desfavorables.

La moral de grupo y la moral individual se interrelacionan, se influyen mutuamente sin ser necesariamente idénticas. La moral engloba un sentimiento de grupo y un espíritu de compañerismo.

##### 5. EFFECTOS DE LA MORAL.

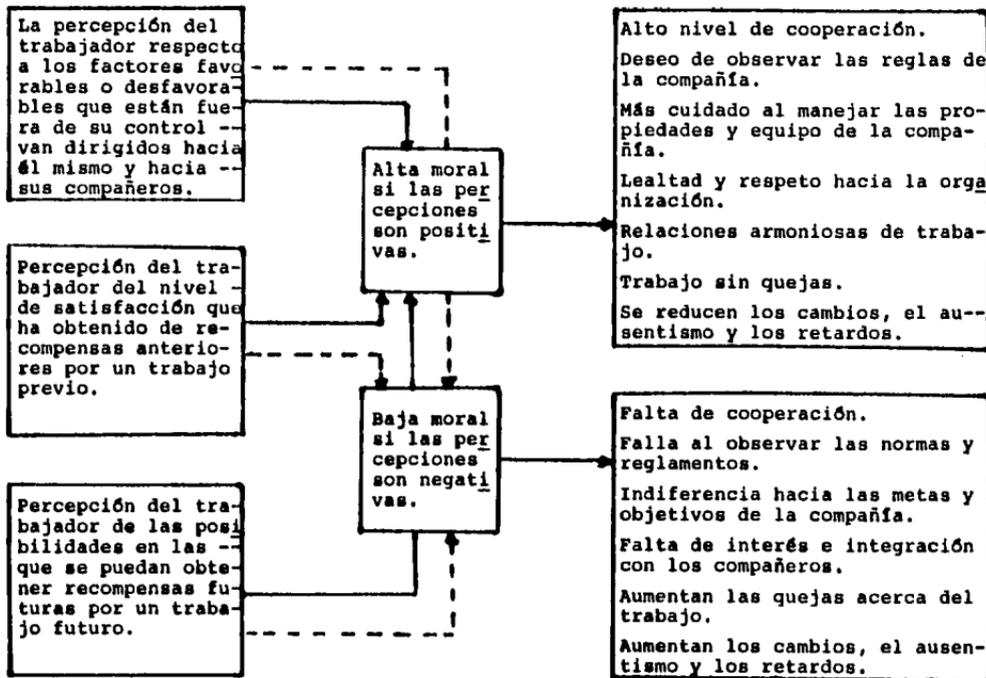
Uno de los efectos más impredecibles del nivel de la moral es el que tiene sobre la productividad--

del trabajador. En ocasiones, cuando la moral es alta, la productividad también lo es, pero otras veces puede ser baja aún cuando la moral sea alta y viceversa.

Vale la pena luchar por una alta moral ya que de ella se pueden derivar muchos efectos positivos. La moral se determinará en su mayor parte a través de las percepciones y actitudes de los trabajadores, por lo tanto, los administradores pueden buscar las condiciones que hagan que dichas percepciones se orienten positivamente. Pueden concentrar sus esfuerzos para que los estilos de supervisión, políticas de la compañía, condiciones de trabajo y otros factores externos que están fuera del control del trabajador estén orientados hacia el empleado. También puede aplicar estilos de liderazgo que apoyen y estimulen al trabajador, políticas y condiciones que lo beneficien y crear sistemas de comunicación para mantenerlo informado.

Algo particularmente importante es la comunicación de los beneficios al trabajador, de manera que su percepción se vuelva positiva conforme observe que las acciones efectuadas son favorables. Las recompensas deben ser consistentes, equitativas y dadas a conocer por anticipado.

RELACIONES ENTRE LAS PERCEPCIONES DEL TRABAJADOR,  
LOS NIVELES DE MORAL Y LOS EFECTOS DE LA MORAL.



## 6. EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En todo enfoque de la evaluación del clima -- organizacional se estudia uno o más de los 3 elementos que van asociados en forma regular con un grado elevado de moral: la cohesión del grupo, la entrega a la consecución de los objetivos de la organización y cierto sentido de avance hacia la consecución del objetivo. Para determinar hasta qué grado el grupo funciona como un todo cohesivo se debe estudiarlo como una unidad. Se debe determinar el nivel de conocimiento de la existencia de un objetivo por parte de los miembros del grupo y saber hasta qué grado consideran que ellos mismos contribuyen en forma sustancial al esfuerzo general del grupo.

### a) La sociometría.

La sociometría es una técnica desarrollada -- por Moreno que estudia las estructuras del grupo. Se ha utilizado para evaluar la moral y para sugerir posibles cambios o modificaciones en la estructura de los grupos. Es de esperarse que en un grupo con un alto nivel de moral su estructura sea relativamente cohesiva y que cuando el nivel de moral es bajo existen algunos empleados que no están identificados con el grupo.

Cuando se usan procedimientos sociométricos -- en grupo de trabajadores se pide a cada individuo del -- grupo que indique a la persona que, en su opinión, aporta la mayor contribución al esfuerzo total del grupo, es el mejor trabajador, sería el mejor supervisor y viceversa.

Las selecciones y los rechazos resultantes se resumen visualmente en una gráfica de la estructura del grupo llamada sociograma. Cada persona está representada por un círculo, las selecciones por flechas continuas y los rechazos por flechas discontinuas.

El líder del grupo es la persona que recibe -- la mayor preferencia (mayor número de flechas continuas -- dirigidas hacia él); si este individuo es también el jefe entonces resulta ser ambos líderes: el formal y el informal. Sin embargo, si el líder formal no recibe la -- preferencia, es inminente que sólo es líder de nombre y que el líder informal, si es que existe, es la fuerza -- real del grupo. A esta persona se le conoce como "estrella". (54).

Para realizar un análisis sociométrico de la -- estructura de un grupo, es necesario que éste cumpla --

ciertos requisitos:

1.- Los miembros del grupo deben haber estado estrechamente asociados durante un período suficiente para haberse formulado opinión el uno del otro.

2.- Los miembros del grupo deben estar familiarizados con las capacidades y limitaciones de cada uno, y

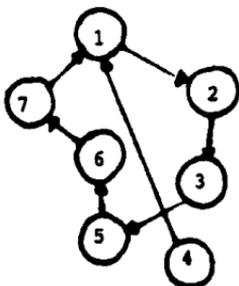
3.- El grupo debe compartir un objetivo o tarea común.

La información que proporciona un sociograma respecto de la estructura de un grupo puede ayudar a mejorar la moral. Cualquier procedimiento que elimine a las camarillas o a los solitarios, ya sea integrándolos dentro de la estructura del grupo o bien apartándolos del mismo, puede mejorar la moral e incrementar la cohesión.

El sociograma es muy valioso cuando se trata de identificar a los líderes potenciales.

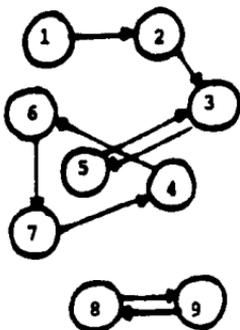
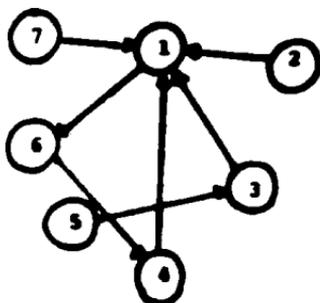
b) Las Encuestas.

## SOCIOGRAMAS



Sociograma de un grupo con cohesión pero sin un líder fuerte.

Sociograma de un grupo con un líder fuerte.



Sociograma de un grupo sin estructura con triángulos, islotes y sociedades de admiración mutua.

Además de la cohesión, la moral depende de -- otros factores. Para evaluar la moral es importante conocer los sentimientos del empleado hacia sus compañeros, la compañía y su supervisor. Para mantener el nivel de la moral alto es necesario que los empleados comprueben que su trabajo es importante para los intereses de la -- compañía, que la compañía se interesa en ellos como individuos y que el supervisor tenga una actuación equitativa en su papel de intermediario entre los empleados y la compañía.

Las actitudes y opiniones de los empleados se pueden investigar mediante los cuestionarios, las entrevistas y las escalas de actitudes y sirven fundamentalmente para 3 propósitos:

1.- Como instrumento de diagnóstico que ayuda a determinar algunas de las causas de fricción entre gerencia y empleado.

2.- Como base para mejorar la solidaridad y la moral del grupo.

3.- Constituyen una evidencia concreta para los empleados de que la administración efectivamente se

interesa en ellos y en sus opiniones.

c) Cuestionario.

El cuestionario es el procedimiento más económico y el que se usa con más frecuencia. Su forma puede variar de acuerdo con la clase de información que se desea obtener, el tiempo de que se dispone para tabular -- las respuestas y el nivel profesional de los empleados.

El principal aspecto en que difieren los cuestionarios es la extensión de su estructura. Un cuestionario de estructura altamente elaborada presenta preguntas muy específicas y limita la naturaleza de la respuesta que puede dar el empleado. El porcentaje de empleados que marcan cada alternativa de este tipo de cuestionarios se puede resumir con facilidad. Algunas veces se califican adjudicando valores a cada una de las alternativas y promediando los valores de las alternativas marcadas por cada sujeto.

Los cuestionarios sin estructura dejan al que responde más libertad para hacer comentarios relacionados con sus actitudes y opiniones. Es mucho más difícil resumir e integrar las respuestas que cuando se adminis-

tra un cuestionario de alta estructura.

d) La Entrevista.

La entrevista implica un cierto modo de administración verbal de un cuestionario. Con frecuencia se combinan los dos procedimientos. La administración preliminar de un cuestionario puede señalar áreas que ameriten una discusión más minuciosa durante la entrevista. - La ventaja de la entrevista es que permite un contacto directo entre el empleado y el interrogador. Por consiguiente, si se lleva a cabo con habilidad, se pueden descubrir fuentes antes desconocidas de un bajo nivel de moral. La entrevista proporciona al empleado la oportunidad de manifestar no sólo cómo se siente, sino también por qué lo siente, y de aportar sugerencias positivas acerca de la manera de mejorar la moral.

Sin embargo, la entrevista puede presentar diversas dificultades. Su validez depende del establecimiento de una corriente de simpatía. En caso de que esto no se logre, el interrogado puede temer acerca de las represalias que pueda tomar la administración y por lo tanto, la utilidad de sus respuestas disminuirá. En sí, para lograr una entrevista con éxito se necesita de mu--

cha habilidad y experiencia.

e) Escalas de actitud.

Las escalas de actitud se basan en los conceptos en que se fundan los procedimientos de las pruebas psicológicas. A diferencia de la información cualitativa que proporcionan los cuestionarios y las entrevistas, la escala de actitudes es una medida psicológica. Proporciona un indicio del grado en que el empleado mantiene sus actitudes favorables o desfavorables.

#### 7. MÉTODOS PARA ELEVAR LA MORAL.

Existen 5 métodos que han sido usados en diferentes épocas para elevar el nivel de la moral:

- 1.- Acercamiento de un experto.
- 2.- Espía industrial.
- 3.- Consultor industrial.
- 4.- Acercamiento a problemas de los empleados.
- 5.- Solución de los problemas.

Ninguno de estos métodos ha probado ser una --

herramienta efectiva para mejorar el nivel de la moral. Sin embargo, continúan usándose bajo el supuesto de que son válidos para su propósito final. No obstante deben ser usados con mucha precaución.

1.- Acercamiento de un experto.- La figura principal en este método es el "Experto" cuya función es hacer un recorrido por toda la organización hablando con el personal para después escribir un reporte acerca de su opinión sobre las condiciones en que se encuentra la organización y sus sugerencias para mejorarla.

2.- Espía Industrial.- En este método la figura principal es también un "experto" pero cuya verdadera identidad es desconocida por los empleados y supervisores. El experto se introduce en la organización como un empleado más. Su trabajo consiste en ganar la aceptación de sus compañeros y de esta manera adquirir un conocimiento más real del grupo y de sus quejas o problemas. Posteriormente informa a la dirección las condiciones ambientales y las dificultades técnicas que, en su opinión, bajan el nivel de la moral. A su debido tiempo el espía desaparece.

3.- Consultor Industrial.- El consultor in-

dustrial es muy útil para elevar el nivel de la moral, -  
ya que mejora las relaciones interpersonales y actúa co-  
mo un canal de comunicación entre el empleado y la direc-  
ción. El consultor industrial se presenta a los emplea-  
dos como un representante del departamento de personal a  
quien deben acudir en sus horas de trabajo, sin que ello  
repercuta en su sueldo.

El uso de este método ha probado que el perso-  
nal de la organización está dispuesto a platicar abierta-  
mente sus problemas con un consultor.

El consultor industrial es valioso porque es-  
tá en posición de promover la cooperación del grupo y de  
ayudar a las personas a distinguir los objetivos, sus --  
avances hacia los mismos y el significado de su trabajo  
en relación a su logro.

4.- Acercamiento a problemas de los emplea-  
dos.- Este método es el más usado y tiene varias ventaj-  
as sobre los otros. Sin embargo, requiere de una gran  
habilidad, ya que propone el establecimiento de la democ-  
racia en el trabajo.

En este método un psicólogo entrenado, que no  
juega el papel de experto, presenta un problema común a

los empleados. Luego, con un mínimo de interferencia pero con cierta guía, permite que los empleados lo resuelvan por ellos mismos. El principal efecto de este método es que fomenta la cooperación en grupo que es en sí, un factor muy importante para elevar el nivel de la moral. Mientras trabajan para resolver el problema, los empleados establecen una meta: la solución. Además ven el progreso que están haciendo y participan activa y significativamente en el esfuerzo para resolver el problema. En este método, como se ve, se presentan los principales elementos que van asociados en forma regular con un grado elevado de moral, así que se logra incrementar automáticamente con la solución del problema.

Los tipos de problemas que pueden ser usados son casi ilimitados mientras se refieran a un grupo específico.

En esta técnica se convoca a junta a un grupo de personas y se presenta brevemente el problema por el moderador, quien debe estar entrenado para conducir una junta democráticamente. Debe fomentar la discusión libre y debe estar en posición de asegurar al grupo que la dirección respetará su recomendación final.

Es muy importante no poner presión en el grupo para que llegue a una decisión y que el moderador lleve la discusión de tal forma que ninguno de los participantes crea que los está dirigiendo hacia cierta decisión. No es necesario que estas reuniones se lleven a cabo regularmente. Cuando el grupo ha tomado su decisión, se sentirá orgulloso de él y de sus miembros.

5.- Solución de los problemas.- Este método deduce que cualquier medida que se adopte para mejorar la moral debe modificar las percepciones de los empleados para acrecentar el sentido de cohesión e identificación individual con el grupo y debe poner de manifiesto la importancia de los objetivos de la organización y del papel de cada uno de los miembros en la consecución de los objetivos. Para lograr lo anterior se requiere de una comunicación eficaz a través de toda la estructura de la organización y de la identificación de los empleados en la solución de los problemas de la empresa. Aquel cambio en la organización que implique modificaciones de los métodos y grupos de trabajo establecidos va con frecuencia relacionado con un bajo nivel de moral debido a que la cohesión del grupo de trabajo se destruye y surgen actitudes desfavorables por la desviación forzosa de la forma acostumbrada de hacer las cosas.

En este caso, el nivel bajo de moral puede -- evitarse con la participación de los empleados en las -- discusiones relacionadas con tales cambios y de las solu-- ciones alternas.

La solución anterior se basa en el sentimien-- to de solidaridad que experimentan cuando trabajan en -- grupo las personas para lograr la solución de algún pro-- blema común. Además cuando se estimula a los empleados para que tomen parte en discusiones de grupo relaciona-- das con los problemas de trabajo, se encuentran en una - mejor posición para comprender algunas de las limitacio-- nes que afronta la gerencia, y ésta, a su vez puede com-- prender mejor lo que necesitan los empleados y lo que de-- sean obtener de su trabajo.

Cuando los empleados comparten la responsabi-- lidad de desarrollar una solución definitiva del proble-- ma, y ésta ha sido aceptada por el grupo, el esfuerzo ne-- cesario para lograrla es mínimo.

## C A P I T U L O    V I I I

### ¿SE PUEDEN MODIFICAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES?

"Es preciso tomar en considera  
ción que no hay nada más difi  
cil de realizar, de éxito más  
dudoso, ni más peligroso en -  
su manejo, que la iniciación  
de un nuevo orden de cosas" .

Nicolás Maquiavelo.

Las organizaciones y las personas cambian continuamente. Nuevos objetivos se establecen, mientras que los viejos son reestructurados y modificados; mientras nuevos departamentos se crean, los viejos se reorganizan; las personas salen de la organización o cambian de puesto; nuevas personas son admitidas; los productos sufren alteraciones profundas y la tecnología avanza. Las personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modifican sus comportamientos y actitudes, desarrollan nuevas motivaciones o crean nuevos problemas.

Casi todos los cambios que se efectúan dentro de una organización tienen intenciones positivas y progresistas, y de hecho pueden ser necesarios para la so-

brevivencia de la organización.

Las personas que se enfrentan a los cambios, suelen tener tensiones, inquietud y ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un período de cambio. Evidentemente, un cambio indeseable y drástico puede producir tensiones; así también un cambio conveniente como por ejemplo un ascenso, puede provocar ansiedad. Los cambios se ven afectados en parte por el ambiente en que funciona una organización.

El proceso de cambio organizacional inicia - con la aparición de fuerzas que crean la necesidad de - cambio en alguna parte o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, son fuerzas externas que crean la necesidad de un cambio organizacional interno. Los intentos de un cambio integral no pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas, se procese con el mínimo de perturbaciones o desequilibrio estructural y - de comportamiento dentro de la organización.

Las fuerzas endógenas que crean necesidad de un cambio estructural y de comportamiento, provienen de la tensión organizacional. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio ya perturbadas, dentro de una o más partes de la organización.

El cambio organizacional debe ser planeado, - es un proceso contínuo que lleva años.

"Existen cinco objetivos básicos de cambio:

1. Objetivos Estratégicos.

Son aquellos objetivos de cambio preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente. Como por ejemplo la revisión de los objetivos, crear nuevos productos, obtener nuevos clientes, etc.

2. Objetivos Tecnológicos.

Son aquellos objetivos directamente relacionados con el cambio en la tecnología de producción, fabricación, equipo y otras partes físicas de la organización.

### 3. Objetivos Estructurales.

Son aquellos objetivos de cambio preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación: procesos de comunicación, decisiones, relaciones de autoridad, etc.

### 4. Objetivos de Comportamiento.

Son aquellos objetivos enfocados al cambio de creencia, valores, actitudes, relaciones interpersonales, comportamiento grupal, comportamiento intergrupal y fenómenos humanos similares.

### 5. Programas.

Son aquellos objetivos de cambio que se destinan a alterar la estructura o los aspectos de los planes de incrementación técnica en la producción, en el mercado, en la investigación y desarrollo y en otras áreas, - tales como cambio en los canales de distribución, requisitos y procedimientos del control de calidad y territorios de ventas." (55)

En base a lo anterior, el cambio es importan-

te en el estudio de la conducta organizacional porque - tanto individuos como organizaciones tienden a resistirse a él.

#### 1.- Resistencia al cambio

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación - del cambio.

Entre ellos se encuentran los costos económicos, los inconvenientes para obtener financiamientos, -- los problemas con la nueva tecnología y la falta de recursos. Sin embargo, el obstáculo más difícil es la oposición frecuente de los empleados a los cambios. Esta - actitud se denomina resistencia al cambio. Las personas se levantan con frecuencia como barreras para el cambio-necesario. En otras ocasiones, responden a los cambios- y colaboran con la administración. Sus respuestas dependen en gran parte, de sus propios valores e intereses, - por lo que, a menudo, sus respuestas son diferentes de - las de la administración.

La resistencia de los empleados al cambio es - de tres tipos distintos:

1. Resistencia racional l6gica.

Se debe al tiempo y los esfuerzos que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las nuevas tareas que es necesario aprender.

2. Resistencia psicol6gica.

Se ocupa de las actitudes y los sentimientos de los empleados individuales. Los empleados temen a lo desconocido, desconfian de la direcci6n administrativa o sienten que su seguridad se ve amenazada.

3. Resistencia sociol6gica.

Se ocupa m1s de los valores e intereses de grupos. Hay coaliciones pol1ticas, diferentes valores de sindicatos laborales y de la comunidad. A nivel de grupos peque1os, hay amistades de trabajo que se pueden ver trastornadas por los cambios. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo cual deben ser tomadas en consideraci6n.

2. Estrategia para el cambio.

Debido a la resistencia al cambio, la adminis  
tración debe contar con una buena estrategia para ini---  
ciar el cambio. Dicha estrategia puede ser de participapa  
ción o de coerción. En la primera, los individuos o --  
grupos seleccionan los nuevos objetivos y/o los métodos  
para alcanzarlos. Muchas veces, cuando se informa con -  
claridad a las personas sobre la necesidad del cambio y  
se les alienta a adoptar una actitud positiva hacia él,  
se termina ganando la participación abierta de los indi-  
viduos.

Por otro lado, cuando los empleado son poco-  
maduros y aceptan mejor un liderazgo dirigido, se requieie  
re de un cambio obligado. En este caso, el director utiti  
liza su poder para forzar al grupo a obedecer, es decir,  
impone el cambio al grupo.

Para lograr un cambio de actitudes o hábitos  
de trabajo es necesario pasar por tres etapas:

1. Descongelamiento de los hábitos antiguos.  
O sea, analizar las razones de la resistencia al cambio.

2. Introducción de nuevas conductas.

### 3. Recongelamiento del nuevo equilibrio.

Al poner en marcha estas tres fases del proceso de cambio, la mayoría de las organizaciones se apoyan en sus propios gerentes. Sin embargo, hay ocasiones en que es necesario un agente de cambio externo que sea experto en introducir un tipo específico de cambio. Entre algunas de las tácticas que emplean estos individuos se encuentran: el adiestramiento de sensibilización, transformaciones en las estructuras de recompensas, cambios en la estructura de toma de decisiones, adiestramiento en el trabajo y desarrollo de equipos.

### 3. Desarrollo Organizacional.

Existen multitud de formas para incrementar la efectividad de una organización. El término desarrollo organizacional se ha utilizado para referirse a una gran variedad de estrategias orientadas a la conducta, que han resultado útiles para este fin.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los programas de capacitación empezaron a tomar una perspectiva diferente en muchas organizaciones. En lugar de centrarse en el desarrollo de aptitudes para resolver problemas funcionales, se centraron en cambiar las acti-

tudes y hábitos de interacción entre los individuos miembros de la organización. Este cambio de actitudes y hábitos fue llamado un cambio en el clima organizacional.- Después del cambio los integrantes de la organización estarán dentro de una estructura mental apropiada para resolver problemas, afrontar conflictos, formular políticas y manejar más eficazmente los asuntos operacionales. Esta tendencia da prioridad al cambio en las relaciones interpersonales, ya que a través del mejoramiento de estas relaciones es posible un desarrollo de las potencialidades de la organización y de sus miembros a nivel individual. A esta tendencia se le conoce como desarrollo organizacional.

El término desarrollo organizacional se utiliza para referirse a una gama muy amplia de estrategias orientadas a incrementar la efectividad de una organización.

Según French y Bell, el desarrollo organizacional "es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, por medio de un clima organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración y utilizando un agente de cambio o catalizador, así como la teoría y tecnología

de las ciencias de la conducta aplicadas y la investigación de la acción". (56).

La esencia del desarrollo organizacional es - vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Este proceso de renovación - ayuda a establecer las condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual.

El desarrollo organizacional es un programa - de acción en el que se examinan las necesidades de la or ganización y las del personal, y se desarrollan para que se trabaje en armonía hacia la consecución de las metas.

El desarrollo organizacional consta de tres - elementos básicos:

1. El diagnóstico.

Consiste en analizar la situación y recopilar la información sobre el estado de las cosas.

2. La acción.

Consiste en la intervención propiamente dicha

en la que los individuos, los grupos o las unidades que constituyen los objetivos se dedican a alcanzar las metas de tareas relacionadas con el mejoramiento de la organización.

### 3. El seguimiento del proceso.

Comprende el control y la retroalimentación para vigilar que todo marche de acuerdo con la estrategia.

En base a lo anterior podemos decir que el desarrollo organizacional es básicamente un método que facilita el cambio y el desarrollo de la gente, de la tecnología y de los procesos de la organización, es decir, que a través de todas sus técnicas busca mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de las personas.

### 4. Calidad de Vida en el Trabajo

Existe un conjunto de cambios organizacionales que empieza a tener un impacto en el medio ambiente con un largo alcance. Estos son los cambios estimulados por el movimiento en pro de la calidad de vida en el --

trabajo. Como el movimiento está diseñado para afectar la totalidad de la existencia de los individuos, su impacto potencial sobre la organización y el medio ambiente es muy grande.

Se dice que el movimiento de calidad de vida en el trabajo se refiere "a los numerosos intentos de alterar la estructura y el proceso organizacional, a fin de mejorar el bienestar de los trabajadores y la productividad de las empresas." (57) El movimiento de calidad de vida en el trabajo es la salud integral física, mental, emocional, a través de la satisfacción mínima de las necesidades humanas.

Existen diferentes ideas sobre lo que significa el movimiento de calidad de vida en el trabajo, como son:

1. Dar mayor participación a los empleados - en las decisiones del trabajo.
2. Que los empleados tengan una participación en la propiedad de la empresa.
3. La eliminación de los peligros para la sa

lud y el mejoramiento de la seguridad en el lugar de trabajo.

El movimiento de calidad de vida en el trabajo afecta a todas las funciones de la organización entre las cuales podemos destacar la selección, capacitación y desarrollo, la dirección y supervisión y al diseño del puesto.

Dicho movimiento se interesa por los procesos de selección, a fin de verificar que sean justos y que acrecienten las oportunidades del candidato para el éxito personal. Tales procesos deben proporcionar información confiable sobre el trabajo de modo que se pueda hacer una selección laboral inteligente y deben buscar un puesto para el candidato que se ajuste mejor a sus habilidades y necesidades.

Con respecto a la capacitación y al desarrollo, se pretende mantener las habilidades y las oportunidades de desarrollo que hacen a los empleados más productivos.

En lo que se refiere a la dirección, el movimiento de calidad de vida en el trabajo propone un arre-

glo formal que garantice a los empleados su participac---  
ción en las decisiones importantes, y la supervisión de-  
be facilitar las oportunidades para que el personal par-  
ticipa en actividades relacionadas con el trabajo, a fin  
de estar satisfecho.

Para la mayoría de las personas, una buena vi-  
da de trabajo significa un empleo interesante, remunera-  
tivo y excitante. Lo más importante dentro de lo que se  
refiere al movimiento de calidad de vida en el trabajo -  
es el diseño del puesto, pues es la naturaleza de éste -  
lo que afecta de manera más íntima al trabajador. Sin -  
embargo, no siempre la falta de satisfacción del trabaja-  
dor se resuelve mediante el rediseño del puesto.

Para diseñar un puesto, hay que tomar en cuen-  
ta el grado de especialización y eficiencia que exige la  
organización, la disponibilidad, capacidades y las expec-  
tativas sociales de los empleados, así como las necesida-  
des de orden superior que toda persona busca satisfacer.

Las personas con un firme deseo de satisfacer  
necesidades de orden superior, realizan su mejor esfuer-  
zo cuando se sitúan en puestos que reúnen las siguientes  
características:

a) Autonomía.- Es la responsabilidad por el trabajo, libertad de tomar decisiones que tienden a incrementar el sentido de reconocimiento y autoestimación.

b) Variedad.- Es el uso de las diferentes aptitudes y capacidades con el fin de evitar el aburrimiento, la fatiga y los errores.

c) Identidad de tareas.- Es hacer toda una parte del trabajo que se identifique como una contribución específica del trabajador hacia el objetivo y proporcione un sentimiento de orgullo por los resultados -- cuando se ha realizado.

d) Retroalimentación.- Se debe indicar a los trabajadores la medida en que realizan correctamente sus tareas con el objeto de orientarlos y motivarlos.

Algunas soluciones a los problemas de rediseño de puestos son:

1. Simplificar el trabajo cuando éste engloba muchas tareas, eliminando las innecesarias e identificando las similares o iguales.

2. Rotar a los trabajadores en los puestos - muy especializados, con el fin de romper la monotonía y exigir diferentes actitudes y capacidades.

3. Añadir tareas a un puesto para proporcionarle variedad y reducir la monotonía.

4. Proporcionar más responsabilidad en las - funciones de planeación, dirección y control para producir mayor motivación.

Cuando el movimiento de calidad de vida en el trabajo se da dentro de una organización, cambian las bases en que ésta se fundamenta. Este cambio se resume en la siguiente tabla:

VALORES ANTIGUOS

VALORES DE CALIDAD DE VIDA -  
EN EL TRABAJO.

1. Subdivisión y especialización de trabajo.

1. Agrupación óptima que exija las habilidades totales - del individuo.

2. Línea de mando verti-  
cal.

2. Estructuras participati-  
vas.

- |  |  |
|--|--|
| 3. Supervisión estricta.<br>¿Qué haces?. | 3. Manejo sobre resultados.<br>¿Qué logras?.                     |
| 4. Énfasis en la compe--<br>tencia.      | 4. Énfasis en la colabora--<br>ción.                             |
| 5. Énfasis al imperativo<br>tecnológico. | 5. Optimización de los facto <u>r</u><br>es técnicos y sociales. |
| 6. Organización mecani--<br>cista.       | 6. Organización orgánica.  |
| 7. Sólo productividad --<br>económica.   | 7. Se pondera la actividad -<br>social. ¿Qué es el hombre?.      |

**C A P I T U L O   I X**

**INVESTIGACION REALIZADA EN EL STC METRO**

Con el objeto de hacer una aplicación práctica de la teoría expuesta, se llevó a cabo una investigación de clima organizacional en el STC METRO.

Los motivos de elección de este organismo fueron:

1. La facilidad para realizar la investigación a todos los niveles jerárquicos y
2. Porque está integrado por trabajadores de diversos medios sociales y culturales que reflejan al burócrata mexicano.

#### ANTECEDENTES DEL STC METRO

Para ampliar el panorama del fin que persigue este organismo, a continuación expondremos breves antecedentes.

El Sistema de Transporte Colectivo METRO se constituyó mediante el decreto publicado el día 29 de abril de 1967 en el Diario Oficial de la Federación, así como sus reformas publicadas en el mismo en los años 1968 y 1984; instituyéndose como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonios propios y cuyo objetivo es la construcción, operación y explotación de un tren rápido con recorrido subterráneo

y superficial, para el transporte colectivo en el Distrito Federal, principalmente en la ciudad de México. Así como la operación y explotación del servicio público de transporte colectivo de personas mediante vehículos que circulan en la superficie y cuyo recorrido complementa el del tren subterráneo.

La estructura orgánica del sistema a través de los años de explotación ha sufrido modificaciones relacionadas con el crecimiento de las líneas, actualmente se encuentra integrada de la siguiente manera:

- Dirección
- Subdirección de operación
- Subdirección de planeación y evaluación
- Subdirección jurídica y de vigilancia
- Subdirección de administración

Su principal objetivo es coadyuvar al cumplimiento de las metas del organismo mediante la planeación, coordinación y administración de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone, para alcanzar el mejor desempeño de las actividades en el organismo y lograr una correcta implementación de los Programas de Reforma Administrativa.

#### INVESTIGACION REALIZADA

El primer paso para la investigación fue el -- hacercarse al personal con el fin de realizar el primer sondeo. Se visitaron las oficinas y se platicó con diferentes personas de todos los niveles haciendo anotaciones de sus puntos de vista acerca del organismo en general, mismos que fueron analizados y comentados con el -- subdirector administrativo. De esta entrevista se determinó que la aplicación de un cuestionario a nivel de todo el sistema causaría muchos problemas, debido a que el personal de base de algunos de los departamentos tiene una fuerte tendencia a malinterpretar las cosas y pensaría que ésto podría perjudicar su trabajo.

Por lo anterior, se acordó realizar el segundo sondeo únicamente en la Gerencia de Recursos Financieros, la cual depende de la Subdirección de Administración y se encuentra integrada tanto por personal administrativo como de línea, siendo así representativa de toda la organización.

Las diferencias radicales entre estos dos tipos de personal son:

1. El personal administrativo tiene un lugar fijo de tra

bajo (oficina). El personal de línea va rotando las -  
taquillas de todas las líneas del METRO cada tres me-  
ses; dicha rotación se hace a través de un rol gene--  
ral en base a su calificación de méritos.

2. El personal administrativo tiene un horario fijo per-  
manente de trabajo, en cambio, el personal de línea -  
tiene tres tipos de horarios (turnos): de 5:30 a ----  
12:30; de 12:00 a 19:30 y de 19:00 a 0:30 horas, pu--  
diendo cambiar de un turno a otro.
3. El personal administrativo está integrado por ambos -  
sexos, mientras que el personal de línea sólo por mu-  
jeres.
4. Los días de descanso semanal (2 por cada 5 laborados)  
son fijos para el personal administrativo (sábado, do-  
mingo y días festivos), y variables para el personal  
de línea (de lunes a domingo, debiendo trabajar días  
festivos si no corresponde a su descanso).

#### SUBUNIVERSOS

Por las diferencias entre los dos tipos de per-  
sonal decidimos hacer muestreo por subuniversos, uno que  
abarcara al personal de línea y otro al personal administrativo

trativo.

La muestra fue obtenida usando la "Regla de -  
cálculo para muestreo de subuniversos" (anexo 1).

La confiabilidad del estudio fue del 95%, el  
universo es de 1441 personas y se divide en 1321 traba-  
jadores de línea y 120 administrativos.

**CALCULO DE LA MUESTRA**

<u>No. de Trabajadores</u>	<u>A</u>	<u>H</u>	<u>P</u>	<u>L</u>	<u>LH</u>
1321	75	.0528	92	736	39
120	75	.0528	8	736	39
<u>1441</u>					

A = Exactitud del muestreo en base a la confiabilidad.

$$p = \frac{\text{No. de trabajadores subuniverso}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$$

H = Se busca en base a la exactitud

L = Se busca en base al valor de P

LH = Muestra del universo

## SEGUNDO SONDEO

El segundo sondeo busca profundizar en aquellos aspectos relevantes que se detectaron en el primero. Dicho sondeo se realizó a través de una encuesta en donde cada pregunta tiene un objetivo específico y que, en su conjunto, buscan:

- a) Conocer qué tan identificado se encuentra el personal con la empresa.
- b) La motivación que existe para trabajar.
- c) Las relaciones entre el personal.

## MODELO DE CUESTIONARIO (ANEXO 2) Y OBJETIVOS

A continuación mencionaremos cada una de las preguntas realizadas y su objetivo.

### 1. Nivel de estudios:

Objetivo.- Determinar cuál es el grado académico predominante en el personal.

### 2. Estado Civil:

Objetivo.- Ubicar a la gente en cuanto a sus responsabilidades y nexos familiares.

### 3. En su opinión, ¿cómo puede compararse el STC METRO con otras instituciones respecto a su interés por el

bienestar de sus empleados?

Objetivo.- Detectar en qué nivel sitúan los trabajadores al METRO respecto de su interés por su bienestar utilizando el parámetro de comparación con otras empresas.

4. ¿Cree usted que sus ingresos son adecuados respecto al trabajo que desempeña?

Objetivo.- Medir si el trabajador considera justa su remuneración; es decir, si se siente satisfecho con ella en cuanto a su desempeño.

5. Piensa usted que tiene la oportunidad de presentar un problema, una queja o una sugerencia a su superior inmediato.

Objetivo.- Conocer si están abiertos los canales de comunicación entre jefes y subordinados y cómo son sus relaciones interpersonales.

6. ¿Qué efecto tiene su experiencia en el STC METRO sobre su satisfacción personal?

Objetivo.- Medir el porcentaje de empleados que ven satisfechas sus necesidades personales, económicas, de desarrollo y motivación a lo largo de su permanencia en el METRO.

7. Las prestaciones que otorga el STC METRO, ¿motivan o no a trabajar?

Objetivo.- Conocer cómo considera el trabajador las prestaciones de la institución, si éstas satisfacen sus necesidades y qué tan importantes son para su -- permanencia en ella.

8. ¿Cómo considera usted a los medios informativos internos del STC METRO?

Objetivo.- Conocer qué tan adecuados son los canales de comunicación formal que influyen en el trabajador para el óptimo desempeño de sus funciones.

9. ¿Se siente usted apoyado en su trabajo por: sus superiores, sus compañeros y sus subordinados?

Objetivo.- Medir la cohesión y las relaciones interpersonales entre los trabajadores a cualquier nivel.

10. Señale usted los tres principales aspectos que caracterizan el ambiente dentro de su trabajo.

Objetivo.- Identificar los principales factores que predominan en el medio ambiente y que influyen en -- las relaciones interpersonales.

11. ¿Se siente usted en libertad de discutir con su superior los problemas relacionados con su trabajo?

Objetivo.- Esta pregunta se cruza con la número 5, y su fin es reafirmar el tipo de relaciones y comunicaciones existentes.

12. ¿Su superior le hace sentir que su esfuerzo en el -- trabajo vale la pena?

Objetivo.- Medir la motivación que se da a los trabajadores y la satisfacción de reconocimiento que con ello obtienen.

13. ¿Encuentra usted satisfacciones y logros personales en el desempeño de su trabajo?

Objetivo.- Esta pregunta ratifica la número 6, y -- confirma el porcentaje de empleados satisfechos en relación a sus necesidades.

14. ¿Se siente usted parte integral del STC METRO?

Objetivo.- Conocer qué tan identificado se siente el trabajador al desempeñar sus funciones con las políticas y objetivos que persigue el organismo.

15. ¿Cómo se siente usted más motivado a trabajar? En grupo o solo.

Objetivo.- Conocer la forma preferida de trabajar en tre los empleados.

16. ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer al STC ----  
METRO?

Objetivo.- Se relaciona con la pregunta 23 porque --  
confirma la identificación del trabajador con la em-  
presa, y con la pregunta 14 porque reitera si el tra-  
bajador considera que el STC METRO le ofrece bienes-  
tar y seguridad.

17. ¿Siente usted que el STC METRO le ofrece expectati--  
vas de desarrollo?

Objetivo.- Conocer si el trabajador considera que me  
diante su trabajo logra superarse obteniendo mayor -  
satisfacción personal y mejores puestos.

18. Con respecto al mobiliario que utiliza (escritorios,  
archivos, sillas, etc.), considera que es:

Objetivo.- Determinar si el mobiliario y equipo de -  
trabajo es funcional, va de acuerdo a sus necesida--  
des y si favorece a un ambiente agradable.

19. Considera que el STC METRO: tiene ambiente agrada---  
ble, ofrece prestigio, permite la iniciativa, tiene

buena comunicación entre los empleados, el horario de trabajo es cómodo.

Objetivo.- En esta pregunta se engloban los principales aspectos del clima organizacional, a través de subpreguntas cruzadas que buscan ratificar las respuestas 10, 16, 21e, 5, 11 y 22 del cuestionario.

20. ¿Cómo considera a su superior?

Objetivo.- Conocer las principales aptitudes que los superiores reflejan a los subordinados y así medir su preparación.

21. ¿Cómo considera usted su lugar físico de trabajo?

Objetivo.- Esta pregunta se relaciona con la número 18, y busca saber si es agradable su ambiente físico de trabajo, mismo que consideramos influye en su productividad.

22. Considera usted que el horario de trabajo es:

Objetivo.- Conocer si el trabajador piensa que el horario de trabajo contribuye a su bienestar personal y al óptimo desarrollo de sus funciones.

23. ¿Le interesa que el STC METRO tenga una buena imagen?

Objetivo.- Esta pregunta se relaciona con la número

14, y confirma la identificación del empleado con la empresa.

Una vez aplicada la encuesta, se hizo la tabulación correspondiente, la cual arrojó los siguientes resultados.

**1. NIVEL DE ESTUDIOS**

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
CARRERA COMERCIAL O TECNICA		14	36	SECUNDARIA		21	55
SECUNDARIA		13	33	PROFESIONAL		8	20
PRIMARIA		5	13	CARRERA COMERCIAL O TECNICA		6	15
PROFESIONAL		4	10	PREPARATORIA O VOCACIONAL		4	10
PREPARATORIA O VOCACIONAL		3	8				
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100

OBSERVACIONES: El nivel académico predominante es secundaria y carrera comercial o técnica.

OBSERVACIONES: El nivel académico predominante es la secundaria.

2. ESTADO CIVIL

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
CASADO		34	86	MADRE SOLTERA		10	27
SOLTERO		2	5	DIVORCIADO		9	23
DIVORCIADO		1	3	CASADO		8	20
VIUDO		1	3	SOLTERO		4	10
UNION LIBRE		1	3	VIUDO		4	10
				UNION LIBRE		4	10
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100

OBSERVACIONES: LA mayoría del personal es casado.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal es madre soltera o divorciada.

3. SEGUN SU OPINION, ¿COMO PUEDE COMPARARSE EL STC METRO CON OTRAS INSTITUCIONES RESPECTO DE SU INTERES POR EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
IGUAL INTERES		24	61	IGUAL INTERES		28	72
MAYOR INTERES		8	21	MAYOR INTERES		11	28
MENOR INTERES		7	18				
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mayoría del personal percibe que el STC METRO tiene igual interés por su bienestar que otras compañías.				OBSERVACIONES: La mayoría del personal percibe que el STC METRO tiene igual interés por su -- bienestar que otras compañías.			

4. ¿CREE USTED QUE SUS INGRESOS SON ADECUADOS RESPECTO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
NO		20	52	NO		21	55
SI		19	48	SI		18	45
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mitad del personal no considera adecuados sus ingresos.				OBSERVACIONES: Más de la mitad del personal no considera adecuados sus ingresos.			

5. ¿PIENSA USTED QUE TIENE LA OPORTUNIDAD DE PRESENTAR UN PROBLEMA, UNA QUEJA O UNA SUGERENCIA A SU SUPERIOR INMEDIATO?							
PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		30	77	SI		22	56
NO		9	23	NO		17	44
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mayoría del personal siente que tiene la facilidad de presentar un problema, queja o sugerencia a su superior inmediato.				OBSERVACIONES: Más de la mitad del personal piensa que tiene acceso a presentar una queja, problema o sugerencia a su superior inmediato.			

6. ¿QUE EFECTO TIENE SU EXPERIENCIA EN EL STC METRO SOBRE SU SATISFACCION PERSONAL?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
ME HACE SENTIR BIEN		19	49	ME ES INDIFERENTE		20	51
ME HACE SENTIR MUY BIEN		13	33	ME HACE SENTIR BIEN		12	31
ME ES INDIFERENTE		7	18	ME HACE SENTIR MUY BIEN		7	18
TOTAL		39 100		TOTAL		39 100	

OBSERVACIONES: La mayoría del personal se siente bien trabajando en el STC METRO

OBSERVACIONES: La mayoría del personal siente que el STC METRO es indiferente hacia ellos.

7 LAS PRESTACIONES QUE OTROGA EL STC METRO

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
MOTIVAN A TRABAJAR		35	90	MOTIVAN A TRABAJAR		25	64
NO MOTIVAN A TRABAJAR		4	10	NO MOTIVAN A TRABAJAR		14	36
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mayoría del personal se sienten motivado a trabajar.				OBSERVACIONES: La mayoría del personal se sienten motivado a trabajar.			

**8. ¿COMO CONSIDERA USTED A LOS MEDIOS INFORMATIVOS INTERNOS DEL STC METRO (CIRCULARES, AVISOS, ETC)?**

PERSONAL	#	%	ADMINISTRATIVO	#	%	PERSONAL	#	%	DE LINEA	#	%
A) EFICIENTES	20	51	DEFICIENTES	19	49	A) EFICIENTES	14	36	DEFICIENTES	25	64
B) CLAROS	30	77	CONFUSOS	9	23	B) CLAROS	8	20	CONFUSOS	31	80
C) OPORTUNOS	20	51	INOPORTUNOS	19	49	C) OPORTUNOS	14	36	INOPORTUNOS	25	64
D) FRECUENTES	20	51	ESPORADICOS	19	49	D) FRECUENTES	20	51	ESPORADICOS	19	49
E) COMPLETOS	20	51	INCOMPLETOS	19	49	E) COMPLETOS	20	51	INCOMPLETOS	19	49
F) NECESARIOS	39	100	INNECESARIOS	--	--	F) NECESARIOS	17	44	INNECESARIOS	22	56

OBSERVACIONES: El personal considera a los medios informativos claros y necesarios.

OBSERVACIONES: Aproximadamente la mitad del personal considera a los medios informativos deficientes e inoportunos.

9. SE SIENTE USTED APOYADO EN SU TRABAJO POR:

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
A) SUS SUPERIORES				A) SUS SUPERIORES			
	SI	28	72		NO	21	54
	NO	11	28		SI	18	46
B) SUS COMPAÑEROS				B) SUS COMPAÑEROS			
	SI	32	82		SI	34	87
	NO	7	18		NO	5	13
C) SUS SUBORDINADOS				C) SUS SUBORDINADOS			
	SI	6	*		SI	2	*
	NO	1	*		NO	1	*
TOTAL				TOTAL			

OBSERVACIONES: La mayoría del personal se siente apoyado por todos.

\* No hay porcentaje porque no todos tienen subordinados.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal no se siente apoyado por sus superiores pero si por sus compañeros y subordinados.

\* No hay porcentaje porque no todos tienen subordinados.

10. SEÑALE USTED LOS TRES PRINCIPALES ASPECTOS QUE CARACTERIZAN EL AMBIENTE DENTRO DE SU TRABAJO

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
CONFIANZA		25	21	CONFLICTO		30	26
CORDIALIDAD		23	20	COOPERACION		18	15
COOPERACION		20	17	RECHAZO		17	14
AMISTAD		15	13	CONFIANZA		15	13
RIVALIDAD		13	11	AMISTAD		15	13
TENSION		13	11	CORDIALIDAD		12	10
CONFLICTO		5	4	RIVALIDAD		10	9
RECHAZO		3	3				
TOTAL		117	100	TOTAL		117	100
OBSERVACIONES: Los tres principales aspectos -- que caracterizan el ambiente son confianza, cordialidad y cooperación.				OBSERVACIONES: Los tres principales aspectos -- que caracterizan el ambiente son conflicto, cooperación y rechazo.			

11. ¿SE SIENTE USTED EN LIBERTAD DE DISCUTIR CON SU SUPERIOR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		36	92	SI		28	72
NO		3	8	NO		11	28
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100

OBSERVACIONES: La mayoría del personal tiene confianza para discutir sus problemas de trabajo con su superior.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal tiene confianza para discutir sus problemas de trabajo con su superior.

12. ¿SU SUPERIOR LE HACE SENTIR QUE SU ESFUERZO EN EL TRABAJO VALE LA PENA?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		20	51	NO		30	77
NO		19	49	SI		9	23
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mitad del personal se siente motivado por su superior.				OBSERVACIONES: La mayoría del personal no se encuentra motivado por su superior.			

13. ¿ENCUENTRA USTED SATISFACCIONES Y LOGROS PERSONALES EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		25	65	SI		20	51
NO		14	35	NO		19	49
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mayoría del personal encuentra satisfactorio su trabajo.				OBSERVACIONES: Aproximadamente la mitad del personal encuentra satisfactorio su trabajo.			

14. ¿SE SIENTE USTED PARTE INTEGRAL DEL STC METRO?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		20	51	NO		22	56
NO		19	49	SI		27	46
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100

OBSERVACIONES: Aproximadamente la mitad del personal se siente identificado con el STC METRO.

OBSERVACIONES: Más de la mitad del personal no está identificado con el STC METRO.

15. ¿COMO SE SIENTE USTED MAS MOTIVADO A TRABAJAR?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
EN GRUPO		23	60	SOLO		21	55
SOLO		16	40	EN GRUPO		18	45
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100

OBSERVACIONES: La mayoría del personal prefiere trabajar en grupo que individualmente.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal prefiere trzabajar individualmente.

16. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER AL STC METRO?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		28	73	SI		25	65
NO		11	27	NO		14	35
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100

OBSERVACIONES: La mayoría del personal está orgulloso de pertenecer al STC METRO.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal está orgulloso de pertenecer al STC METRO.

17. ¿SIENTE USTED QUE EL STC METRO LE OFRECE EXPECTATIVAS DE DESARROLLO?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
NO		36	92	NO		35	90
SI		3	8	SI		4	10
TOTAL		39 100		TOTAL		39 100	

OBSERVACIONES: La mayoría del personal piensa que no tiene expectativas de desarrollo.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal piensa que no tiene expectativas de desarrollo.

**18. CON RESPECTO AL MOBILIARIO QUE UTILIZA (ESCRITORIOS, ARCHIVEROS, SILLAS, ETC.) CONSIDERA QUE ES:**

PERSONAL	#	%	ADMINISTRATIVO	#	%	PERSONAL	#	%	DE LINEA	#	%
A) FUNCIONAL	22	56	INADECUADO	17	44	A) FUNCIONAL	13	34	INADECUADO	26	66
B) COMODO	20	51	INCOMODO	19	49	B) COMODO	6	16	INCOMODO	33	84
C) BONITO	15	38	FEO	24	62	C) BONITO	14	37	FEO	25	63

**OBSERVACIONES:** La mayoría del personal considera que el mobiliario que utiliza es funcional y cómodo pero feo.

**OBSERVACIONES:** La mayoría del personal considera que el mobiliario que utiliza es inadecuado, incómodo y feo.

19. CONSIDERA QUE EL STC METRO							
PERSONAL ADMINISTRATIVO			PERSONAL DE LINEA				
	#	%		#	%		
A) TIENE AMBIENTE AGRADABLE:	SI	31	79	A) TIENE AMBIENTE AGRADABLE:	SI	20	51
	NO	8	21		NO	19	49
B) OFRECE PRESTIGIO:	SI	20	51	B) OFRECE PRESTIGIO:	SI	32	82
	NO	19	49		NO	7	18
C) PERMITE LA INICIATIVA:	NO	37	95	C) PERMITE LA INICIATIVA:	NO	39	00
	SI	2	5		SI	--	--
D) TIENE BUENA COMUNICACION ENTRE LOS EMPLEADOS:	SI	33	85	D) TIENE BUENA COMUNICACION ENTRE LOS EMPLEADOS:	NO	27	68
	NO	6	15		SI	12	32
E) EL HORARIO DE TRABAJO ES COMODO:	SI	33	85	E) EL HORARIO DE TRABAJO ES COMODO:	SI	27	68
	NO	6	15		NO	12	32
F) SE INTERESA POR LOS EMPLEADOS:	SI	34	87	F) SE INTERESA POR LOS EMPLEADOS:	NO	29	74
	NO	5	13		SI	10	26
TOTAL				TOTAL			
OBSERVACIONES: La mayoría del personal piensa que el STC METRO se interesa por sus empleados, tiene buena comunicación, el horario de trabajo es cómodo, tiene ambiente agradable - pero no permite la iniciativa.				OBSERVACIONES: La mayoría del personal piensa que el STC METRO tiene un horario de trabajo cómodo, sin embargo no se interesa por sus empleados, no les permite la iniciativa y consideran que hay mala comunicación entre ellos.			

20. ¿COMO CONSIDERA A SU SUPERIOR?

PERSONAL	#	%	ADMINISTRATIVO	#	%	PERSONAL	#	%	DE LINEA	#	%
A) ABIERTO AL DIA- LOGO	23	59	CERRADO AL DIA- LOGO	16	41	A) ABIERTO AL DIA- LOGO	33	85	CERRADO AL DIA- LOGO	6	15
B) RESPONSABLE	39	100	IRRESPONSABLE	--	--	B) RESPONSABLE	20	51	IRRESPONSABLE	19	49
C) MOTIVA AL PER- SONAL	25	65	NO MOTIVA AL -- PERSONAL	14	35	C) MOTIVA AL PER- SONAL	16	41	NO MOTIVA AL -- PERSONAL	23	59
D) SOLUCIONA PRO- BLEMAS	23	59	NO SOLUCIONA -- PROBLEMAS	16	41	D) SOLUCIONA PRO- BLEMAS	6	15	NO SOLUCIONA -- PROBLEMAS	33	85
E) FAVORECE LA -- INICIATIVA DE SUS SUBORDINA- DOS	37	95	NO FAVORECE LA INICIATIVA DE SUS SUBORDINA- DOS	2	5	E) FAVORECE LA -- INICIATIVA DE SUS SUBORDINA- DOS	--	--	NO FAVORECE LA INICIATIVA DE - SUS SUBORDINA- DOS	39	100
F) AMABLE	31	80	GROSERO	8	20	F) AMABLE	27	70	GROSERO	12	30
G) SUPERVISA EL TRABAJO	37	95	NO SUPERVISA EL TRABAJO	2	5	G) SUPERVISA EL TRABAJO	34	87	NO SUPERVISA EL TRABAJO	5	13
H) CAPACITADO	36	92	NO CAPACITADO	3	8	H) CAPACITADO	23	59	NO CAPACITADO	16	41

OBSERVACIONES: El personal considera que su superior es responsable, soluciona problemas, es amable, supervisa el trabajo, favorece la iniciativa de sus subordinados, está abierto al diálogo y es capacitado.

OBSERVACIONES: Todo el personal considera que su superior no favorece la iniciativa, no motiva al personal, no soluciona problemas, pero sin embargo es amable, supervisa el trabajo y está abierto al diálogo.

21. ¿COMO CONSIDERA USTED A SU LUGAR FISICO DE TRABAJO?

PERSONAL	#	%	ADMINISTRATIVO	#	%	PERSONAL	#	%	DE LINEA	#	%
A) COMODO	20	51	INCOMODO	19	49	A) COMODO	6	15	INCOMODO	33	85
B) BIEN ILUMINADO	21	54	MAL ILUMINADO	18	46	B) BIEN ILUMINADO	32	82	MAL ILUMINADO	7	18
C) AMPLIO	18	46	REDUCIDO	21	54	C) AMPLIO	26	66	REDUCIDO	13	34
D) AGRADABLE	31	80	DESAGRADABLE	8	20	D) AGRADABLE	29	74	DESAGRADABLE	10	26
E) BIEN VENTILADO	17	44	MAL VENTILADO	22	56	E) BIEN VENTILADO	16	40	MAL VENTILADO	23	60
F) BIEN DECORADO	15	38	MAL DECORADO	24	62	F) BIEN DECORADO	14	37	MAL DECORADO	25	63

OBSERVACIONES: La mayoría del personal considera que su lugar físico de trabajo es agradable y bien iluminado, pero reducido, mal decorado y mal ventilado.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal considera que su lugar físico de trabajo está bien iluminado, es agradable y amplio, pero incómodo, mal decorado y mal ventilado.

22. ¿CONSIDERA USTED QUE EL HORARIO DE TRABAJO ES AGRADABLE?

PERSONAL ADMINISTRATIVO		#	%	PERSONAL DE LINEA		#	%
SI		33	85	SI		27	68
NO		6	15	NO		12	32
TOTAL		39	100	TOTAL		39	100
OBSERVACIONES: La mayoría del personal considera que su horario de trabajo es agradable.				OBSERVACIONES: La mayoría del personal considera que su horario de trabajo es agradable.			

23. ¿LE INTERESA QUE EL STC METRO TENGA UNA BUENA IMAGEN?

PERSONAL ADMINISTRATIVO	#	%	PERSONAL DE LINEA	#	%
SI	38	97	SI	31	80
NO	1	3	NO	8	20
TOTAL	39	100	TOTAL	39	100

OBSERVACIONES: Casi todo el personal se preocupa porque el STC METRO tenga una buena imagen.

OBSERVACIONES: La mayoría del personal se preocupa porque el SCT METRO tenga una buena imagen.

## CONCLUSIONES

Después de haber convivido con el personal -- aproximadamente durante seis meses y, una vez familiarizados con el clima organizacional dentro del STC METRO, Gerencia de Recursos Financieros, se realizó la aplicación del cuestionario descrito, mismo que nos permitió ratificar nuestras observaciones y experiencias dentro de este organismo las cuales las ponemos a continuación.

El nivel general de estudios es medio, secundaria y carrera comercial. El primero para el personal de línea ya que el mínimo requerido es éste y, el segundo para el administrativo.

Siendo todo el personal del línea del sexo femenino una característica especial que observamos es -- que el medio social y su conformación familiar es sumamente heterogéneo, ya que encontramos un alto índice de madres solteras, divorciadas y casadas. De esta característica surge, por un lado, una diversidad en el trato personal interno que ocasiona problemas como rivalidad, rechazo y falta de adaptación; y por el otro, grupos cerrados con identificación, amistad y confianza muy estrecha.

Por el contrario en el personal administrativo en donde trabajan hombres y mujeres, el medio es más homogéneo; predomina la gente casada y existe mayor --- proximidad entre los compañeros de trabajo, dando como resultado un ambiente de confianza, cordialidad y cooperación. Este ambiente se refleja también en las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos, puesto que la mayoría de la gente siente la confianza de presentar un problema, queja o sugerencia a un supervisor y al mismo tiempo se siente motivado a -- trabajar ya que éste le hace sentir que su esfuerzo vale la pena, considerándolo abierto al diálogo, responsable, amable, capacitado y favorecedor de la iniciativa. Otra característica del ambiente de este tipo de personal es que se siente más motivado a trabajar en grupo.

En el personal de línea las relaciones entre los niveles jerárquicos también son de confianza aunque en un grado menor comparado con el administrativo. El personal de línea siente que en general su superior es amable, supervisa y conoce el trabajo y es abierto al -- diálogo, sin embargo, no motiva al personal, no soluciona problemas ni favorece la iniciativa de sus subordinados. Por otro lado, las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias, aunque existe prefe-

rencia a trabajar individualmente. Esto puede deberse a la tarea que realizan.

También existen discrepancias en la forma de percibir los canales de comunicación formal dentro del METRO. El personal administrativo los considera eficientes, claros, oportunos, frecuentes y necesarios; y el de línea deficientes, confusos, inoportunos e innecesarios.

Lo anterior puede deberse a que no todo este personal se interesa por leer y enterarse de la información que se le hace llegar, pues en muchas ocasiones la destruyen o no la transmiten por no convenir a sus intereses personales.

Podemos decir que el personal administrativo encuentra bienestar y cierta satisfacción personal en el desempeño de su trabajo. Sin embargo no alcanza un desarrollo profesional pleno debido al sistema escalafonario ya que éste no va de acuerdo a la asignación de tareas y responsabilidades, ni tampoco a las aptitudes, conocimientos y experiencia del trabajador, debiendo pasar años para que un empleado sea promovido.-

Además éste no considera adecuados sus ingresos respecto al trabajo que desempeña. En consecuencia el trabajador no tiene entusiasmo por superarse y desempeñar eficientemente su trabajo repercutiendo en un bajo nivel de productividad. Esta falta de motivación se acentúa en el personal de línea pues ni siquiera encuentra satisfacción en el desarrollo de su trabajo.

No obstante observamos que existe un bajo índice de rotación de personal que puede deberse a dos aspectos principalmente: las prestaciones que se ofrecen y el horario de trabajo.

Otro factor que contribuye a la falta de motivación del personal es el ambiente físico de trabajo, ya que en términos generales es desagradable: reducido, mal ventilado, mal decorado e incomodo.

Un aspecto importante revelado por la investigación es el hecho de que la mayor parte de ambos tipos de personal están orgullosos de pertenecer al STC METRO; es decir, se sienten parte integral del mismo y les interesa que mantenga una buena imagen. En contra de cualquier suposición, este sentimiento no es consecuencia de la imagen que los trabajadores preciben de él, pues

es opinión general que el interés que tiene éste por -- ellos es igual comparado con el que otras instituciones tienen hacia sus empleados.

En síntesis, podemos dividir en dos al clima-organizacional del STC METRO: uno que impera en el personal administrativo y otro en el personal de línea. Al primero lo situamos en un nivel medio alto y al segundo en un nivel bajo. Las principales razones que encontramos para ello son: el tipo de trabajo que desempeñan y la visión del avance con que su tarea contribuye en el logro de los objetivos.

Es importante resaltar la influencia que el sistema escalafonario tiene en la motivación pues, en nuestra opinión, inhibe la creatividad y la superación personal estancando a las personas en una labor rutinaria y aburrida, afectando ello a la productividad y a la excelencia que se busca en la institución.

## RECOMENDACIONES

Como aportación del estudio realizado, entregamos a la Gerencia de Recursos Financieros una serie de sugerencias que consideramos pueden ayudar a mejorar el clima organizacional.

1. Se sugiere que para elevar el nivel académico de todo el personal se otorguen becas para estudios técnicos y superiores, y se intensifiquen los cursos de capacitación.
2. Para evitar rechazos, falta de adaptación y rivalidad entre los empleados, sugerimos se fomente el espíritu de unidad y cooperación mutua que debe existir entre ellos a través de slogans, frases y/o símbolos permanentes.
3. Impartir cursos de toma de decisiones y solución de problemas especialmente en el área de línea, con el fin de mejorar su desempeño primordialmente en su relación con sus subordinados.
4. Recomendamos revisar los canales de comunicación formal que llegan al personal de línea, pues encontramos que no se consideran funcionales ni adecuados y-

que hay poco interés en ellos. Dos de las principales barreras son la dispersión del personal en todas las estaciones de las siete líneas del METRO y los tres turnos que laboran debido a que es muy difícil lograr que la comunicación llegue a todos oportunamente. Otro factor que influye es el lenguaje utilizado no apropiado para su finalidad. Sugerimos ----- anexar a su sueldo circulares o memoranda donde se incluya además de la instrucción o aviso, noticias agradables con el fin de que el personal se interese en leerlos.

5. Para tratar de evitar el sentimiento de insatisfacción y reconocer el esfuerzo que el empleado pone en la realización de su trabajo, consideramos adecuado el establecer un sistema complementario al escalafonario. Dicho sistema puede consistir en una calificación de méritos sobre la cual se base el otorgamiento de gratificaciones extra, premios y reconocimientos. Como ejemplo de dichas compensaciones al esfuerzo tenemos: distintivos y charolas, viajes, diversos productos, becas y dinero.

6. Poner mayor atención en el lugar físico de trabajo y en su mobiliario procurando dar mayor comodidad y --

funcionalidad para hacerlo agradable y satisfactorio a la persona.

7. Con el fin de agilizar la solución de problemas del personal de línea, que es muy numeroso, sugerimos delegar mayor autoridad en las supervisoras permitiéndoles tomar decisiones para resolver dichos problemas.

Si se decide tomar en consideración y llevar a cabo estas sugerencias pensamos que la percepción del empleado respecto a su compañía mejorará notablemente y se reflejará en el desempeño de su trabajo elevando la productividad y el nivel de la moral.

## REGLA DE CALCULO PARA MUESTREO DE SUB-UNIVERSOS

TIPO DE ESTUDIO	A	C	H	P	L	
ESTIMADO	50A	90.00	.0045	99	01	99
	51	90.20	.0049	98	02	196
	52	90.40	.0054	97	03	291
	53	90.60	.0058	96	04	384
	54	90.80	.0064	95	05	475
	55	91.00	.0069	94	06	564
	56	91.20	.0076	93	07	651
	57	91.40	.0083	92	08	736
	58	91.60	.0093	91	09	819
59	91.80	.0099	90	10	900	
N O R M A L	60A	92.00	.0110	89	11	979
	61	92.20	.0121	88	12	1056
	62	92.40	.0133	87	13	1131
	63	92.60	.0147	86	14	1204
	64	92.80	.0163	85	15	1275
	65	93.00	.0175	84	16	1344
	66	93.20	.0194	83	17	1411
	67	93.40	.0215	82	18	1476
	68	93.60	.0239	81	19	1539
	69	93.80	.0270	80	20	1600
	70	94.00	.0300	79	21	1659
N O R M A L E L E V A D O	71A	94.20	.0332	78	22	1716
	72	94.40	.0373	77	23	1771
	73	94.60	.0414	76	24	1824
	74	94.80	.0462	75	25	1875
	75	95.00	.0528	74	26	1924
	76	95.20	.0603	73	27	1971
	77	95.40	.0680	72	28	2016
	78	95.60	.0779	71	29	2059
	79	95.80	.0884	70	30	2100
	80	96.00	.1025	69	31	2139
	P R O F U N D O	81A	96.20	.1191	68	32
82		96.40	.1388	67	33	2211
83		96.60	.1626	66	34	2244
84		96.80	.1943	65	35	2275
85		97.00	.2300	64	36	2304
86		97.20	.2793	63	37	2331
87		97.40	.3372	62	38	2356
88		97.60	.4218	61	39	2379
89		97.80	.5289	60	40	2400
90		98.00	.6800	59	41	2419
P R O F U N D O M E D I O		91A	98.20	.8919	58	42
	92	98.40	1.1953	57	43	2451
	93	98.60	1.6734	56	44	2464
	94	98.80	2.4513	55	45	2475
	95	99.00	3.8400	54	46	2484
E L E V A D O P R O F U N D O	96A	99.20	6.5625	53	47	2491
	97	99.40	13.0833	52	48	2496
	98	99.60	33.9375	51	49	2499
	99	99.80	166.5000	50	50	2500

ENCUESTA AL PERSONAL DEL SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO

METRO

Esta encuesta está elaborada con el propósito de ayudar a la realización de una tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, por lo que les pedimos su amable colaboración.

NO FIRMES NI ESCRIBAS TU NOMBRE, el cuestionario debe ser respondido en forma ANONIMA.

¡ G R A C I A S !

INSTRUCCIONES:

- Marca con una cruz una sola respuesta exceptuando --- aquellas en las que expresamente se indica que marques más de una opción.
  
- El cuestionario debe ser respondido en tinta.

1. Nivel de estudios:

Primaria \_\_\_\_\_  
Secundaria \_\_\_\_\_  
Carrera comercial \_\_\_\_\_  
Preparatoria \_\_\_\_\_  
Profesional \_\_\_\_\_

2. Estado civil:

Soltero \_\_\_\_\_  
Casado \_\_\_\_\_  
Viudo \_\_\_\_\_  
Divorciado \_\_\_\_\_  
Madre soltera \_\_\_\_\_  
Unión libre \_\_\_\_\_

3. Según su opinión, ¿Cómo puede compararse el STC METRO con otras instituciones respecto de su interés por el bienestar de sus empleados?

Mayor interés \_\_\_\_\_ Igual interés \_\_\_\_\_ Menor interés \_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que sus ingresos son adecuados respecto al trabajo que desempeña?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

5. ¿Piensa usted que tiene la oportunidad de presentar - un problema, una queja o una sugerencia a su superior inmediato?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. ¿Qué efecto tiene su experiencia en el STC METRO sobre su satisfacción personal?

Me hace sentir muy bien \_\_\_\_\_

Me hace sentir bien \_\_\_\_\_

Me es indiferente \_\_\_\_\_

Me hace sentir mal \_\_\_\_\_

Me hace sentir muy mal \_\_\_\_\_

7. Las prestaciones que otorga el STC METRO:

Motivan a trabajar \_\_\_\_\_

No motivan a trabajar \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera usted a los medios informativos internos del STC METRO? (circulares, avisos, etc.)

a) Eficientes \_\_\_\_\_ Deficientes \_\_\_\_\_

b) Claros \_\_\_\_\_ Confusos \_\_\_\_\_

c) Oportunos \_\_\_\_\_ Inoportunos \_\_\_\_\_

d) Frecuentes \_\_\_\_\_ Esporádicos \_\_\_\_\_

- e) Completos \_\_\_\_\_ Incompletos \_\_\_\_\_  
f) Necesarios \_\_\_\_\_ Innecesarios \_\_\_\_\_

9. Se siente usted apoyado en su trabajo por:

- a) Sus superiores Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
b) Sus compañeros Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
c) Sus subordinados Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. Señale usted los tres principales aspectos que caracterizan el ambiente dentro de su trabajo:

- |              |       |              |       |
|--------------|-------|--------------|-------|
| Tensión      | _____ | Cooperación  | _____ |
| Coordialidad | _____ | De rechazo   | _____ |
| Amistad      | _____ | De conflicto | _____ |
| Confianza    | _____ | Otros        | _____ |
| Rivalidad    | _____ | ¿Cuál?       | _____ |

11. ¿Se siente usted en libertad de discutir con su superior los problemas relacionados con el trabajo?

- Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

12. ¿Su superior le hace sentir que su esfuerzo en el trabajo vale la pena?

- Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

13. ¿Encuentra usted satisfacciones y logros personales en el desempeño de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

14. ¿Se siente usted parte integral del STC METRO?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo se siente usted más motivado a trabajar?

Solo \_\_\_\_\_

En grupo \_\_\_\_\_

16. ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer al STC METRO?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

17. ¿Siente usted que el STC METRO le ofrece expectativas de desarrollo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

18. Con respecto al mobiliario que utiliza (escritorios, archiveros, sillas, etc.), considera que es:

- |              |       |            |       |
|--------------|-------|------------|-------|
| a) Funcional | _____ | Inadecuado | _____ |
| b) Cómodo    | _____ | Incómodo   | _____ |
| c) Bonito    | _____ | Feo        | _____ |

19. Considera que el STC METRO:

- |   |          |          |
|---|----------|----------|
| a) Tiene ambiente agradable                     | Si _____ | No _____ |
| b) Ofrece prestigio                             | Si _____ | No _____ |
| c) Permite la iniciativa                        | Si _____ | No _____ |
| d) Tiene buena comunicación entre los empleados | Si _____ | No _____ |
| e) El horario de trabajo es cómodo              | Si _____ | No _____ |
| f) Se interesa por los empleados                | Si _____ | No _____ |

20. ¿Cómo considera a su superior?

- |   |       |   |       |
|---|-------|---|-------|
| a) Abierto al diálogo                         | _____ | Cerrado al diálogo                            | _____ |
| b) Responsable                                | _____ | Irresponsable                                 | _____ |
| c) Motiva al personal                         | _____ | No motiva al personal                         | _____ |
| d) Soluciona problemas                        | _____ | No soluciona problemas                        | _____ |
| e) Favorece la iniciativa de sus subordinados | _____ | No favorece la iniciativa de sus subordinados | _____ |
| f) Amable                                     | _____ | Grosero                                       | _____ |

- g) Supervisa el trabajo \_\_\_\_\_ No supervisa el trabajo \_\_\_\_\_  
jo \_\_\_\_\_ jo \_\_\_\_\_
- h) Capacitado \_\_\_\_\_ No capacitado \_\_\_\_\_

21. ¿Cómo considera usted su lugar físico de trabajo?

- a) Cómodo \_\_\_\_\_ Incómodo \_\_\_\_\_
- b) Bien iluminado \_\_\_\_\_ Mal iluminado \_\_\_\_\_
- c) Amplio \_\_\_\_\_ Reducido \_\_\_\_\_
- d) Agradable \_\_\_\_\_ Desagradable \_\_\_\_\_
- f) Bien decorado \_\_\_\_\_ Mal decorado \_\_\_\_\_

22. Considera usted que el horario de trabajo es agradable:

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

23. ¿Le interesa que el STC METRO tenga una buena imagen?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

"Es una lección que debe---  
rías escuchar: Trata, trata,  
trata otra vez. Si en la --  
primera no logras triunfar--  
trata, trata, trata otra --  
vez."

W. E. Hickson.

Al estudiar una organización, resalta su personalidad o clima propio y único que la distinguen de las demás.

El objetivo principal de la organización, su tamaño y estructura, desempeñan papeles importantes para determinar su singularidad.

El clima de la organización es lo favorable o desfavorable del ambiente para las personas en una empresa; por ello, se debe poner una cuidadosa atención a esta cualidad debido a los efectos que tiene la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal, y sobre el logro de los objetivos de la or

anización.

Debe entenderse que el clima de la organización es difícil de definir. Está compuesto por multitud de elementos tangibles e intangibles que contribuyen a las relaciones de trabajo entre los empleados. La dificultad de definir al clima organizacional no significa que no exista; quizá pueda ser descrito como EL CONJUNTO DE PERCEPCIONES Y REACCIONES DE LOS TRABAJADORES HACIA LAS MUCHAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES QUE TIENEN ALGUNA INFLUENCIA DIRECTA O INDIRECTA SOBRE ELLOS.

La clave es la percepción de los empleados. - La identificación y participación que los empleados perciben como genuinas y adecuadas son las que fomentan la moral de grado elevado. Para que la moral sea elevada, es necesario que los empleados noten que hay congruencia entre los estilos de administración y los requerimientos de la tarea.

La percepción de los empleados también afecta a la moral de otra manera. Para que la moral sea de grado elevado, es necesario que los trabajadores comprendan que tanto ellos mismos como cada uno de los demás participan en el esfuerzo del grupo y que avanzan hacia

la consecución del objetivo. También deben comprender -- que el objetivo es importante y que vale la pena esforzarse por alcanzarlo.

Cabe aclarar que existen diferencias individuales en lo que se refiere a percepción, opiniones y reacciones ante el mismo medio ambiente, pero sin embargo el ambiente organizacional puede estimular o desantelar los tipos de percepción relacionados a un grado elevado de moral.

Los efectos de la moral no siempre son predecibles. Por lo general, la alta moral es benéfica, pero no siempre se deriva de ella una productividad más alta. -- Existe un número de condiciones de trabajo y de factores que influyen también en el comportamiento del trabajador.

Por lo anterior, las actitudes que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima de la organización.

También contribuyen al clima organizacional -- las relaciones dentro y entre los grupos. Conociendo las

características comunes a los grupos, los supervisores -- estarán en mejor posición para comprender las fuerzas -- que ayudan a crear el tipo de clima que impera en la organización. Asimismo, deberán ser capaces de desarrollar relaciones más armoniosas y efectivas entre los grupos -- de empleados.

Otros factores de naturaleza física contribu-- yen al clima, ya sea directa o indirectamente, porque -- tienen influencia sobre la conducta humana. Entre ellos-- encontramos la naturaleza y disposición del trabajo, así como las condiciones que afectan la salud y seguridad -- del empleado.

Finalmente, para mejorar el desempeño del tra-- bajador se sugiere: proporcionar más del mínimo de capa-- citación a los empleados, crear metas específicas para -- luchar por ellas, proporcionar retroalimentación del de-- sempeño en forma regular y frecuente de áreas de trabajo ordenadas y delimitadas, distribuir las áreas de trabajo de tal forma que la interacción entre los empleados sea-- más fácil, incrementar siempre que sea posible el número de operaciones realizadas por cada empleado, estructurar los trabajos de tal manera que los movimientos dentro -- del área de trabajo sean ágiles, y explorar la manera de

otorgar más responsabilidad a cada individuo.

Para fines prácticos y con el objeto de visualizar mejor la forma correcta de medir el clima organizacional predominante en una empresa, se llevó a cabo - un estudio en el STC METRO con el que se llegó a la conclusión de que su clima imperante puede ser calificado de "bueno" ya que reunió las características necesarias para alcanzarlo.

La realización de este caso fue una experien-cia interesante. Nos dimos cuenta que es muy difícil -- que la gente exteriorice su verdadera forma de pensar y sentir ya que en sí este tipo de estudios se presta a - otro tipo de interpretaciones, pues el empleado piensa- que puede influir negativamente en su trabajo y que la- opinión que tiene su supervisor sobre él puede cambiar. De igual forma, estas interpretaciones pueden crear verdaderos conflictos en las relaciones interpersonales.

Finalmente podemos afirmar que un adecuado -- clima organizacional es determinante en el logro de la- eficiencia y productividad de un organismo social.

**CITAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) Terry, George. Principios de Administración. Editorial CECSA. México, 1974. Pág. 304.
- (2) Brown, Warren y Moberg, Dennis. Teoría de la Organización y la Administración. Editorial Limusa. México, 1983. Pág. 32.
- (3) Hall, Richard; Hass, Eugene y Johnson, Norman. Organizational Size Complexity and Formalization. American Sociological Review 32. USA. Pág. 903.
- (4) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México, 1983. Pág. 7.
- (5) Idem.
- (6) Fernández Escalante, Fernando. Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas. Ediciones --- Macchi. Buenos Aires, 1973. Pág. 143.
- (7) Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pág. 37.
- (8) Brown, Warren y Moberg, Dennis. Op. Cit. Pág. 40.

- (9) Hodgetts M., Richard y Altman, Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Nueva Editorial Interamericana. México 1981. Pág 51.
- (10) Ibidem. Págs. 71 y 72.
- (11) Ibidem. Pág. 80.
- (12) Ibidem. Págs. 84 y 85.
- (13) Werther B., William y Davis, Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Editorial Limusa. México 1984. Pág. 296.
- (14) Harris o., Jeff. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México, 1982. Pág. 235.
- (15) Ibidem. Pág. 236.
- (16) Ibidem. Pág. 239.
- (17) Bales F., Robert. Interaction Process Analysis: A Method for the study of Small Groups. Addison Wesley Press Inc. Inglaterra, 1950. Pág. 33.

- (18) Bass, Bernard. Lidership, Psychology and Organiza--  
tional Behavior. Harper and Row Publishers. USA, --  
1969. Pág. 39.
- (19) Sherif M. y Sherif C. W. Social Psychology. New ---  
York: Harper and Row Publishers. USA, 1969. Pág. 131.
- (20) Shaw E., Marvin y Shaw., Lily. Some Effects of So--  
ciometric Grouping upon Learning in a second grade--  
classroom. Journal of Social Psychology. Agosto ---  
1962. Pág. 453.
- (21) Bonner, Hubert. Group Dynamics.: Priciples and Ap--  
plications. The Ronald Press. USA, 1959. Pág. 4
- (22) Hodgetts, M. Richard. Op. Cit. Pág. 154.
- (23) Van de Nen, Adrew y Dalbecg, Adre. The effectiveness  
of Nominal, Delphi and Interaction Group Decisi6n --  
Making Processes. Academy of Management Journal. Di--  
ciembre, 1974. Pág. 606.
- (24) Hodgetts, M. Richard. Op. Cit. Pág. 183.

- (25) Werder, B. William Jr. y Davis, Keith. Op. Cit. ---  
Pág. 293.
- (26) Hodgetts, M. Richard. Op. Cit. Pág. 96.
- (27) Hernández, Sverdlik, Varela, Shruđen y Sherman. Administración de Personal. Editorial South-Western -  
Publishing Co. USA, 1984. Pág. 199.
- (28) Hodgetts, M. Richard. Op. Cit. Pág. 117.
- (29) Harris, O. Jeff. Op. Cit. Pág. 219.
- (30) Werder, B. William Jr. y Davis, Keith. Op. Cit. ---  
Pág. 299.
- (31) Harris, o. Jeff. Op. Cit. Pág. 227.
- (32) Hodgetts, M. Richard. Op. Cit. Pág. 97.
- (33) Ibidem. Pág. 123.
- (34) Ibidem. Pág. 125.
- (35) Harris, o. Jeff. Op. Cit. Pág. 260.

- (36) Davis, Keith. Understanding the Organizational Grape vine and its Benefits. Business and Publics Affairs. USA 1976. Pág. 5.
- (37) Katz, Daniel y Khan, L. Robert. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1981. Pág. 337.
- (38) Bowers, G. David y Seashore, E. Stanley. Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly. Vol. II. No. 2. USA 1966. Pág. 240.
- (39) Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw Hill. México, 1981. Pág. 665.
- (40) Katz, Daniel y Khan, L. Robert. Op. Cit. Pág. 336.
- (41) Stogdill, M. Ralph. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. The Free Press. USA. Pág.7.
- (42) Harris, O. Jeff. Op. Cit. Pág. 191.

- (43) Annenbaum, Robert y Schmidt, H. Warren. How to Choose a Leadership Patern. Harpard Business Review. Vol. 36 No. 2. USA 1958. Pág 95.
- (44) Fiedler, E. Fred y Chemers, M. Martin. Leadership and Effective Management. Scott Foresman and Co. USA 1974 Pág. 34.
- (45) Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman. Op. Cit. Pág. 220.
- (46) Brown, B. Warren y Noberg, J. Dennis. Op. Cit. Pág. 441.
- (47) Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pág. 74.
- (48) Siegel, Laurence. Psicología Industrial. Editorial CECSA. México, 1976. Pág. 499.
- (49) Stagner, R. Motivational Aspects of Industrial Morale The Industrial Morale. (A Symposium) Personnel ----- Psychology. Vol. II. USA 1958. Pág. 64.
- (50) Blum, L. Milton. Industrial Psychology. Hirper International Edition. USA 1972. Pág 392.

- (51) Roach, E. Darell. Dimentionns of Employee Moral. Personnel Psychology. Vol II. No. 2 USA 1958. Pág. 419.
- (52) Applewhite B. Phylip. Organigational Behavior. -----  
Prentice-Hall Inc. USA 1965. Pág. 25.
- (53) Harris, O. Jeff. Op. Cit. Pág. 249.
- (54) Siegel, Laurence. Op. Cit. Pág. 502.
- (55) Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pág. 514 y 515.
- (56) French, L. Wendell y Bell H. Organization Develop-  
ment. Prentice-Hall, INC. USA 1978. Pág. 14.
- (57) Brown B. Warren y Moberg, J. Dennise. Op.Cit. Pág.  
537.

**BIBLIOGRAFIA**

- Appelwhite, Philip. Organizational Behavior. Prentice-Hall, Inc. USA 1966
- Barnard, I. Chester. As Funcoes do Executivo. San Paulo, Atlas Brasil 1971
- Baron, Robert; Byrne, Don y Kantrwitz, Barry. Psicología. Comprensión de la conducta. Editorial interamericana, México, 1981
- Beach S., Dale. The management of people at work. Collier McMillan Student Editions. USA 1965
- Bear E., Earl. The sensitive I: people in business. --- John Wiley and Sons, Inc. USA 1975
- Bellows M., Roger. Psychology of personal in business and industry. Prentice-Hall, Inc. USA 1962
- Blum L., Milton. Industrial Psychology. Harper International Edition. New York 1972
- Bowers G., David y Seashore E., Stanley. Predicting --- organizational effectiveness with a four-factor --- theory of leadership. Administrative Science Quarterly, Vol. II No. 2 September 1976

Broom, Leonard y Selznick, Philip. Sociología. Editorial  
CECSA México 1979

Brown B, Warren y Moberg J., Dennis. Teoría de la organi-  
zación y la administración. Enfoque Integral. Edito-  
rial Limusa México 1983

Carwell A., Fred. Human relations in business. McMillan  
Publishing Co.; Inc. USA 1975

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Huma-  
nos. Editorial McGraw Hill. México 1980

Chruden y Sherman. Administración de personal. Editorial  
CECSA México 1982

Dill W. H. Environment as an influence on managerial ---  
autonomy. Administrative Science Quarterly, Vol 2 USA  
1978

Doyle Mckeachie. Psicología. Editorial Interamericana.  
México 1970

Duvin, Roberto. Las relaciones humanas en la administra-  
ción. Editorial CECSA México 1975

- Fernández M., Fernando. Dirección de Organización de Em-  
presas Privadas y Públicas. Ediciones Macchi. Buenos  
Aires 1973
- Gellerman W., Saul. Motivation and Productivity. Ameri-  
can Management Association, Inc. USA 1963
- Gibson, Ivancevicha y Donnelly. Organizaciones. Conducta,  
estructura y procesos. Editorial Interamericana. Méxi-  
co 1983
- Harris, O. Jeff. Administración de Recursos Humanos. Edi-  
torial Limusa. México 1982
- Harwell M., Edward. Personnel Management and Training. -  
Chain Store Age Books. USA 1969
- Hernández, Snerdlik, Varela, Schruden y Sherman. Adminis-  
tración de Personal. Desarrollo de los Recursos Huma-  
nos. Editorial South-Western Publishing Co. USA 1984
- Hodgetts M., R. y Altman, S. Comportamiento en las Orga-  
nizaciones. Editorial Interamericana. México 1985
- Jerdees H., T. Work-Group versus Individual Differences -

Kats, Daniel y Khan L., Robert. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México 1981

Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. -- Editorial McGraw Hill. México 1980

Landy J., Frank y Trumbo A., Don. Psychology of Work Behavior. The Dorsey Press. USA 1976

Laris Casillas, Francisco. Administración Integral. Editorial CECSA. México 1981.

Laurence P., Paul y Lorsch W., Jay. Organización y Ambiente. Editorial Labor. Temas Empresariales. Barcelona 1973.

Mednick A., Sarnoff, Higgins, Jerry y Kirschenaum, Jack. Psicología. Exploración en el campo de la conducta. -- Editorial Diana. México 1982.

Millenson C. J. Principios de análisis conductual. Editorial Trillas. México 1974.

Moreno L. J. Foundations of Sociometry. Sociometry monographs. Boston Bacon House. No. 4. USA 1943.

Porter W. Lyman, Lawler E., Edward y Hackman J., Richard.  
Behavior in Organizations. International Student Edition.  
McGraw Hill Cogakusha, Ltd. USA 1975.

Reyes Ponde Agustfn. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México 1978.

Roach E., Darel. Dimensions of employee morale. Personnel Psychology. Vol. 2. No. 2. USA 1958.

Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la Organización. Manual de seminarios vivenciales. Editorial Trillas.- México 1981.

Scanlan K. B. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Editorial Limusa. México 1978.

Shultz P., Duane. Psychology and Industry Today. McMillan Publishing Co. Inc. USA 1978.

Siegel, Laurence. Psicología Industrial. Editorial CECSA. México 1976.

Sikula F., Andriew. Administración de Personal. Editorial Limusa. México 1979.

- Skinner F., Burrhus. Ciencia y Conducta Humana. Editorial Labor. Barcelona 1974.
- Sperling, Abraham. Psicología Simplificada. Editorial - Coguesa-Doubleday. México 1983.
- Stagner R. Motivational Aspects of Industrial Morale. - The Industrial Morale (a symposium). Personnel Psychology. Vol. 2. USA 1958.
- Steers M., Richard. Organizational Effectiveness. A behavioral view. Goodyear Publishing Co. Inc. USA 1977.
- Steers M., Richard y Porter W., Lyman. Motivation and Work Behavior. McGraw Hill Book Co. USA 1979.
- Stogdell M., Ralph. Handbook of Leadership: A survey of theory and research. The Free Press. USA 1974.
- Stouffer A. S., Buchanan A. E. y socios. The American-- Soldier: Adjustment during army life. Princeton University Press. Vol. 1. USA 1949.
- Terry R., George. Principios de Administración. Editorial CECSA. México 1980.

Vroom H., Victor. Motivación y Alta Dirección. Editorial Trillas. México 1982.

Werther B., William y Davis, Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México 1984.