

72
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DE LOS
GRUPOS INFORMALES EN LAS
ORGANIZACIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA DEL ROCIO LEON SILVA**

Director del Seminario: L.A. Carlos Olivares Lojero

México, D. F.

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.

C O N T E N I D O

Agradecimientos	1
Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos Generales	
a) Naturaleza de los Grupos Humanos	8
b) Tipos de Grupos	10
b.1) Los Grupos en la Organización	11
b.2) Funciones de los Grupos Informales	12
c) Estudios Realizados por Elton Mayo Sobre Grupos Informales	17
Capítulo 2. Definición de Conceptos	
a) Líder	21
b) Liderazgo	22
c) Satisfacción en el empleo	25
d) Frustración	25
e) Necesidad	27
f) Motivo	28
g) Conflicto	28
h) Organización	29
Capítulo 3. Práctica de Campo	
Objetivos	35
Hipótesis	36
a) Determinación del Universo	37
Organigrama de CONASUPO	39
b) Determinación de la Muestra	44
c) Análisis Individual de las Preguntas	45
d) Análisis Descriptivo General	71
e) Valoración de las Hipótesis	76
Capítulo 4. Diagnóstico	
a) Diagnóstico y Resultados del Problema	81
b) Observaciones	84
c) Conclusiones y Sugerencias	86
Apéndice	89
Bibliografía	119

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

"Dónde está mi hermano?. Es
ta en todas las tierras habi-
tadas por el hombre, y tam-
bien lo es mi vecino"

R.L. RUSSELL

Desde tiempos remotos se ha hablado de la importancia que tiene la asociación de esfuerzos en la satisfacción de las necesidades tanto materiales como espirituales de los hombres. Estos han comprobado que al agruparse han podido reducir su trabajo, realizarlo en menor tiempo o hacerlo más agradable; es por ello que se ha hecho común el trabajo en equipo. Asimismo, en una organización es sumamente importante el trabajo en conjunto, para el cumplimiento de los objetivos de la Administración o empresa. De nada sirve contar con las técnicas, herramientas, recursos materiales y de disponer del tiempo necesario para cumplir con las metas programadas, si no se cuenta con la colaboración de los recursos humanos.

Precisamente a los recursos humanos que laboran dentro de una organización y a su participación en el desarrollo de las actividades se enfoca la presente investigación.

En una empresa los individuos tienen diferentes funciones; -se encuentran en distintos departamentos; se relacionan con diversas personas, a través de distintos canales de comunicación y tienen diferentes grados de responsabilidad y autoridad; todo ello derivado de la organización formal establecida por la Administración. Este tipo de organización es constituida oficialmente -- con el fin de lograr objetivos determinados. Pero en un organismo donde laboran varias personas y éstas tienen un trato frecuente - se dan, además, otro tipo de relaciones; independientemente de la estructura establecida por la dirección. Estos contactos se llevan a cabo por diversas causas, como son: intereses comunes entre las personas, lazos de amistad, simpatía, afinidades o relajamiento. Estas relaciones reciben el nombre de informales y las personas que las realizan, al agruparse, forman grupos que reciben el -- mismo nombre.

En los estudios realizados por el profesor Elton Mayo en la Western Electric, sobre estos grupos, se mencionó que la constitución de estos lazos puede ser antagónica para la organización, dependiendo de la relación que tengan las metas del grupo con las de

la compañía o pueden favorecer a la institución si se encuentran identificados con ella. Algunos autores hacen referencia también a las funciones que tienen los grupos informales en la organización y con sus miembros, las cuales se mencionarán más adelante en el cuerpo de la investigación.

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Destacar la existencia de los grupos informales en CONASUPO (Compañía Nacional de Subsistencias Populares) y conocer de -- que manera desarrollan la función de reforzar la personalidad individual de cada uno de sus miembros y su colaboración en el cumplimiento de las actividades de la organización, dependiendo de -- la identificación de estos grupos con los objetivos de la empresa y de la satisfacción individual que sus miembros tengan por el -- trabajo que están desarrollando.

El interés por el tema nació por la intención de dar importancia al papel que desempeñan los grupos informales dentro de la organización. Ya que es común escuchar entre personas que dirigen grupos, que para el logro de los objetivos y cumplimiento de las actividades en una organización es importante contar con personal capacitado y con deseos de colaborar con la dirección, se considera que ésto es válido pero para lograr el éxito en una empresa, es necesario considerar también otros factores, como por ejemplo: la situación de los empleados en ella. Se debe resaltar que todo individuo desea, independientemente de sus capacidades y deseos de colaborar, satisfacer sus necesidades, ya sean: fisiológicas, de estimulación, de protección y seguridad, amor y pertenencia o autoestimación o autorrealización. Además, considerando otras opiniones mencionaremos las conclusiones a las que llegaron Mayo y Roetshlisberger, en los estudios antes mencionados: "una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda el elemento más importante del mismo". (1)

(1) Keith Davis. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Ed. Mc Graw Hill.

Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que con frecuencia resulta difícil de comprender.

Cabe aclarar que al presentar estas ideas no se resta importancia a la necesidad de contar con personal capacitado y con deseos de colaborar con la organización para lograr los objetivos, sino que se desea ampliar las posibilidades de lograr éxito en la empresa y se consideran entre ellas la de utilizar al grupo informal como auxilio de la dirección en el buen cumplimiento de las actividades determinadas.

Se eligió el presente tema ya que se piensa que para todo gerente es necesario conocer la disposición que tienen los recursos humanos (que hacen posible el cumplimiento de las labores), hacia la empresa, con el fin de administrarlos en forma efectiva.

El trabajo pretende poner a disposición, algunas de las aportaciones presentadas por algunos autores, referentes a los grupos informales. Estas como resultado de las investigaciones realizadas en otros países y en otro tiempo. La idea de este estudio es ver la aplicabilidad de estas ideas en nuestro país y en un lugar diferente de una fábrica como lo presentan los estudios de Elton Mayo y Sayles.

Respecto a los resultados presentados, se debe aclarar, que éstos fueron obtenidos a través de observaciones realizadas en el Departamento, de las encuestas aplicadas y opiniones recibidas de los propios empleados, las cuales se presentan de alguna manera -- dentro del cuerpo del informe. Algunas de las limitaciones encontradas fueron que no toda la información encontrada es incluida en las estadísticas por no entrar dentro de las clasificaciones realizadas, además de que la observación estuvo sujeta a un solo horario, de 5 a 7 p.m., por lo que no se pudo tener un seguimiento -- más amplio de la situación del Departamento.

En el Capítulo II se presentan una serie de conceptos con el fin de aclarar algunos términos manejados en el desarrollo del tra

bajo.

Los resultados presentados se dejan a la opinión de los lectores con el fin de que se vea ampliada la aportación que se pueda dar sobre este tema con el fin de colaborar con las organizaciones y con las personas que laboran en ella, en el mejoramiento del clima organizacional.

De ninguna manera se piensa que lo aquí expuesto sea lo verdadero o auténtico, sino que se somete a la consideración de los interesados en el tema.

Finalmente deseo agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México por la oportunidad de recibir conocimientos, experiencias y beneficios personales en el tiempo que permanecí en ella y en el futuro, otorgada sin limitaciones.

Al profesor Carlos Olivares Lojero, mi asesor de tesis, por su ayuda en la elaboración de este trabajo. Al profesor David Ochoa, por su orientación; de igual manera deseo expresar mi agradecimiento al Contador Julio Ordoñez de la Vega por permitirme realizar el estudio en el Departamento que tiene a su cargo, así como al grupo de Crédito y Cobranzas por colaborar conmigo y brindarme la información requerida.

María del Rocío León Silva

Diciembre de 1987.

- JUSTIFICACION DEL TEMA

Platón en la República dice:

"Las naciones surgen porque los individuos no se bastan por sí mismos. Los grupos sociales se forman porque el hombre necesita de ellos".

Con la realización del presente trabajo se pretende destacar la existencia e importancia de los grupos informales en las organizaciones y su influencia en el desarrollo de las actividades como consecuencia de la identificación de los miembros con los objetivos de la organización y de la satisfacción personal por el trabajo que están realizando.

Es importante considerar que un hombre busca a través de diversas formas, satisfacer sus necesidades, una de ellas es la pertenencia y estima social del grupo social del que forma parte, deseando que en él se destaque y fortalezca su personalidad, ya que como se sabe, en muchas ocasiones, dentro de las organizaciones, por el propio ritmo de trabajo se llega a despersonalizar al individuo y se le considera únicamente como un recurso más que contribuye al cumplimiento de las metas perseguidas por la empresa, situación que produce en los individuos desmotivación, frustración y situaciones de conflicto, disminuyendo con ello la productividad de la empresa.

En la actualidad tienen los dirigentes de las empresas y organizaciones la idea de que al conocer las aptitudes de los individuos que colaboran, ya sea en forma directa o indirecta, al cumplimiento de los objetivos en el área de influencia de sus decisiones tienen una ventaja para un mayor rendimiento en la organización. Olvidando en cierta forma que el buen desempeño de las actividades no depende en forma exclusiva de la adecuada formación profesional de los trabajadores que laboren en la organización sino de la disposición que éstos tengan hacia su trabajo.

En el presente estudio se pretende hacer hincapié en el grupo informal como recurso de la dirección con el fin de evitar la -

despersonalización en las organizaciones, principalmente en las de mayor magnitud, como lo es en CONASUPO, ya que en ellas es en las_ que se encuentra en mayor grado el ausentismo, desmotivación , falta de satisfacción en el trabajo, ocasionando que la productividad en las empresas se vea afectada en gran forma.

C A P I T U L O 1

"Las naciones surgen porque los individuos no se bastan por sí mismos. Los grupos sociales se forman porque el hombre necesita de ellos"
(Platón, LA REPUBLICA)

ASPECTOS GENERALES

a) NATURALEZA DE LOS GRUPOS HUMANOS.

Ningún hombre se encuentra completamente aislado, en todo momento forma relaciones con otras personas.

El hombre es un ser eminentemente social, como ya lo dijera Aristóteles. Es por ello que a lo largo de su vida se encuentra formando grupos. Su naturaleza lo lleva a tener contacto con sus semejantes, ya sea con sus compañeros de trabajo, con sus familias, con las personas que le prestan algún servicio o con aquellas que le solicitan compañía. Desde su nacimiento el hombre está familiarizado con los grupos, pues pertenece a una familia; -- cuando acude a la escuela, es un miembro de un grupo escolar; y -- más tarde, si así lo desea, constituye su propio núcleo familiar.

La afiliación de los hombres es común en todos los campos; y constituye la unidad natural de la sociedad; pero la formación de grupos requiere de varias características, debido a la gran variedad de propiedades que éstos tienen.

Para fines del presente estudio se entenderá como grupo, lo expresado por Olmsted, "un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (2)

"El simple hecho de estar juntos" (como en el metro), no basta para caracterizar al grupo. Tampoco es suficiente que posean un interés común (tomar el ascensor). Para que exista grupo es preciso que haya "una interacción entre las personas, y además conciencia de la relación común". (Olmsted).

En términos generales los grupos se caracterizan, tal como lo concibe la Dinámica de Grupos, por los siguientes atributos:

(2) Olmsted, M.S. : EL PEQUEÑO GRUPO; Ed. Paidós. Bs. As., 1963; pag. 132

1. Una asociación definible; una colección de dos o más - personas identificables por nombre o tipo.
2. Conciencia de grupo; los miembros se consideran como - grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
3. Un sentido de participación en los mismos propósitos; - los miembros tienen el mismo objeto modelo, o metas e ideales.
4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades - los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Acción recíproca; los miembros se comunican unos con o - tros.
6. Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo pue - de comportarse como un organismo unitario". (3)

En relación a lo expresado anteriormente se entenderá como grupo a aquel integrado por dos o más personas que interactúan unos con otros en las relaciones cotidianas durante un largo periodo de tiempo, siendo diferentes de las personas que los rodean de alguna manera y están conscientes de pertenecer a dicho grupo, considerándose las relaciones entre ellos un fin en sí mismo. El único factor limitativo es que todos los miembros deben tener un contacto que haga valer su relación. En un grupo, sus miembros actúan y se influyen directamente unos a otros, y el resultado es completamente distinto de la acción individual de cada uno de sus elementos.

Los grupos humanos, al organizarse y estructurarse, - adquieren un aspecto nuevo, con leyes propias que no pueden ser - reducidas a sus componentes individuales.

(3) Knowles, M. y H. INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPO.; Ed. Letras, México, 1962; pag.31

b) TIPOS DE GRUPOS

Los grupos humanos pueden ser clasificados de distintas maneras: por la edad, sexo, ocupación, lugar de origen, religión -- que profesan o deporte que practican, entre otras. Pero la clasificación que se presenta obedece al deseo de distinguir la influencia mutua que impera en los miembros de un grupo, del objetivo común que los motiva y por las acciones que deban desempeñar de acuerdo a lo establecido por el grupo mismo.

La conducta de los grupos es diferente dependiendo, entre otras cosas del número de miembros. Sobre la base de esta diferencia numérica se habla de grupos primarios y grupos secundarios.

- **GRUPOS PRIMARIOS:** En ellos el compromiso personal es -- profundo, las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia. Las relaciones suelen realizarse en un plano más íntimo que las que tienen lugar en los grupos donde hay menos contacto personal. Los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales, poseen una solidaridad basada en los sentimientos que en el cálculo; son pequeños grupos espontáneos en su conducta interpersonal y orientados hacia fines comunes. Ej. Grupos informales de trabajo, la familia.

- **GRUPOS SECUNDARIOS:** Son aquellos en los que las relaciones tienen un carácter más impersonal, son frías, más formales. Ej. clubes, partidos políticos.

En estos grupos los contactos, si los hay, se establecen en forma indirecta, ya sea mediante el lenguaje oral o el escrito. Los individuos participan no como personalidades totales sino sólo en relación a capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio

para otros fines.

b.1) Los grupos en la organización

Existen generalmente tres clases de grupos en las empresas: los grupos de referencia, los formales y los informales.

- GRUPOS DE REFERENCIA:

Estos grupos están constituidos por aquellas personas con las que los individuos se comparan e identifican. Estos grupos afectan de alguna manera la conducta del individuo puesto que las personas tienden a modelarse a sí mismos de acuerdo con los miembros de -- sus grupos de referencia. Estos grupos, por consiguiente, pueden ejercer una influencia importante en la vida organizacional, ya que los miembros de la organización pueden adoptar las normas de rendimiento y las - expectativas de su grupo de referencia. (4)

- GRUPOS FORMALES:

Los gerentes determinan quienes serán sus miembros, los dirigen para alcanzar objetivos específicos: como son:

- Grupos de mando: Que se componen de gerentes y -- sus subalternos.
- Comités y fuerzas tácticas: Que se forman para - llevar a cabo actividades específicas.

- GRUPOS INFORMALES:

Dondequiera que la gente trabaja junta, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes, sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos.

Los determinantes específicos de los grupos in-

(4) Dorwin Cartwright y Alvin Zander; GROUP DYNAMICS, RESEARCH AND THEORY; 3a. Ed. (Nueva York; Harper and Row, 1968)

formales por lo general son los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física. El ejecutar el mismo tipo de trabajo es un determinante común de los grupos informales.

Mayo da la categoría de grupo informal a las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y -- hasta sus rituales y se pueden medir sus relaciones en base a la cohesión, que es el grado en que los miembros de un grupo lo encuentran atractivo.

(5)

Los grupos que se forman por la autoridad exterior no suelen ser cohesivos, pero pueden serlo si sus miembros llegan a sentir, o sienten, una gran necesidad de asociación. La cohesión está basada en una semejanza percibida entre las personas.

La cohesión marcada de un grupo hace que sus miembros se identifiquen con él y se dediquen a las tareas del mismo, hasta el punto en que hacen suyos sus éxitos y sus fracasos.

b.2) Funciones de los grupos informales.

Entre las funciones principales de los grupos informales, se encuentran las siguientes:

- Cumplir con eficiencia las tareas que se le asignen mediante la cooperación entre los miembros del grupo, por las decisiones del mismo y el compartir el conocimiento de trabajo. Hay una interdependencia en las decisiones para la realización del -- trabajo. Los grupos informales fijan las pautas del comportamiento interpersonal entre los miembros. La interacción diaria entre los

(5) Varios autores, CLASICOS EN ADMINISTRACION. Recopilado por -- Harwood F. Merrill, Ed. Limusa, S.A. México, 1975.

grupos informales establece el estatus de cada uno en relación -- con todos los demás miembros. Esto también establece el acuerdo -- respecto a quién dirá la última palabra al tomar decisiones o es la autoridad reconocida del grupo.

- Proporciona el medio para impulsar la innovación y originalidad individual al efectuar las tareas. La aprobación por -- parte de los compañeros de trabajo se hace importante para apoyar la innovación y las ideas originales, mientras que la desaprobación puede ser suficiente para eliminar nuevas ideas.

- Establece y mantiene normas de conducta. Las amplias -- normas de conducta requieren cierto contexto de realidad para ser significativas para un individuo. La vigilancia proviene de los -- grupos asociados cercanos a quienes reaccionan confirmando, aprobando o censurando la conducta de los miembros.

- Apoyar la imagen que el individuo tiene de sí mismo y -- por consiguiente la integridad de su personalidad. Se requiere un mínimo de sociabilidad por parte de cada persona. En el trabajo -- todo individuo tiene que hallar cierta oportunidad de mantener re -- laciones sociales libres y sin formalidades establecidas por ex -- traños. El grupo informal llena los huecos de la vida social en -- el trabajo. Es en tales grupos en donde cada persona es tratada -- como individuo y es aceptada con todas las características de su -- personalidad única. El grupo informal enfatiza constantemente y -- refuerza la personalidad individual de cada uno de sus miembros.

Es aquí donde, al final de la jornada de trabajo, el indi -- viduo tiene conciencia de que todavía es un hombre, una personali -- dad entera y no solo el fatigado operador de una máquina.

- Los grupos informales contribuyen al desempeño efectivo del trabajo proporcionado, a) la unidad social en la cual se log -- gra el acuerdo sobre los juicios relativos al trabajo y se toman -- decisiones y b) las pautas de relaciones personales que definen -- las muchas fricciones sutiles de la interacción de persona a per -- sona que, por la naturaleza del caso, no pueden ser definidas en -- las descripciones y análisis de puestos. (6)

(6) Robert Dubin, LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION; Ed. CECSA; 4a. Edición.

Es importante destacar de entre las funciones antes mencionadas, la que se refiere a que un grupo informal satisface las necesidades individuales de pertenencia, de prestigio, de reconocimiento, etc. Esto a causa de la mucha importancia que tiene para un individuo el ser reconocido, acogido y estimado y la influencia que esto tiene en el desempeño de sus labores.

Se menciona además en algunos textos, las características de los grupos informales, a continuación se presentan las estudiadas por Sayles:

- Los grupos informales se constituyen porque satisfacen las necesidades humanas. Todo ser humano necesita de compañía para poderse identificar.

- El grupo informal es una unidad natural en que se toman decisiones y juicios.

- Sirve como guía para un comportamiento correcto, ayuda a sus miembros a resolver problemas de trabajo.

- Los miembros subordinan algunas de sus necesidades individuales a las del grupo y en compensación este los apoya y protege.

- Los grupos informales pueden fomentar los intereses de la organización; pero también es posible que se opongan a los objetivos organizacionales, como las altas normas de desempeño, cuando éstas se consideran perjudiciales para el grupo.

- El líder del grupo tiende a ser el miembro que tenga más arraigadas las normas y los estándares del grupo, o quién conozca más o tenga más habilidad respecto de las actividades que desarrolle el grupo. (7)

María Rogers hace notar que los pequeños grupos ayudan al individuo: a mantener sus sentimientos de independencia, su integridad personal, el respeto de sí mismo; a devolverles un sentido global de su existencia y de su integridad, ambas puestas en cues

(7) Leonard R. Sayles y George Strauss, PERSONNEL (Englewood Cliffs N.J., 1960)

tión por la segmentación de las organizaciones formales. (*)

Otras funciones que se han reconocido en los grupos informales, que nacen de la adaptación de los individuos a los organizaciones formales, son:

- Permiten la comunicación de ciertas informaciones que no aparecen en los documentos oficiales, pero que son de primera importancia para la adaptación de los individuos al grupo formal; en los pequeños grupos aprenden a conocer "lo que es realmente", el porque de las cosas, "lo que son", realmente quienes ejercen el poder efectivo, etc.; todas estas pequeñas cosas que es preciso saber para aceptar ciertas normas de conducta y ser aceptado por los otros.

- Procuran una cierta estabilidad emocional, compensan ciertas restricciones y frustraciones de los sistemas formales, moldeando ciertos comportamientos, según los modelos prescritos.

- Pueden contribuir a mantener la cohesión y la autoridad en el grupo formal. En este sentido, su acción es reguladora y ayudan al grupo formal a satisfacer mejor las necesidades individuales. En caso de aumentar el tamaño del grupo formal, los pequeños grupos que se crean entonces, contribuyen a mantener la cohesión del conjunto.

- Pueden, por el contrario, resistirse y adoptar una actitud defensiva, aliarse con otros pequeños grupos y, como ocurre en las empresas, organizar poco a poco la resistencia en un sindicato. O bien pueden desintegrarse o retirarse del grupo formal o también replegarse por sí mismos.

Si un superior ejerce mal el papel que debe desempeñar, el descontento de los subordinados puede agruparse en un grupo informal. (**)

Los individuos que forman parte de tales grupos formales, donde las "personas se convierten en personal", donde las funciones tienen preferencia sobre las personalidades, no pueden dejar de apare-

(*) Marfa Rogers: Chester I. Barnard's New Concepts of Social Organization, "Autonomous Groups", 1950, U, 3-4 pp 4 - 29.

(**) Paul Lazarsfeld; The people's Choice.

cer tensiones físicas y la necesidad de luchar contra ellos por medio de la formación de pequeños grupos informales. Estos pequeños grupos aparecen entonces como reacciones contra la racionalización y la despersonalización del grupo formal.

(Según opinión de Dorothy R, Blitsten: Forms of Social Organization Autonomuos Group, 1955, XI, pp 1 - 18.

c) ESTUDIOS REALIZADOS POR ELTON MAYO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Entre los años de 1924 y 1927, se realizaron varios experimentos en las obras de la Hawthorne de la General Electric, en -- Chicago, los cuales mostraron algunos de los supuestos en los que se basaba la psicología industrial de aquellos tiempos. Se suponí a que el trabajador debía ser estudiado como una unidad aislada; y que los principales factores que afectaban su eficiencia eran - los movimientos inútiles o ineficaces al hacer el trabajo; la fatiga, considerada como un estado fisicoquímico corporal, debido a la acumulación de productos de deshecho; y, por último, los inconvenientes del medio físico, tales como la falta de luz, la calefacción inadecuada, el exceso de humedad, etc.

Esta compañía era considerada como una de las más progresistas, su personal, compuesto por unas 30,000 personas, gozaba de muy buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales. Sin embargo, no se mostraba muy satisfecho, y las continuas protestas y reclamaciones repercutían sobre la productividad. Era necesario, pues, averiguar los motivos de ese malestar colectivo.

Esta empresa fabricaba equipo para el sistema de teléfono Bell en la época de los experimentos.

Con el propósito de estudiar los efectos de la iluminación sobre el trabajo, se escogieron dos grupos de empleados. En uno, que servía de testigo, la iluminación se mantuvo inalterada durante el experimento, en tanto que en el otro se aumentó gradualmente la iluminación. La producción aumentó en el segundo grupo, como se esperaba, lo inesperado fué que la producción del grupo testigo aumentó también.

El resultado sorprendió a los investigadores, quienes procedieron a reducir la iluminación del grupo de prueba, al hacerlo, la producción volvió a subir. Se consideró que existía algún factor que incrementaba la producción independientemente de la intensidad de la luz en el taller, y hubo necesidad de idear experimentos más precisos, con el objeto de revelar la naturaleza de ese factor desconocido.

La segunda serie de experimentos consistió en lo siguiente, los investigadores seleccionaron a dos muchachas, a las que se pidió que eligieran a otras cuatro muchachas, para formar un pequeño grupo de seis. El grupo fué puesto a armar relés de teléfono.

Durante la serie completa de experimentos, que duró cinco años, un observador acompañó a las muchachas en el taller, anotó todo lo que sucedía, mantuvo a las muchachas informadas del experimento, les pidió consejos e informes y escuchó sus quejas.

Se introdujeron diversos cambios, que se prolongaron durante un período de prueba de cuatro a doce semanas.

Como consecuencia de estos cambios, la producción se elevó, ante todo, por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y a su grupo. "Al pedirles ayuda y cooperación, los investigadores lograron hacerlas sentir importantes. Su actitud total, se convirtió en la de un grupo acorde que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema. Habían encontrado un puesto estable al cual pertenecían, y un trabajo cuyo propósito veían claramente. Por eso trabajaban con mayor rapidez y eficacia que nunca".

Otro resultado de la investigación fué que los exámenes médicos efectuados regularmente no revelaron señales de fatiga acumulada y que las faltas disminuyeron en un 80%. Se observó que -- los sentimientos no solamente contaban más que las horas de trabajo, sino también más que los salarios.

El encargado de los experimentos de la Hawthorne fué George Elton Mayo, profesor de investigaciones industriales en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.

Durante las investigaciones las condiciones físicas tuvieron que mantenerse bajo estricta vigilancia. En cuento resultó evidente que lo que realmente importaba era el cambio de actitud de los empleados hacia el trabajo, se inició un programa de entrevistas encaminadas a descubrir la naturaleza de esas actitudes. Se recurrió a lo que se denomina entrevista "no orientada" en la que el entrevistante escucha en vez de hablar, no replica, no da consejos y adopta una actitud moral perfectamente neutral, las entrevistas son confidenciales.

Se descubrió que los grupos sociales formados en la fábrica ejercían considerable influencia sobre la conducta de sus miembros, y en particular sobre la cantidad de trabajo que hacían. Los observadores advirtieron que en ciertos departamentos los trabajadores limitaban la producción pese a los incentivos financieros que la dirección ofrecía; pareció probable que este fenómeno se debiera a la presión del grupo sobre el operario.

"En todo departamento activo los trabajadores se han congregado -conciente o inconcientemente- en un grupo con costumbres apropiadas, deberes, rutinas, y aún rituales, la administración triunfa o fracasa, según sea o no aceptada sin reservas por el grupo como autor y gufa".

En esta parte de la investigación se aprendió que:

Ningún agregado de personas puede existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sin que se destaquen los "líderes naturales". Es fútil tratar de deshacer esos grupos; la actitud inteligente consiste en intentar que los intereses de la dirección y de los obreros coincidan, a fin de que el conjunto de grupos informales que forman el personal de la fábrica adopten las mismas metas, en vez de frustrarse unos a otros.

C A P I T U L O I I

**¿Tú verdad? No. La Verdad.
Ven conmigo a buscarla.
La tuya guardátela.
(Antonio Machado)**

DEFINICION DE CONCEPTOS.

Se ha mencionado con anterioridad que las personas se agrupan para satisfacer necesidades. Su capacidad para satisfacerlas depende de diversos factores, entre los que destaca la conducta de sus líderes.

1) LIDER

Es cualquier individuo cuyo comportamiento en algún grupo estimula a seguirlo. Para ser llamado líder, un hombre debe asegurar que otros acepten su guía, y la dirección de la conducta del seguidor debe estar de acuerdo con el rumbo del líder. Cuando el seguidor acepta el "derecho" del líder de influir sobre su conducta, atribuímos al líder no solamente poder, sino "poder legítimado, o "autoridad"

El líder puede ser un canal de información y puede contribuir a satisfacer algunas de las necesidades de dependencia de los miembros del grupo que buscan una figura paternal que les proporcione seguridad.

- LIDER DE LA TAREA: Es una persona que produce ideas y guía al grupo a la solución de una tarea.

- LIDER EMOCIONAL: Es aquél que ayuda a aumentar la moral del grupo y a eliminar las tensiones cuando las cosas se ponen difíciles.

- LIDER AUTOCRATA: Da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo; no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, sino que se limita a indicar al grupo que medidas inmediatas debe tomar; por su propia iniciativa reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.

- LIDER DEMOCRATA: Sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras actitudes del grupo se decidan colectivamente y cuentan con la aprobación de todos, -

nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planos a largo plazo en los cuales trabajan; insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en este como miembro.

- LIDER LAISSEZ-FAIRE: Se abstiene de guiar, abandona al grupo a sus propias inclinaciones y no participa. No dirige sino que cede toda su responsabilidad a los subordinados.

2) LIDERAZGO

Es la relación que se establece entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido.

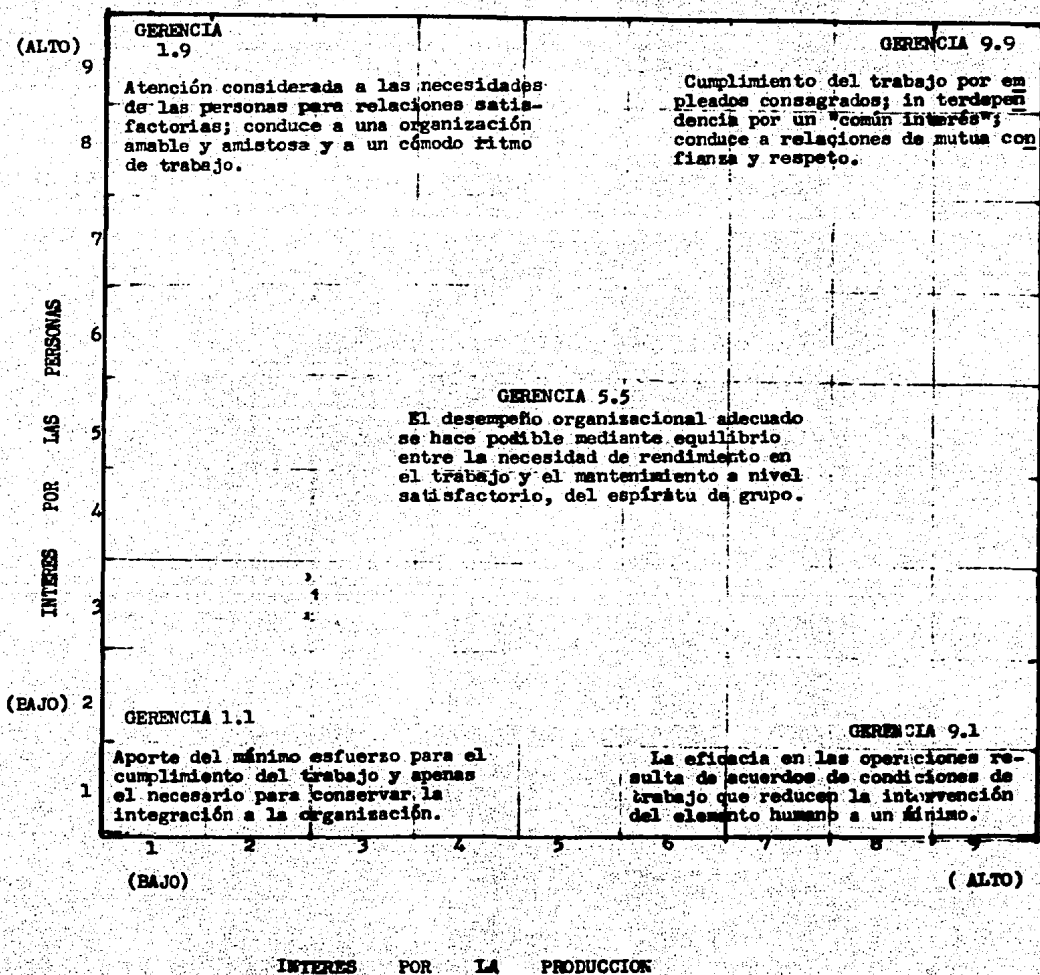
- LIDERAZGO GERENCIAL: Es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. El liderazgo debe comprender a otras personas, subalternos o seguidores. Por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo ayudan a definir la posición relativa de aquél y a hacer posible el proceso de liderazgo. El liderazgo supone una distribución desigual del poder, entre dirigentes e integrantes del grupo. Además de estar capacitados legítimamente para dirigir a sus subalternos o seguidores, los dirigentes también pueden ejercer influencia.

A continuación se mencionarán dos enfoques referentes al liderazgo gerencial: El cuadro gerencial de Blake y Mouton y el Sistema 4 de Likert.

EL CUADRO GERENCIAL

Identifica una gama de conductas gerenciales basada sobre las diversas maneras en que pueden obrar recíprocamente los estilos con orientación a la tarea y con orientación al empleado (cada uno expresado como un continuo en una escala del 1 al 9). El cuadro gerencial identifica el interés por la producción y el interés por las personas e intenta aumentar la atención por ambas partes o variantes. El interés por las personas forma el eje vertical del cuadro, y su eje horizontal lo constituye el interés por la producción. En la esquina inferior izquierda (ver cuadro 1) aparece el estilo gerencial 1.1, gerencia pobre- poco interés por la producción y por la gente. Los geren-

FIGURA 1 . El cuadro gerencial



tes 1,1 puede que pongan el interés principal en no cometer errores; simplemente transmiten las órdenes recibidas de sus superiores. Este estilo a veces se conoce como *laissez-faire* porque el gerente abdica su papel de dirigente.

El estilo gerencial 1,9 -alta preocupación por las personas, pero baja por la productividad- está en el rincón izquierdo superior, es gerencia a la *country club*. Los gerentes 1,9 puede que traten de crear un ambiente seguro y feliz para sus subalternos y dan por sentado que por consiguiente no podrán cumplir las metas de producción de la organización.

El alto interés por la producción -estilo gerencial 9,1- aparece en la esquina derecha inferior. Los gerentes 9,1 puede que consideren las necesidades personales de los miembros de la organización como faltas de pertinencia o aún lesivas para las metas de la organización; por consiguiente pueden usar su autoridad para presionar a los subalternos para que rindan altas cuotas de producción.

A mitad del cuadro se localiza el estilo gerencial 5.5 un término medio entre el interés por las personas y el interés por la producción. Los gerentes 5.5 tratan de buscar una posición intermedia para equilibrar las necesidades de los miembros de la organización con las metas de ésta. Este estilo es la gerencia -- término medio.

En el ángulo superior derecho aparece el estilo gerencial 9.9, alto interés por las personas y alto interés por la producción. Los gerentes 9.9 tratan de formar grupos de trabajo cohesivos y emprendedores de modo que resulte la alta satisfacción añadida a la producción. Este es el estilo de equipo o democrático de gerencia. Los autores afirman vigorosamente que el estilo 9.9 de gerencia es el estilo más eficaz de comportamiento gerencial. Este enfoque producirá, en la mayoría de las situaciones, alto rendimiento, baja rotación de empleados y alta satisfacción de éstos.

SISTEMA 4 DE RENSIS LIKERT.

Es un modelo de eficacia gerencial de cuatro niveles:

- Los gerentes del Sistema 1 toman todas las decisiones relativas al trabajo y ordenan su cumplimiento por parte de los subalternos. También imponen rígidamente las normas y métodos de desempeño. El incumplimiento de las metas que fija el gerente acarrea amenazas o castigo. Los gerentes tienen poca confianza en los subalternos y éstos, a su turno, le temen a aquellos y sienten tener muy poco en común con ellos.

- Los gerentes del Sistema 2 también dan órdenes, pero los subalternos se sienten con alguna libertad de comentar sobre dichas disposiciones. También se permite a los empleados cierta flexibilidad en el cumplimiento de sus tareas, pero dentro de límites y normas cuidadosamente sentados. Los subalternos que cumplan o excedan las cuotas del gerente podrán recibir alguna recompensa. En general, la actitud de los superiores es condescendiente para con los inferiores y éstos son cautelosos al tratar con aquéllos.

- Los gerentes del Sistema 3 fijan las metas e imparten órdenes generales después de discutir las con los subalternos. Estos están en capacidad de tomar sus propias decisiones respecto a como han de cumplir las tareas, puesto que los directores del más alto nivel sólo toman las decisiones principales y más generales. Para motivar a los empleados se ofrecen recompensas en lugar de amenazas de castigo. Los subalternos se sienten libres para discutir con sus jefes casi todo lo relacionado con el trabajo, y los gerentes a su vez, sienten que pueden tener confianza en los subalternos para que lleven a cabo debidamente sus tareas.

En el Sistema 4, el grupo fija las metas y toma las decisiones relativas al trabajo. Si los gerentes deciden formalmente algún punto, lo hacen después de incorporar en su decisión las propuestas y opiniones del grupo. Así pues, la meta que fijan en la determinación que han tomado puede no siempre ser la que personalmente favorecen. Para motivar a los empleados, los jefes no sólo se valen de recompensas económicas, sino que tratan de darles sentimientos de valor e importancia. Existen las normas de desempeño para permitir a los subalternos juzgar su propio rendimiento, y no como una medida que usan los gerentes para controlar a los empleados. La acción recíproca entre jefes y empleados es franca, a-

mistosa y de mutua confianza.

3) SATISFACCION EN EL EMPLEO

Es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo. Expresa el grado de concordancia -- que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece.

La satisfacción en el trabajo puede referirse ya sea a una persona o a un grupo. La satisfacción en el empleo forma parte de la satisfacción en la vida.

La satisfacción del trabajo se manifiesta con algunas de las variables más importantes del empleado como por ejemplo: la rotación del personal, ausentismo, edad, ocupación y tamaño de la organización en la que se trabaja.

La satisfacción en el trabajo es además, uno de los sín tomas más confiables de deterioro o progreso en las organizaciones, hay deterioro en las condiciones de una organización cuando hay una escasa satisfacción en el empleo.

4) FRUSTRACION

Es la conducta que adopta un individuo en aquellas circunstancias en que tropieza con un obstáculo que le produce un estado emocional de tensión que le impide alcanzar el fin que persigue. Su comportamiento es completamente diferente de la actitud -- que asume cuando satisface en forma normal sus deseos y motivaciones.

El grado de frustración depende de muchos factores: de la tolerancia del individuo, de sus frustraciones anteriores (inmediatas y de los primeros años de su vida) de su interpretación de la situación y de la presión a que se halle sometido. Es posible -- que algunos individuos sean más propensos temperamentamente a la frustración que otros, y es indudable que las experiencias de la infancia juegan un papel significativo en la determinación de las situaciones que se juzgan frustratorias, e influyen sobre el nivel general de seguridad en que se reside posteriormente.

Muchas frustraciones derivan de conflictos entre el in-

dividuo y su ambiente, no es raro que el individuo se frustre a sí mismo.

La conducta frustrada tiene cuatro características:

- AGRESION: Es innata, es la necesidad de hacer algo ante las circunstancias penosas o desagradables, ya sea evitarlas o dominarlas. Es un aspecto de la necesidad de sentirse vivo, puesto que los seres vivientes requieren aproximarse a las fuentes de satisfacción tanto como evitar o vencer los obstáculos que separaron al hombre de éstas.

Lo que describimos como enojo y odio, resulta de la frustración, del impulso de vencer las dificultades a las cuales se enfrenta el individuo; representa la acumulación excesiva de energía, imposibilitada para encontrar expresión.

Cuando surgen obstáculos a la satisfacción y son difíciles de superar, la energía sigue acumulándose, con la intención de superar el obstáculo, y se experimenta un sentimiento subjetivo de enojo o desagrado. La cólera es una de las señales más evidentes de la frustración.

Los grupos frustrados revelan una insólita cantidad de murmuración maliciosa, y destructividad hacia el grupo.

- RESIGNACION O APATIA: Es el proceso de introyección en el cual, por varias razones, el odio no encuentra salida al exterior y se vuelve contra el individuo como odio a sí mismo o depresión. La introyección deriva de tres situaciones generales: primero, puede darse el caso de que todas las salidas externas estén cerradas y el individuo no pueda deshacerse de su resentimiento. En segundo lugar, a veces es imposible atacar el origen de la frustración porque se le ama, una combinación de amor y odio, es sentida hacia un solo objeto.

Por último, el temor a la propia agresión también puede conducir a la introyección, manifestada como depresión grave.

- REGRESION: Las personas frustradas tienden a interrumpir sus intentos de resolver los problemas y retornar a una conducta más primitiva e infantil. Las personas frustradas muestran regresión al volverse más sugestionables y menos críticas.

Creen fácilmente lo que se les dice y dejan la razón en el aire.

- **FIJACION:** Es la tendencia de algunas gentes a realizar una acción en idéntica forma, como hábito estereotipado, aunque no tenga valor efectivo alguno. Son personas que no se adaptan a formas nuevas de trabajo. Es la compulsión a prolongar algún tipo de acción exento de valor adaptativo.

Aparte de la satisfacción de las necesidades básicas, otra fuente de frustración es el desajuste en la ocupación. En la profesión, cualquiera que sea la categoría del trabajo, es preciso que haya armonía y compatibilidad entre el individuo y la naturaleza de la labor que ha de realizarse, entre la persona y la indicación del problema que debe resolver, y con toda la situación ambiental.

5) NECESIDAD

Maslow determinó seis necesidades básicas que, dijo, eran las secuenciales por naturaleza. Todas las personas tienen estas necesidades, pero deben tener una de ellas satisfecha a un mínimo, o grado relativo, antes de que pueda preocuparse por la satisfacción de la siguiente. Las necesidades básicas son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: básicas del alimento, aire, abrigo y así sucesivamente.

- Necesidades de estimulación: El hombre buscará algo que lo estimule. Deseará explorar, estar ocupado, sentir que algo ha logrado. Maslow dice que el sexo, la actividad, la exploración y otras formas de estímulo, son el segundo peldaño de la escalera para su actualización.

- Necesidades de protección y seguridad.

- Necesidades de amor y pertenencia. El hombre es un animal social. Desea ser amado y necesitado por otros. Puede anticipar la satisfacción de sus necesidades gregarias por el tiempo suficiente para garantizar alimento, agua, aire, estímulo y protección.

- Necesidad de autoestimación. Agradarnos a nosotros mis-

mos sin influencias externas: auto, desodorante, título.

- Autorrealización: Persona realizada, que conoce exactamente lo que quiere, y parece agradablemente ocupada en obtenerlo.

Llegar al último escalón de la escalera de Maslow es cuestión de desarrollar la naturaleza interna o el potencial que cada uno tenemos dentro de nosotros. (8)

6) MOTIVO

Se emplea el término para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción.

7) MOTIVACION

Impulso necesario para la acción. No debemos olvidar que el ser humano no es un objeto inanimado que sólo se mueve por fuerzas exteriores, sino que hay en él una cantidad de fuerzas dinámicas que determinan su conducta. Estas fuerzas obedecen a ciertas necesidades básicas, fundamentales; unas son de orden biológico, como la satisfacción del hambre, la sed, el sueño, el descanso y el amor. Otras son de orden cultural, la necesidad de compañía, amistad, consideración, ilustración intelectual o artística, esparcimiento, etc.

8) CONFLICTO

El conflicto se presenta en toda situación en la que hay dos o más clases de expectativas y el resultado habitual es cierta medida de tensión y de ansiedad. Un conflicto siempre implica frustración, pero incluye también la necesidad de elegir entre dos, o más de dos, tipos de conducta.

9) CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Es un desacuerdo entre dos o más miembros o grupos, que

(8) Robert M. Fulmer. ADMINISTRACION MODERNA; Ed. Diana, 1980.

surge del hecho de que tienen que compartir recursos escasos o actividades de trabajo; o el hecho de que tienen diferente posición metas, valores, o percepciones.

Los conflictos de roles en las organizaciones aparecen cuando hay una diferencia entre lo que los demás esperan de alguien y lo que ese alguien espera de sí mismo. Ese conflicto se traduce en poca satisfacción derivada del trabajo, falta de confianza en la organización, mengua de la confianza en sí mismo, impresión de futilidad y otros problemas emocionales relacionados con la labor que desempeña.

10) EMPATIA

Habilidad para imaginar el rol del otro y percibir la situación tal como el otro lo hace.

11) ORGANIZACION

Es la combinación de los recursos humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

A continuación se presentan las diferentes actividades o elementos que forman parte de la actividad de organizar o que tienen que ver en la organización de una empresa.

-ORGANIZAR: Es la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa de modo de alcanzar eficientemente las metas de la organización (Ernest Dale). Es un proceso continuo que comprende los siguientes pasos:

- Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización.
- Dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo.
- Combinar el trabajo de los miembros de una compañía en una forma lógica y eficiente.
- Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico.

- Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar esa efectividad.

- **DIVISION DEL TRABAJO:** Consiste en dividir las tareas de modo que cada individuo sólo sea responsable de ejecutar un conjunto limitado de actividades.

- **DEPARTAMENTALIZACION:** Es la agrupación de las actividades de trabajo de modo que las que están lógicamente relacionadas entre sí ocurran juntas. Representa la estructura formal de la organización.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es la disposición y relaciones recíprocas de las partes componentes y las cargas de una compañía. La estructura de una empresa específica sus actividades de división de trabajo y muestra como se enlazan unas con otras - las diversas funciones o actividades; muestra también hasta cierto punto el nivel de especialización de las actividades de trabajo, también indica la jerarquía y estructura de actividad, lo mismo - que las relaciones de dependencia. (H, Miles, Robert. "Macro Organizational")

- **FUNCION:** Es una actividad (conjunto de actos) o un grupo de actividades con características similares y relacionadas, que deben ser realizadas para que la organización viva y alcance sus objetivos.

- **ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

- **Especialización de actividades.** Se refiere a la especificación de labores individuales y de grupo en toda la empresa (división del trabajo) y a la combinación de estas labores en unidades de trabajo (departamentalización).

- **Normalización de actividades:** Se refiere a los procedimientos que la organización utiliza para asegurar que sus actividades sean previsibles.

- **La coordinación de actividades,** se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización.

- **Centralización y descentralización de la toma de decisiones** que se refiere a la localización del poder decisorio.

- **Tamaño de la unidad de trabajo:** Se refiere al número de empleados en un grupo de trabajo.

- **ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. Ofrece una visión inmediata y resumida de forma en la que se articula la estructura de una organización o de parte de ella. Su objetivo es el de suministrar un cuadro que ponga en evidencia:

- La articulación de las distintas funciones dentro de la estructura;
- Los puestos de trabajo y las unidades existentes, y su posición en la estructura;
- Las relaciones formales (jerárquicas en primer lugar, consultivas, auxiliares), las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades.

- **MANUAL DE ORGANIZACION**

Tiene por objeto reunir en un único texto los organigramas, las descripciones de tareas y funciones detalladas por los distintos puestos y unidades organizativas, las descripciones de los procedimientos, la ilustración de los principales problemas organizativos y de los criterios de buena organización, la enumeración de los objetivos generales perseguidos por la empresa, de los principios en los que la acción de todos sus componentes debe inspirarse, de la política de la empresa hacia los clientes, la comunidad, el personal.

- **ORGANIZACION FORMAL**

Es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados. Sus componentes son:

- El trabajo, el cual es divisionalizado.
- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionalizado.
- El ambiente en el cual se desarrolla el trabajo.
- Las relaciones entre las personas o las unidades de tra

bajo-personas.

- AUTORIDAD

Implica el derecho o el poder de una persona o de un sistema de normas para determinar la acción y el comportamiento de otras personas. Es el derecho de decidir y el poder de actuar para la ejecución de las decisiones;

Es el derecho de tomar las decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la organización y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias para dar cumplimiento a tales decisiones según las intenciones del titular -- del derecho.

- RESPONSABILIDAD

Es la obligación que un individuo asume de desarrollar las tareas que le han sido confiadas y de ejercer la autoridad que le ha sido atribuida de conformidad con las normas fijadas y según lo mejor de sus capacidades.

- COORDINAR

Es la acción dirigida a sincronizar y armonizar consistentemente entre sí y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos.

- RELACIONES

Son las conexiones o lazos que unen los diferentes elementos de una organización;

- Relaciones consultivas. Son las que median entre una persona o una entidad y otra que no posee autoridad sobre ella, ni siquiera poder de decisión, con el fin de requerir o suministrar asistencia, consejos y opiniones especializadas.

- Relaciones jerárquicas. Son las que se median entre un jefe y sus subordinados.

- Relaciones funcionales. Son las que se median entre un puesto de trabajo y otro que no depende jerárquicamente de él, pero sobre el que el primero tiene autoridad de decisión limitada

al ámbito de la propia función.

- Relaciones auxiliares. Son las que se dan entre una persona o unidad que ofrece la ejecución de los trabajos de rutina especializados (mecanografía, secretaría, traducción, etc) y la persona o unidad que requiere o utiliza tales trabajos, al margen de cualquier vínculo jerárquico.

- TRAMO DE ADMINISTRACION

Es el número de subalternos que dependen directamente de un gerente.

- JERARQUIA ADMINISTRATIVA

La cadena de mando de la empresa establece las relaciones de trabajo y dependencia entre sus miembros y en esta forma se especifican también las relaciones de trabajo en las subunidades que dependen de cada gerente. Esto facilita el flujo de información y trabajo entre unidades e indica al mismo tiempo las responsabilidades.

- REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Son decisiones gerenciales que se hacen para manejar asuntos de rutina antes de que se presenten.

- DELEGACION

Asignación a otra persona de la autoridad formal y la responsabilidad de llevar a cabo actividades específicas.

- PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Exige que cada persona de la empresa dependa únicamente de un superior

C A P I T U L O I I I

"Sólo quien domina los problemas inmediatos puede ir más allá y proponerse la solución de problemas más amplios."

Pestalozzi.

O B J E T I V O S

1) Conocer el papel que tienen los grupos informales en -
el Departamento de Crédito y Cobranzas de la CONASUPO.

2) Conocer como responde el grupo informal a las demandas
formales.

H I P O T E S I S

a) Los grupos informales colaboran en el desarrollo de las actividades establecidas por la organización, únicamente si su trabajo produce satisfacción personal a los miembros de estos grupos.

b) Los grupos informales fomentan la participación de los trabajadores de la organización, siempre y cuando se sientan identificados con los objetivos de la empresa.

c) Cuánto más se vea reforzada la personalidad individual de cada uno de los miembros por parte del grupo informal en el Departamento de Crédito y Cobranzas mayor será su colaboración en las actividades establecidas por la organización.

PRACTICA DE CAMPO

a) DETERMINACION DEL UNIVERSO

Se llama universo o población al total de los elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación.

En el presente estudio el Universo está constituido por el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO).

CONASUPO es un instrumento del Gobierno Federal que tiene como objetivo, contribuir al fomento del desarrollo económico y social. Cumple su función en el campo de las Subsistencias Populares.

Sus funciones son las siguientes:

- Regular los mercados, es decir, buscar que se establezca una relación eficiente y racional entre el productor y el consumidor a través de la modernización de las operaciones comerciales y la eliminación de intermediarios.

- Proteger a consumidores de escasos recursos y a productores de bajos ingresos.

Para expresar estas funciones en forma operativa, se han definido los objetivos de CONASUPO de la siguiente manera:

- Aumentar el ingreso de ejidatarios y pequeños propietarios productores de Subsistencias Populares.

- Aumentar el poder de compra de consumidores de escasos recursos.

- Inducir una mayor eficiencia en la comercialización de Subsistencias Populares, tanto en el mercado interno como en el exterior.

Con el fin de conocer de manera general la situación del Departamento objeto de estudio, dentro de la Compañía a la cual pertenece, se presenta en primer lugar el Organograma de la Institución; en el cual identificamos la manera en que están constituidas las funciones.

En el organigrama u organograma, encontramos que la agrupación de las actividades de la empresa es acorde con las funciones desempeñadas por cada una de las unidades organizativas. Las tareas homogéneas, por funciones o subfunciones, son reunidas en puestos de trabajo y ulteriormente en unidades igualmente homogéneas, de forma que cada órgano puede desarrollar todas las actividades relacionadas con una determinada función.

La ubicación del Departamento se encuentra en el área de Planeación y Finanzas, dependiendo de la Subgerencia de Información Financiera, quien a su vez, depende de la Gerencia de Finanzas perteneciente a esta área. (Ver organigramas anexos)

- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

- Aplicar las políticas, sistemas y procedimientos que en materia de crédito y/o cobranzas, que establezca la Subdirección de Administración y Finanzas.

- Formular, ejecutar y controlar y evaluar el plan anual de crédito para otorgar a clientes y filiales, y someterlo a la consideración del Gerente de Finanzas.

- Proponer a la Gerencia de Finanzas, normas, prioridades y otros modelos para regir las operaciones de apertura de líneas de crédito, otorgamiento de crédito a filiales, ventas a crédito, recuperación y redocumentación de títulos de crédito para operaciones de crédito de saldos pendientes de liquidación.

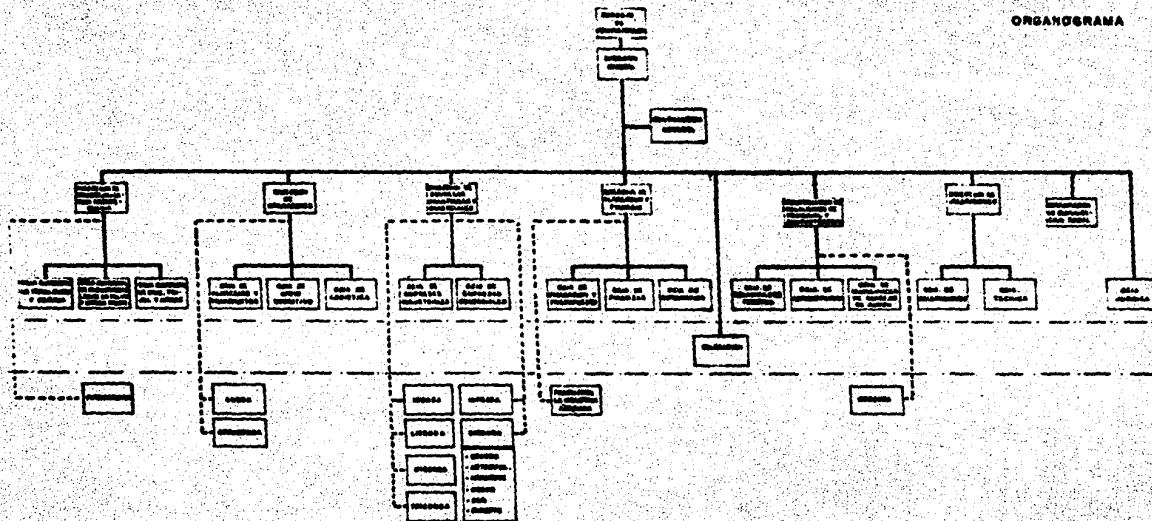
- Autorizar ventas a crédito hasta por 5 millones de pesos.*

- Presentar informes mensuales sobre créditos otorgados a filiales, recuperación y redocumentación de títulos de crédito y presentar informes trimestrales de los cobros realizados.

- Solicitar a la gerencia jurídica su intermediación para recuperar créditos de difícil cobro.

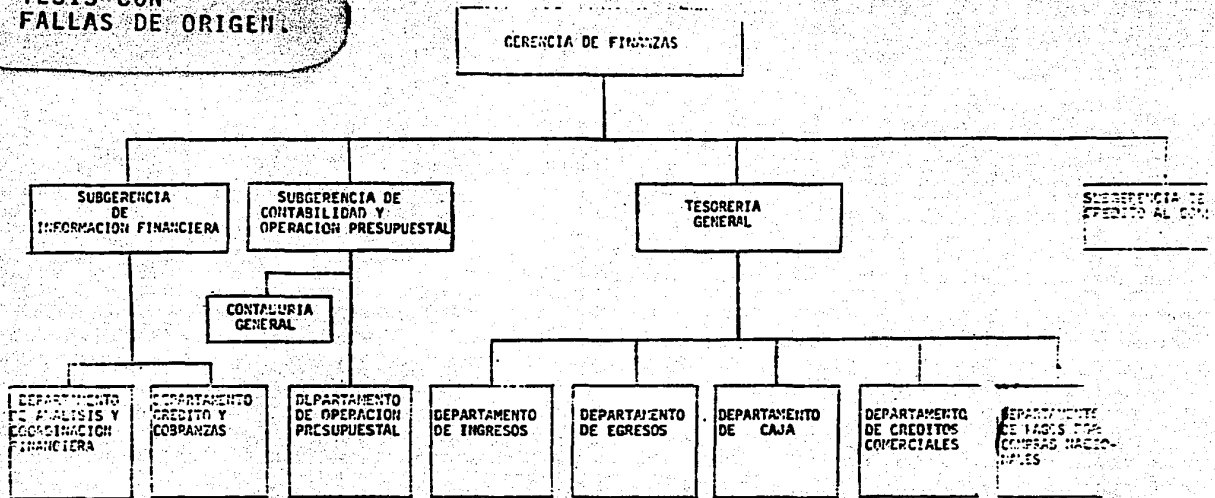
COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES

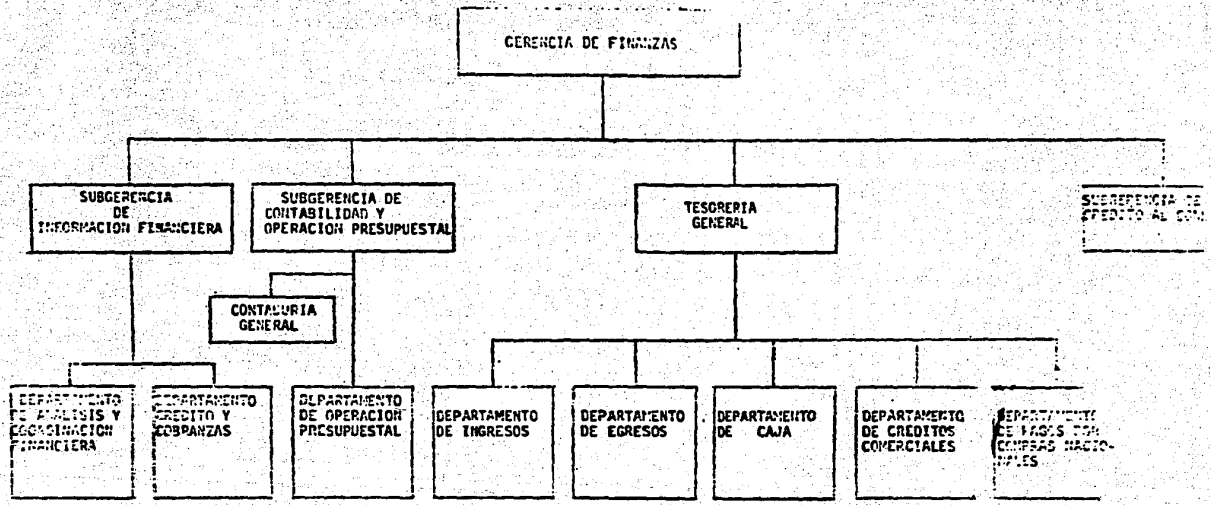
ORGANOGRAMA



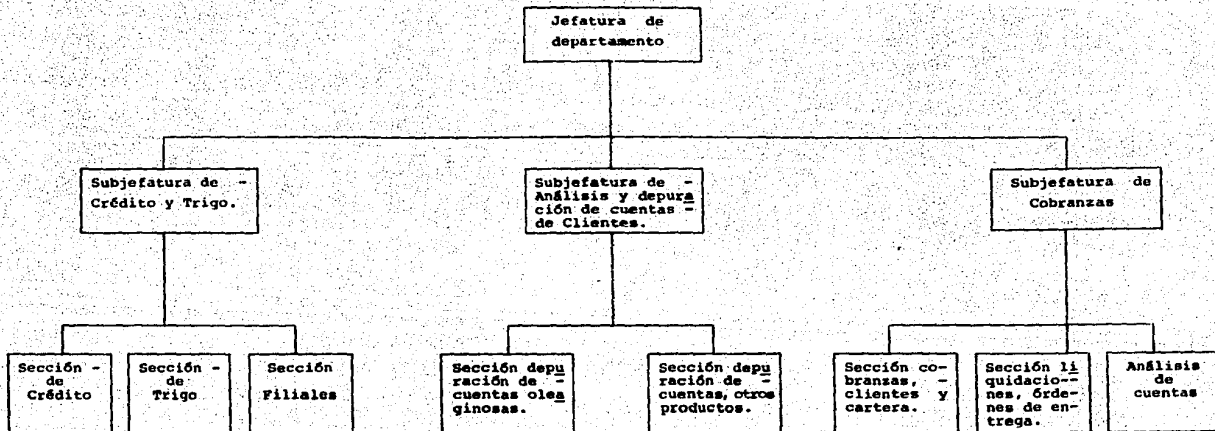
- - - - - RELACION DE AUTORIDAD
 - - - - - RELACION DE COORDINACION
 - - - - - ASISTENTE ESPECIALIZADO
 - - - - - ASISTENTE GENERAL

TESIS CON FALLAS DE ORIGEN





DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



Como se observa en el organigrama, el Departamento de Crédito y Cobranzas está constituido por tres áreas, que son: Subjefatura de cobranzas, Subjefatura de Crédito y Trigo, Subjefatura de Análisis y Depuración de cuentas de Clientes, cada una de ellas cuenta con su propio personal, todos ellos al mando del jefe del Departamento.

En el departamento laboran un total de 39 personas, quienes están distribuidas de la siguiente manera:

- Subjefatura de Cobranzas	10 personas
- Subjefatura de Crédito y Trigo	16 personas
- Grupo liquidador*	13 personas

En cada área hay especialización de las actividades que cada una desarrolla.

El tramo de Administración del jefe de Departamento es de 6 personas normalmente, el cual varía de acuerdo a la urgencia de trabajo. Las secretarias en ocasiones desempeñan relaciones auxiliares con los integrantes del Departamento, pues es necesario mecanografiar sus reportes.

En el departamento se recibe correspondencia de:

- Otros departamentos de la Institución o de otras empresas.
- Clientes diversos y oficinas gubernamentales
- De las diferentes áreas de la Institución.

La comunicación se da a través de circulares, diarios oficiales, memorandums, comunicados (incluyen anexos), solicitudes de redocumentación de títulos de crédito, dictámenes y estados de cuenta de los clientes.

El personal que compone el departamento está clasificado de la siguiente manera:

Personal de Confianza y su horario de trabajo es de 9.00 a.m. a 15.00 y 17.00 a 19.00 p.m.

Personal de base, el cual tiene un horario de trabajo de las 8.00 a.m. a las 15.00 p.m

* El grupo Liquidador no aparece en el organograma, está integrado con la Subjefatura de Análisis y Depuración de cuentas de clientes.

Personal eventual, el horario de ellos depende de la plaza que estén ocupando.

Personal que realiza su servicio social y su horario difiere y se computariza por horas, las cuales son en la mañana o tarde, dentro del horario hábil del departamento.

En el piso se encuentran laborando las áreas de Cobranzas y Credito, junto con el grupo liquidador. La distribución de las subjefaturas es en el mismo piso, dividida solamente por la ubicación de los escritorios dentro del Departamento.

La subjefatura de Análisis y Depuración de cuentas de clientes se encuentra localizada en el mismo edificio, pero en otro piso.

b) DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para la obtención de la información no se utilizó un procedimiento estadístico en el cual se determinara la muestra.

La información se obtuvo de los empleados del Departamento de Crédito y Cobranzas. Por medio de cuestionarios (encuesta).

Las encuestas se aplicaron a los empleados que laboran en dicho departamento en el horario de 5.00 a 7.00 pm de lunes a viernes, excluyendo a los estudiantes que realizan el servicio social.

Los cuestionarios aplicados fueron un total de 31, en los cuales se entrevistó a 7 empleados del Departamento de Cobranzas, incluyendo al jefe de la sección.

En la sección de Crédito se entrevistó a 11 personas, entre ellas a la secretaria del jefe de sección.

En la sección de liquidaciones se obtuvieron un total de 13 cuestionarios.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

C) ANALISIS INDIVIDUAL DE PREGUNTAS

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de preguntas.

Pregunta 1

¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Mencione alguno.

A L T E R N A T I V A S

	SI		NO	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Cobranzas	7	100	0	0
Crédito	9	82	2	18
Liquidaciones	10	77	3	23
TOTAL DEPARTAMENTO	26	84	5	16

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Los resultados muestran que un 84% de los entrevistados, todos ellos empleados del Departamento de Crédito y Cobranzas, conocen los objetivos de la organización, mientras que el 16% restante contestó en forma negativa, es decir no tiene conocimiento de los objetivos.

DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS GRUPOS

El total de la sección de Cobranzas tiene conocimiento de los objetivos de la empresa.

El 82% de los empleados del Grupo de crédito conoce los objetivos, un 18% los desconoce.

En la sección de liquidaciones hay un mayor porcentaje de desconocimiento de los objetivos.

HIPOTESIS A EXPLORAR

El conocimiento de los objetivos es una variable que puede influir en la colaboración de los empleados hacia la organización.

COMENTARIOS

Es importante considerar el conocimiento que tienen los empleados hacia los objetivos de la organización con el fin de que éstos sean una guía de acción a seguir en el desarrollo de las actividades.

"Antes de iniciar cualquier acción, los objetivos deben ser claramente identificados, comprendidos y definidos".

Jhon F. Mee "Management Philosophy for Professional Executive.

(Ver gráficas anexas, en este caso es la número 1 y 2 las que presentan los resultados)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de preguntas

Pregunta 2

¿Qué importancia le da a los objetivos de la empresa?

	A L T E R N A T I V A S					
	DEMASIADA		POCA		NINGUNA	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1)	7	100	0	0	0	0
2)	11	85	1	8	1	8
3)	8	73	1	9	1	9
TOTAL DEL departamento	26	84	2	6.5	2	6.5

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

El 84% de los entrevistados considera los objetivos de la organización demasiado importantes, mientras que un 6% les concede poca importancia y un 6.5% no le da importancia a los objetivos de la organización. En 3% no calificó los objetivos de la organización.

DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS GRUPOS

El total del grupo de cobranzas considera que los objetivos de la organización son demasiado importantes.

En la sección de crédito un 85 % considera los objetivos de la organización demasiado importantes, mientras que el 15% restante los considera entre poco y sin ninguna importancia.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La valoración que tengan los empleados de los objetivos por los cuales están trabajando puede influir en sus deseos de colaborar con la organización y con la satisfacción que éstos tengan de su trabajo, así como la identificación que éstos tengan con ellos.

COMENTARIOS

COMENTARIOS

Es importante conocer la valoración que los empleados le dan a los objetivos por los cuales trabajan con el fin de saber la disposición que éstos tienen hacia su cumplimiento.

(Ver gráficas en las cuales se muestran los resultados antes comentados)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de preguntas

Pregunta 3

¿Está usted dispuesto a colaborar para el cumplimiento de los objetivos del Departamento?

Por qué?

A L T E R N A T I V A S

	SI		NO	
	Abs	%	Abs.	%
1)	7	100	0	0
2)	11	100	0	0
3)	13	100	0	0
TOTAL DEL DEPARTAMENTO	31	100		

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Los resultados muestran que el total de los entrevistados está dispuesto a colaborar al cumplimiento de los objetivos,

DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS GRUPOS

Por ser una pregunta combinada (abierta y cerrada), se clasificaron las respuestas, encontrándose que:

El 52% de los empleados colabora con la Institución por la labor que ésta realiza, es decir, apoyan las actividades porque les parecen adecuados los objetivos que tiene establecidos.

Un 16%, colabora con la Institución porque se siente obligado con el departamento, pues su contrato así lo establece, además de que considera que para ello la Institución le está brindando un sueldo.

Un 19% de los miembros del departamento colaboran por satisfacción personal, porque les agrada su trabajo, es decir, colaboran y se sienten parte de la organización, están dispuestos a colaborar por convicción.

El 13% de los entrevistados no contestó la razón por la que está dispuesto a colaborar con el departamento para el logro de sus objetivos.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La colaboración que tengan los miembros del departamento hacia los objetivos de la organización puede influir en su satisfacción personal por el trabajo que están realizando y en su identificación hacia los objetivos de la organización

COMENTARIOS

Siempre es favorable encontrar que los empleados están dispuestos a colaborar al cumplimiento de las funciones establecidas por la organización, pero también es importante conocer la causa de su participación, con el fin de motivarlos de acuerdo a sus necesidades.

(ver gráficas)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 4

¿Está usted desempeñando las labores para las que fué contratado?

Por qué?

A L T E R N A T I V A S

	SI		NO	
	Abs	%	Abs	%
1)	4	57	3	43
2)	8	73	3	27
3)	10	77	3	23
TOTAL DEL DEPARTAMENTO	22	71	9	29

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

El 71% de los entrevistados desempeña las labores para las que fué contratado, mientras que un 29% está desempeñando otras funciones.

DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS GRUPOS.

Difieren en un porcentaje mínimo las secciones de crédito y liquidaciones, es decir, ambas secciones cuentan con personal que están ocupando distintas ocupaciones a las establecidas en el contrato inicial.

La sección de Cobranzas tiene un porcentaje en el que se muestra que casi la mitad de los entrevistados están ocupando un puesto diferente a lo establecido en el contrato inicial.

Se encontró al clasificar la pregunta abierta que un 78% de las personas que ocupan un puesto diferente realiza estas nuevas funciones a causa de que la organización los ha cambiado por necesidades diversas que se van presentando en la organización. Un 22% realiza otras funciones a causa de que ha obtenido ascensos escala fonarios.

HIPOTESIS A EXPLORAR

El realizar las funciones para las que fue contratada una persona puede influir en la satisfacción personal que tenga por el trabajo que está realizando'

COMENTARIOS

Es importante conocer las reacciones que un empleado - tenga hacia la organización después de cambiar las funciones que - desempeña, también cuando es contratado para unas funciones y éstas por cuestiones de la organización no son desarrolladas por esta -- persona, con el fin de saber si al hacer esto no hay frustración en la persona o falta de colaboración hacia la organización.

(Ver gráfica)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 5

¿QUE RELACION TIENE SU TRABAJO CON SUS METAS PERSONALES?

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Por ser una pregunta abierta se procedio a clasificar las respuestas, obteniéndose lo siguiente:

El 48% de los entrevistados encuentra que su trabajo se relaciona con la superación personal que cada uno pretende, a través de él ha tenido satisfacción de necesidades personales, ha desarrollado capacidades que no conocía, esto se complementa con la satisfacción de las necesidades económicas. su trabajo les ha proporcionado solvencia económica, este grupo entre otras cosas considero que es una satisfacción el que al laborar en la Institución se está produciendo para el país y también ha ampliado su ámbito social.

Un 26% de los entrevistados respondió que su trabajo se relaciona con sus metas personales porque a través de él ha desarrollado la carrera que estudio y ha conseguido además experiencia laboral.

Un 19% de los empleados encuentra que no hay relación entre sus metas personales y la labor que realizan, lo que ocasiona frustración y malestar en algunos de ellos, ésta frustración se dirige hacia sus compañeros, la organización y ellos mismos.

El 6% restante considera que la relación existente entre su trabajo y sus metas personales es que a través de él puede obtener un mejor puesto en la organización.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La satisfacción en el trabajo, ocasionada algunas veces por la relación existente entre las metas personales y la labor que realizan puede influir en la colaboración de los empleados hacia la organización.

COMENTARIOS

Es importante considerar que los empleados no están exentos de inquietudes que desean satisfacer a través de la realización de su trabajo por lo que es importante conocer que relación encuentran entre su trabajo y sus metas con el fin de motivarlos hacia la consecución de sus ideales en combinación con los logros en la empresa.

(Ver gráfica 9)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

PREGUNTA 6

¿Cuál es la razón por la que trabaja en la empresa?

A L T E R N A T I V A S

- A) Necesidad de obtener un sueldo.
- B) Le agrada la labor que está realizando
- C) Considera que los objetivos de la empresa se relacionan con -- sus metas.
- D) Le simpatizan sus compañeros de trabajo.

	A		B		C		D	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
1)	5	63	3	37	0	0	0	0
2)	8	50	6	38	1	6	1	6
3)	5	25	6	30	7	35	2	10
TOTAL DEL DEPARTAMENTO	18	41	15	34	8	18	3	7

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Un 41% de los entrevistados consideran que la razón principal por la que laboran en la organización es la de obtener un sueldo, un 34% considera que la razón por la que laboran en la Institución es porque se sienten a gusto en ella. Un 18% considera que la empresa puede satisfacer sus necesidades personales, pues están identificados con los objetivos de la organización. Un 7% considera que la razón principal independientemente del sueldo es la relación que establecen con sus compañeros de trabajo.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La razón por la que laboran en la empresa puede influir

en la colaboración de los empleados hacia la misma y en su satisfacción personal, por el trabajo que están realizando.

COMENTARIOS

Cabe aclarar que se encontró en la sección de liquidaciones un 35% opinó que los objetivos de la organización se relacionan con sus metas personales, es importante que en esta sección - la mayoría de los empleados de confianza se encuentran estrechamente ligados con el jefe del Departamento a causa de la labor - que realizan.

Es importante conocer la razón por la que los empleados laboran dentro de la empresa con el fin de motivarlos de manera a decuada respondiendo a lo planteado por ellos mismos.

(Ver gráficas)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

PREGUNTA 7

¿ Cómo califica usted las relaciones con sus compañeros?

A) Excelentes B) Buenas C) Regulares D) Pésimas

	A L T E R N A T I V A S							
	A		B		C		D	
	Abs	%	Abs	%	Abs,	%	Abs	%
1)	2	18	5	45	4	36	0	0
2)	1	14	5	71	1	14	0	0
3)	5	38	5	38	3	23	0	0
TOTAL DEL DEPARTAMENTO	8	26	15	48	8	26	0	0

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Un 74% (26+48) piensa que las relaciones con sus compañeros van de buenas a excelentes.

Sólo un 26% de los entrevistados considera que las relaciones son regulares y nadie calificó las relaciones con los compañeros como pésimas.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La relación existente entre los compañeros puede influir en la colaboración de los empleados hacia la organización y en su satisfacción hacia el trabajo.

COMENTARIOS

Es importante conocer las relaciones entre los empleados que dan lugar a los grupos informales, además de que si se encuentra que éstas son buenas pueden utilizarse como un recurso de la organización.

(Ver gráfica)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 8

¿ Qué piensa de su grupo de trabajo?

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Por ser ésta una pregunta abierta se procedió a clasificar las respuestas, donde se obtuvo que:

Un 80% de los entrevistados tienen una opinión favorable de su grupo de trabajo.

El 20% restante se refiere a ellos como faltos de experiencia y de conocimiento hacia la organización.

DIFERENCIAS ENCONTRADAS EN LOS GRUPOS

Un 45% de los entrevistados piensa que respecto al trabajo que desempeñan, su grupo de trabajo es eficiente, capaz, con experiencia y gran colaboración hacia la organización.

El 35% piensa que su grupo de trabajo es agradable, que es un grupo amigable, con deseos de ayudarse mutuamente, que existe un alto grado de compañerismo, de colaboración y amistad.

Un 13% de los empleados entrevistados, considera que el grupo tiene una calificación intermedia entre favorable y desfavorable, que le falta capacidad, que no están identificados con la organización y que hay necesidad de incentivarlos más.

Solo un 3% de los empleados considera que su grupo de trabajo es completamente deficiente.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La opinión que tengan los empleados hacia su grupo de trabajo puede influir en su satisfacción personal y en su colaboración hacia la organización.

COMENTARIOS

Es importante considerar la opinión que tienen los empleados hacia su grupo de trabajo ya que ésta puede influir en el desarrollo de las actividades de la organización, pues si los empleados no confían en las aptitudes de sus compañeros de trabajo, es muy difícil que consulten con ellos dudas, opiniones, dificultando así la comunicación y con ello el fácil desenvolvimiento de los empleados en la organización.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas.

Pregunta 9

Mencione el área a la que pertenecen tres personas que más le simpaticen.

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Se encontró que las opiniones fueron diversas, las personas tienen trato con diversos departamentos de la Institución, así como con diversas áreas.

Las opiniones se centralizaron en su mayoría en el propio departamento, destacándose Crédito quien tuvo un mayor porcentaje de nombramientos, a continuación fué Cobranzas y Finalmente liquidaciones.

Análisis y depuración de cuentas tuvo algunas menciones pero quizá no tuvo mayoría a causa de que hace un tiempo fue trasladada a otra parte del Edificio. en un piso diferente.

Por lo que respecta a las otras secciones de la Institución, la que tuvo mayor menciones fué Contabilidad y después -- personal.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La simpatía que despierten las áreas hacia los empleados puede influir en su productividad.

COMENTARIOS

Es importante conocer el grado de aceptación que tiene cada sección en los diferentes departamentos ya que una antiatía, ya sea hacia los empleados o hacia el jefe de la sección puede influir de manera negativa en la productividad de la organización, pues puede ocasionar atrasos en los informes, que las personas no proporcionen la información que se les solicite o pueden dificultar el desenvolvimiento de la sección afectada.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 10

¿Pienasa usted que en una situación especial en la que se tuviera que responder por su trabajo ante un superior, su jefe:

- A) Se interesaría únicamente por él.
- B) Se preocuparía porque el trabajo estuviera terminado.
- C) Su interés principal sería que los empleados se sintieran bien en su trabajo.

	A L T E R N A T I V A S					
	A		B		C	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1)	1	10	6	60	3	30
3)	0	0	9	64.3	5	35.8
2)	1	8.3	7	58.3	4	33.3
TOTAL DEL DEPARTAMENTO						
	2	6	22	61	12	33

DESCRIPCION DE RESULTADOS

La opinión del 61% de los entrevistados es que para el jefe lo más importantes es que el trabajo esté terminado, para bien de todos.

Un 33% opinó que el jefe preferiría que los empleados es tuvieran bien en su trabajo.

Un 6% piensa que el jefe se interesa únicamente por él más que por el trabajo y por los empleados.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La opinión que los empleados tienen hacia el jefe puede influir en el desarrollo de sus actividades, también la consideración que éste les tenga y la forma en que responda a sus necesidades y a las de la empresa.

C O M E N T A R I O S

Es importante saber la opinión que tienen los empleados de su jefe con el fin de saber si estarían dispuestos a colaborar con él en el desarrollo de las actividades de la organización.

(Ver gráfica)

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 11

¿Qué características personales encuentra en su jefe inmediato?

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

En todo el departamento la opinión hacia el jefe inmediato fué favorable, (solo una persona encontró cosas negativas - en su jefe, lo considera nervioso, inquieto),

HIPOTESIS A EXPLORAR

La opinión que los empleados tengan de su jefe puede influir en el desarrollo de las labores.

COMENTARIOS

Es importante considerar que la opinión que tengan los empleados respecto a su jefe inmediato puede influir de manera directa en la productividad, pues influye en los empleados. Pues - en opinión de los entrevistados, el considerar que su jefe es una buena persona los estimula y los ayuda a prestar sus servicios de la mejor manera posible.

En crédito el ambiente es sumamente agradable a causa de - que los empleados consideran a su jefe como una gran persona, un gran amigo y una persona sumamente preparada.

En cobranzas aún hay dudas respecto a su jefe debido a que - tiene poco tiempo de trabajar en la organización y es completamente distinto al antiguo jefe, quién era una persona muy enérgica.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 12

¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?

- A) Su jefe
- B) Sus compañeros de sección
- C) Sus amigos que laboran en la organización pero en un área diferente

A L T E R N A T I V A S

	A		B		C	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1)	5	55.5	1	11.1	3	33.3
2)	6	35.3	5	29.4	6	35.3
3)	5	33.3	8	53.3	2	13.3
total del departamento	16	39	14	34.1	11	27

DESCRIPCION DE RESULTADOS

En la mayoría de los casos se mencionó que la información es transmitida por su jefe inmediato, un 39%

Un 34% recibe la información por parte de sus compañeros de sección.

un 27% recibe la información por parte de otras personas que laboran en la Institución pero en un área diferente.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La transmisión de la información por parte los compañeros puede influir en el desarrollo de las actividades de la organización.

COMENTARIOS

Es importante considerar que la transmisión de la información en una organización influye en la productividad y en el buen desarrollo de las actividades, es por ello que se debe tomar en cuenta la función que desempeñan los grupos informales en la transmisión de la información dentro de una empresa.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 13

¿Cuándo tiene dudas respecto a su trabajo, quién le ayuda a resolverlas?

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Se encontró que en su mayoría, un 61%, el jefe es quien resuelve las dudas de los empleados.

Un 34% de los entrevistados recibe la solución a sus dudas por parte de sus compañeros de sección.

Un 5% dijo que eran ellos mismos quienes resolvían sus dudas en el trabajo.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La consulta entre los grupos informales puede influir en el desarrollo de las actividades.

COMENTARIOS

Es importante considerar la variable de participación - de los grupos informales en el cumplimiento de las actividades en ésta pregunta ya que se demuestra que cumplen una función muy importante dentro de la organización.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 14

Su trabajo es...

- A) Muy complicado
- B) No muy complicado
- C) Sin complicaciones

	A L T E R N A T I V A S					
	A		B		C	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1)	1	14.3	5	71	1	14.3
2)	1	9	5	55	4	36
3)	3	23	4	31	6	46
TOTAL DEL DEPARTAMENTO	5	16	15	48	11	35

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Casi la mitad del departamento, los entrevistados, considera que su trabajo no es muy complicado.

Un 35% de los entrevistados piensa que su trabajo no es muy complicado.

El 16% de los entrevistados dice que su trabajo es muy complicado

HIPOTESIS A EXPLORAR

La opinión que tengan los empleados respecto a su trabajo puede influir en la satisfacción que éstos tengan de su trabajo.

COMENTARIOS

Es importante saber que valoración le dan los empleados hacia su trabajo con el fin de designarles funciones que puedan desempeñar y que les produzcan satisfacciones.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 15

¿Cuál es la razón por la que sus compañeros se reúnen en grupos?

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Un 64.4% de los entrevistados afirmó que el motivo de sus reuniones eran razones de amistad, formentar las relaciones con sus compañeros, relajamiento.

Un 4.44 % dijo que el motivo de reunión era tomar o hablar mal de la gente

Un 31% dijo que se reunían exclusivamente por cuestiones de trabajo.

HIPOTESIS A EXPLORAR

Las reuniones de los grupos dentro de la organización puede afectar a la organización de manera positiva o negativa.

Comentarios

Las respuestas muestran que las reuniones de los empleados son principalmente con el fin de hacer el ambiente de trabajo más agradable, el deseo de convivir fuera de la empresa, con el fin de rechazar la monotonía, se reúnen para relajarse y olvidar lo poco satisfactorio de su trabajo, lo cual muestra una de las funciones del grupo informal que es aliviar las tensiones, destacar la personalidad de cada uno de sus miembros.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

Pregunta 16

Mencione dos satisfacciones que le haya proporcionado su trabajo.

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

En la mayoría de las personas las respuestas muestran que el trabajar les ha proporcionado amplios conocimientos con respecto a la labor que desempeñan, superación personal, una visión más real de la situación de la empresa.

Para algunos el desempeñar el trabajo actual no les ha proporcionado satisfacción alguna, por el contrario, malestar y desagrado es lo que tienen por haber trabajado en la Institución.

Otra de las satisfacciones que mencionan los entrevistados es la de solvencia económica.

Ampliar su campo social es otra de las satisfacciones que los empleados encuentran por desarrollar la labor que realizan.

Para los empleados es de suma importancia la imagen de la empresa, su filosofía, sus valores, su identificación con los objetivos, lo cual motiva el cumplimiento de sus labores.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La satisfacción en el trabajo puede influir de manera positiva en el desarrollo de las funciones.

COMENTARIO

Es importante en las organizaciones contar con personal que esté a gusto con la labor que realiza, para evitar que su malestar ocasione conflictos en la organización.

CUESTIONARIO SOBRE GRUPOS INFORMALES

Análisis individual de las preguntas

PREGUNTAS 17 y 18

- 17 ¿Qué pensaba de la organización antes de trabajar en ella?

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Un 61.3 % de los entrevistados no la conocía.

19% de los entrevistados tenía una opinión favorable de la organización.

Un 16% tenía una opinión negativa de la empresa

Un 3% de los empleados no contestó.

HIPOTESIS A EXPLORAR

La imagen de la organización puede influir en la identificación de los empleados por ella y en el desarrollo de sus labores.

COMENTARIOS

La opinión de los trabajadores hacía la organización se divide en favorable y desfavorable en un porcentaje mínimo, la mayoría de los entrevistados no la conocía por lo que se supone -- que la imagen de la organización no es importante para los trabajadores para solicitar el empleo en Conasupo.

- 18 ¿Qué piensa ahora?

En 74% del personal entrevistado tiene una opinión favorable de la organización, lo que hace que éstos se sientan a gusto por trabajar en la organización, muchos consideran que es una empresa sumamente importante, con una labor social efectiva, que beneficia a la sociedad y a los propios empleados.

ANALISIS DESCRIPTIVO GENERAL

VALORACION DE LAS HIPOTESIS

D) ANALISIS DESCRIPTIVO GENERAL

VARIABLE 1

COLABORACION DE LOS GRUPOS INFORMALES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.

En esta variable es de destacar la pregunta 3 por lo que en ella se encontró.

El 100% de los empleados entrevistados está dispuesto a colaborar al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Departamento.

Existen diversas razones, como son:

Laborar para una Institución que tiene una labor social bastante fuerte. Otra razón es la obligación que tienen los empleados para con la empresa por el sueldo que perciben.

Un 13% no contestó la razón por la que decide colaborar con la Institución y un 19% más, colaboran por satisfacción personal, porque les agrada su trabajo, se sienten parte de la organización.

En cuanto a la participación que tienen los empleados en la transmisión de la información, se encontró que un 34% recibe información por parte de sus compañeros y por amigos que laboran en la Institución pero en un área diferente.

Se encontró también que un 34% de los empleados recibe ayuda por parte de sus compañeros, al ver solucionadas sus dudas por ellos, ya sea por compañeros de la misma sección, por empleados de mayor antigüedad en el Departamento o por compañeros de las otras secciones que tienen conocimiento de la labor que desarrollan.

En la pregunta 6 las respuestas reafirman algunas razones por las que los empleados laboran en la Institución.

Un 41% lo hace por la necesidad de obtener un sueldo, 34% porque se sienten bien de trabajar para la organización., un 18% por identificación con los objetivos de la organización y un 17% por la relación amistosa que llevan con sus compañeros de trabajo y que los estimula a seguir en la organización.

Otra cosa que motiva a los empleados a trabajar en la orga-

nización y es causa de satisfacción personal es la imagen de la empresa, sus valores, lo que los motiva para continuar en sus labores (preg. 6)

En la preg 18 se encontró que los empleados se sienten a gusto de trabajar en la organización porque consideran que es una empresa sumamente importante, con una labor social efectiva, que beneficia a la sociedad tanto como a los propios empleados.

Una razón mencionada es la de trabajar para el país.

VARIABLE 2

IDENTIFICACION con LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

Un 18% de los empleados considera que una de las razones por las que labora en la organización es la identificación con los objetivos de la misma, esto como la razón más importante.

Un 8% afirma, entre las satisfacciones que su trabajo le proporciona, la de trabajar para una empresa en la cual se siente identificado. (preg. 16)

Un 52% de las personas que opinaron que estaban dispuestas a colaborar en el cumplimiento de los objetivos de CONASUPO, lo hacen por la labor que ésta realiza, es decir, apoyan las actividades porque les parecen adecuados los objetivos que tiene establecidos.

Un 84% de los empleados considera los objetivos de CONASUPO demasiado importantes.

VARIABLE 3

SATISFACCIÓN PERSONAL EN EL EMPLEO

En el concepto de satisfacción personal en el empleo, anteriormente citado, se dice que una de las variables con la que se califica este factor es la rotación de los empleados.

Encontramos en los resultados de la pregunta 4 que un 71% de los entrevistados desempeña las labores para las que fué contratado mientras que un 29% está desempeñando otras funciones, entre éstos últimos, algunos mencionaron que esto les ha causado malestar y frustración.

En el 48% de los empleados su trabajo les ha proporcionado superación personal, satisfacción de necesidades personales, han de

sarrollado capacidades que no conocían en ellos, satisfacción de necesidades económicas y solvencia, estos empleados encuentran sa tisfactorio laborar para la institución, pues a su vez se está -- produciendo para el país'

Otra satisfacción es la de desarrollar la carrera que estu diaron y conseguir mayor experiencia.

Un 84% de los empleados considera que los objetivos por los cuales estántrabajando son demasiado importantes.

Un 19% de los entrevistados colaboran con CONASUPO por sa- tisfacción personal, porque les agrada su trabajo.

Un 34% de los empleados afirmó que la razón principal por - la que laboran en CONASUPO es porque les agrada la labor que están realizando.

Un 16% de los entrevistados valoró su trabajo como muy com plicado y a la vez lleno de satisfacciones..

Entre las satisfacciones mencionadas, la mayoría de las personas afirman que su trabajo les ha proporcionado amplios cono cimientos con respecto a la labor que desempeñan, superación per- sonal, una visión más real de la situación de la empresa.

Ampliar su campo social es otra de las satisfacciones que - los empleados encuentran por desarrollar sus actividades.

El que su jefe sea una "buena persona", los estimula y los ayuda a prestar sus servicios de la mejor manera posible.

VARIABLE 4

LOS GRUPOS INFORMALES EVITAN LA DESPERSONALIZACION

Entre las razones por las que laboran en la empresa, sólo - un 7% consideró como la más importante, independientemente del suel do, la relación que establecen con sus compañeros de trabajo.

Ampliar su campo social es una de las satisfacciones que - los empleados encuentran por desarrollar sus actividades.

Un 74% de los entrevistados considera que las relaciones con sus compañeros van de buenas a excelentes.

El 35% piensa que su grupo de trabajo es agradable, que es un grupo amigable, con deseos de ayudarse mutuamente, que existe un al to grado de compañerismo, de colaboración y amistad.

Un 64.4% de los entrevistados afirmó que el motivo de sus reuniones son su amistad, fomentar las relaciones con sus compañeros y por relajamiento.

VARIABLE 5

PAPEL DEL JEFE EN EL DESARROLLO DE LAS LABORES.

Esta es una variable que no se consideró entre las establecidas en las hipótesis, pero se incluye en este apartado porque - porque los resultados mostraron el gran papel que tiene el jefe - dentro del departamento.

Un 39% de los empleados reveló que la información que recibe acerca de lo que sucede en la empresa es transmitida a ellos -- por medio de su jefe.

Un 61% afirmó que es su jefe quien resuelve sus dudas de - trabajo.

Un 61% de los entrevistados piensa que para su jefe lo más importante es que el trabajo esté terminado, para bien de todos.

En casi el 100% de- departamento (sólo una persona afirmó- lo contrario), la opinión hacia su jefe fué bastante favorable.

Los empleados consideran que tener como jefe a una "buena - persona" los estimula y los ayuda a prestar sus servicios de la me- jor manera posible.

E) VALORACION DE LAS HIPOTESIS

HIPOTESIS A)

Los grupos informales colaboran en el desarrollo de las actividades establecidas por la organización, únicamente si su trabajo produce satisfacción personal a los miembros de estos grupos.

La forma en que se operacionalizó esta hipótesis fue la siguiente:

Se consideraron los siguientes factores en la variable "los grupos informales colaboran en el desarrollo de las actividades", Deseo de colaborar de los empleados con la organización. Importancia concedida a los objetivos de la organización. Calificación de los empleados a las relaciones con sus compañeros.

Quién proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa.

Quién resuelve las dudas de trabajo.

Razón por la que los compañeros se reúnen en grupos.

Los factores considerados en la segunda variable "satisfacción personal de trabajo", fueron los siguientes:

Relación del trabajo con las metas personales.

Qué tan complicado consideran su trabajo.

Satisfacciones que les haya proporcionado su trabajo.

Está realizando el empleado las labores para las que fue contratado.

Todos los factores fueron identificados a través de cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los empleados del Departamento.

Al interrelacionar las preguntas por medio de la prueba del coeficiente "C" de Pearson, se encontró que las variables analizadas tienen una relación media baja y al hacer la prueba de signi

ficación de la Ji cuadrada, en la que la Hipótesis nula (H_0) establece que no hay relación entre las variables, se encontró que ésta no se rechaza.

Es importante recalcar entre los factores analizados en esta hipótesis el de la función tan importante que desempeñan los grupos informales en el Departamento al transmitir a los compañeros información acerca de lo que sucede en la empresa.

Recordemos lo expuesto en los conceptos generales donde dice que entre las funciones que se han reconocido en los grupos informales esta la siguiente:

Permiten la comunicación de ciertas informaciones que no aparecen en los documentos oficiales, pero que son de primera importancia para la adaptación de los individuos al grupo formal; en los pequeños grupos aprenden a conocer "lo que es realmente" el porque de las cosas. "lo que son", realmente quienes ejercen el poder efectivo, etc.

HIPOTESIS B)

Los grupos informales fomentan la participación de los trabajadores de la organización, siempre y cuando se sientan identificados con los objetivos de la empresa.

La forma en que se operacionalizó esta hipótesis fué así:

La variable "los grupos informales fomentan la participación de los trabajadores" se calificó a través de las mismas preguntas elegidas para valorar la variable que es " Colaboración de los grupos informales"

La variable "identificación con los objetivos de la empresa", se calificó de la siguiente manera:

Conocimiento de los empleados de los objetivos de la empresa'

Importancia concedida a los objetivos de la empresa.

Relación de su trabajo con sus metas personales.

Razón por la que la oran en la empresa.

Qué pensaban de la organización antes de trabajar en ella y que piensan ahora.

En esta hipótesis se encontró una relación que va de media a baja entre las variables y al hacer la prueba de la Ji cuadrada no se encontró un alto grado de significancia en dicha relación, por lo que la Hipótesis nula H_0 , que establece que no hay relación entre las variables, no se rechazó.

Entre los puntos encontrados por estas variables es importante destacar que el hecho de que los miembros de un grupo informal se sientan identificados con los objetivos de la organización hace que colaboren en el desarrollo de las actividades (ver interrelación de las preguntas 17 y 12, en el apéndice.

Volviendo a los conceptos establecidos en el primer capítulo se hace presente una de las observaciones de Elton Mayo en la que hace referencia que los trabajadores al sentirse parte de la organización deciden colaborar con ella.

HIPOTESIS C)

Cuanto más se vea reforzada la personalidad individual de cada uno de los miembros, por parte del grupo informal, en el Departamento de Crédito y Cobranzas mayor será su colaboración en las actividades establecidas por la organización.

Esta hipótesis se operacionalizó de la siguiente manera:

La variable "reforzar la personalidad de cada uno de los miembros", se calificó a través de las siguientes preguntas:

Cómo califica las relaciones con sus compañeros.

Qué piensa de su grupo de trabajo.

Cuál es la razón por la que sus compañeros se reúnen en grupos.

La variable "colaboración de los grupos informales", como ya se presentó, está calificada de la misma forma.

En esta hipótesis se encontraron varios resultados que van desde baja, media baja, media y media alta, al hacer la prueba de la Ji cuadrada se encontró una relación significativa entre las variables, por lo que la Hipótesis nula se rechazó, lo que no ocurrió con la Hipótesis C.

Se encontró que los grupos informales contribuyen al cum--

plimiento de las actividades de la organización, esto a causa de la relación de amistad o de cohesión que se establece entre ellos.

Se pudo observar que las buenas relaciones existentes entre los compañeros, facilita el desarrollo de las labores.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

C A P I T U L O I V

**"Os digo que si éstos calla-
ran gritarán las piedras".
(Lucas 19,20)**

**"No podemos nosotros dejar -
de comunicar lo que hemos vis-
to y oído".
(Hechos 4,20)**

a) DIAGNOSTICO Y RESULTADOS DEL PROBLEMA

En respuesta a lo expuesto en el planteamiento del problema se tiene lo siguiente:

El primer punto de dicho planteamiento fué:

- Destacar la existencia e importancia de los grupos informales en CONASUPO.

La existencia de los grupos informales en CONASUPO, pudo detectarse durante el tiempo de las observaciones, pues tal como lo describe Terry, en su definición sobre grupos informales: "Dondequiera que la gente trabaja junta, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes, sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivo".

Las causas de su formación dentro del Departamento, obedecen a diversos factores, como son: similitud de trabajo y de intereses, ubicación física, y proximidad. El trato frecuente ha hecho que los empleados establezcan distintas relaciones independientes de las establecidas por la organización formal.

La importancia de estos grupos, tal como lo muestran los resultados de las encuestas, es que éstos son transmisores de información, además dentro de la organización han hecho un ambiente agradable, lo que motiva a los compañeros y los hace sentir bien. = Lo que redunda en beneficio para la empresa. En algunos casos los miembros de estos grupos, ayudan a sus compañeros a resolver dudas de trabajo, lo que se observó, dentro de las estadísticas, en un porcentaje no muy alto.

El segundo punto del planteamiento y que no puede separarse de los otros, pero para fines de la presentación de este capítulo se ha realizado de la siguiente manera, es:

Conocer de que manera desarrollan la función de reforzar la personalidad individual de cada uno de sus miembros.

La manera como desarrollan esta función es apoyando la imágene que el individuo tiene de sí mismo. Esto se vió reflejado, en primer lugar, en las razones que los individuos dan para reunirse en grupos, además que dentro del horario de trabajo pudo observarse que la conversación y el interés mostrado hacia los compañeros

contribuye a hacer que el trabajo sea más llevadero, pues en opinión de algunos éste, es muy tedioso.

Otra de las formas en la que se manifestó esta función fué en el conocimiento que estos grupos tienen de cada uno de sus miembros, su situación dentro de la empresa, es decir, si son empleados de confianza, antigüedad, quién y cómo es su jefe, como se siente por el trabajo que efectúa, entre otras cosas. Referente a su situación fuera de la empresa, ésta también es conocida, si son casados, solteros, donde viven, cómo son las relaciones con su familia, cuales son sus preferencias personales, ideales; en fin, todo lo referente a la personalidad de cada individuo, lo que en el desarrollo de su trabajo no puede observarse o no es demandado por la organización formal, y que para el individuo es parte de su ser.

En conclusión, sus relaciones se realizan en un plano más íntimo, que las que se dan por motivos de trabajo.

Dentro del planteamiento del problema también se mencionó, la colaboración de los grupos informales en el cumplimiento de las actividades establecidas por la organización.

La colaboración de estos grupos, se da principalmente, a través de la transmisión de la información no conocida por los compañeros y por la ayuda en cuestiones no conocidas por ellos.

Ej. Ayudar a los nuevos compañeros a sacar copias fotostáticas porque aún no lo sabían hacer.

Al ayudar a los compañeros explicándoles cuestiones referentes a las actividades realizadas, con el fin de que sus trabajos se presenten de la mejor manera y solucionarles las dudas presentadas por ellos.

Y lo que se destacó en mayor grado fué la cooperación que los empleados tenían con los estudiantes que prestan su servicio social en el Departamento, pues por simpatía ayudaban a éstos en el cumplimiento de sus tareas, lo que a la larga beneficia a la Organización, pues las labores son cumplidas como han sido establecidas.

Identificación con los objetivos de la empresa es otro de los puntos a comentar.

Por lo que se refiere a este factor, la identificación con los objetivos se detectó en un alto porcentaje, pues en opinión de la mayoría de los empleados, CONASUPO es una empresa con una labor social muy importante, que beneficia a personas de bajos recursos, tanto consumidores como productores, y a los empleados mismos. Los entrevistados expresaron su agrado por laborar en una organización que realiza estas actividades.

Y por último, en relación a la satisfacción individual que los miembros de los grupos informales tienen por el trabajo que están realizando, se encontró que es ésta una de las cosas de las -- que carecen éstos grupos, pues entre las satisfacciones que han tenido por el trabajo que están realizando mencionaron: solvencia económica, satisfacción de necesidades personales; pero en ningún momento, satisfacción por la labor que están desarrollando, lo -- que implica que al no sentir satisfacción, su creatividad se ve frenada, ocasionando que los resultados no sean suficiente enriquecidos por nuevas aportaciones de los empleados.

Po último cabe aclarar, que lo aquípresentado, da respuesta a los objetivos planteados durante la investigación, que son:

- a) Conocer el papel que tienen los grupos informales en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la CONASUPO.
- b) Conocer como responde el grupo informal a las demandas formales.

b) OBSERVACIONES

Dentro del Departamento existen diferentes personas de confianza, las cuáles son personas profesionales que tienen como finalidad ayudar a la consecución de los objetivos del departamento.

Se contrataron recientemente algunas personas profesionales con el fin de que colaboren con la administración para que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible.

Algunas de las personas que laboran en el Departamento, no tienen la especialidad, es decir, no son contadores, sino que tienen otra profesión.

En el departamento muy pocas personas conocen el manual de procedimientos, por lo cual las funciones se explican a cada uno de los empleados. Las actividades son explicadas de manera superficial a los empleados y ellos a través de la práctica van conociendo sus funciones y a través de la ayuda de sus compañeros.

Dentro de la organización existen distintos cambios en puestos ocupados por el personal, esto a causa de las necesidades que se van presentando, independientemente de la especialidad que tengan los empleados.

Cada uno de los empleados realiza una labor diferente, hay especialización en las actividades.

Existen normas no escritas que se transmiten entre los empleados con el fin de facilitar las funciones, un ejemplo de ellas es la forma de computarizar las horas de trabajo de las personas que realizan el servicio social, los minutos se redondean con el fin de facilitar la suma de las horas trabajadas.

Dentro del departamento reina un ambiente de amistad y de agrado, a pesar del exceso de personas dentro del mismo piso, debido a que en él hay personas que se distinguen de las demás -- por su manera de ser, trabajadoras algunas, hablantinas y alegres otras, etc. Todo ello contribuye a que el ambiente en el departamento sea más agradable.

En los empleados existe un fuerte lazo de amistad con su jefe inmediato (se destaca en mayor grado la sección de Crédito), -

por lo que algunos empleados piensan que es importante continuar en el trabajo, para contribuir al cumplimiento de los objetivos del departamento con el fin de colaborar con su jefe.

En el departamento de Crédito existe un fuerte lazo de amistad con su jefe, por lo que en ocasiones los empleados se quedan tiempo extra, con el fin de ayudar a que el trabajo se cumpla independientemente del sueldo que perciban, esta opinión no solo se encontró en esta sección sino en varias personas de las diferentes subsecciones.

Algunos empleados consideran que la amistad con el jefe estimula el desempeño de los empleados, pues encuentran que los trata no como subordinados sino como amigos. Para ellos es importante la manera en que sus jefes les transmiten las órdenes, el tacto que tienen hacia ellos y la forma en que son corregidas sus equivocaciones, (prefieren que se haga en forma privada).

Otro punto observado fué que el desenvolvimiento de los grupos informales se ve afectado por la personalidad del jefe inmediato. Esto se vió a causa de que en el área de Cobranzas la comunicación entre los empleados no se dió tan libremente a causa de que el jefe anterior limitaba mucho a sus trabajadores, por ser una persona sumamente enérgica. La interacción en las otras secciones se dió más libremente a causa de que los jefes no la limitaban.

El grupo liquidador no aparece en el organigrama, además el manual de organización es de varios años atrás.

Otro punto referente a los grupos informales es que, a través del trato frecuente, durante el tiempo de trabajo se llega al conocimiento de los compañeros y a la comunicación total; se reconoce el tipo de relaciones existentes entre los miembros del grupo, ya sean relaciones profundas, de amistad o solo de trabajo, pudiendo así determinar el grado de cohesión existente.

Algunas personas piensan que es mejor llevarse bien con sus compañeros de trabajo y hacer amable el ambiente en el que desarrollan sus labores y sentirse bien en el trabajo, pues esto es más importante que el sueldo que perciben.

c) CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Las organizaciones son sistemas sociales por ello es necesario comprender su funcionamiento si se desea trabajar en ellas.

Algunos autores consideran a los pequeños grupos como punto de partida de todas las organizaciones e instituciones sociales.

"La formación de grupos naturales o informales, o cualquier otro nombre que se les de, son el resultado de la dinámica de ajuste de la personalidad, de la necesidad del individuo de conseguir una estabilidad emocional y de las relaciones satisfactorias con sus camaradas". (Chapple Eliot)

En el Departamento la relación principal por la que se reúnen los individuos en grupos, en muy pocos casos es para intercambiar ideas referentes a las labores de trabajo.

Es por ello que se sugiere tratar de que los empleados se reúnan para comentar los aspectos de trabajo, con el fin de que intercambien opiniones, corrijan errores o solucionen dudas. Además de que al hacerlo se enriquecen los empleados con las diversas aportaciones de sus compañeros y esto a la larga redundará en beneficio para la organización.

La información acerca de lo que sucede en la empresa y resolución a dudas presentadas por los empleados es proporcionada en un porcentaje alto por el jefe inmediato, esto demuestra, como se mencionó anteriormente, que falta labor de equipo en el desarrollo de las actividades.

Estudios realizados muestran que la relación entre los integrantes del grupo permitirá que éste realice tareas superiores a la habilidad individual del más competente de sus miembros.(°)

Otro punto que se desea destacar es la poca satisfacción personal que los trabajadores tienen por el trabajo que están desarrollando, esto se puede ver en las respuestas que dieron al preguntárseles sobre las satisfacciones obtenidas por su trabajo, entre

(°) Barry E. Collins y Harold Guetzkow; PSICOLOGIA SOCIAL DE LOS PROCESOS DE GRUPO EN LA ADOPCION DE DECISIONES; Colección de Estudios Humanísticos; Ed. "El Ateneo"; 1971; 290pp.

las que se mencionaron, se encuentran: solvencia económica, satisfacción de necesidades personales, experiencia; pero casi nadie hizo mención a la satisfacción obtenida por las actividades específicas que realiza. Esto puede ocasionar conflictos o frustraciones en el departamento, pues al no verse exigidos los empleados en sus capacidades puede haber malestar personal.

Keith Davis afirma que "uno de los síntomas más confiables del deterioro de las condiciones de una organización es la necesidad o escasez de satisfacción en el empleo". "La satisfacción en el empleo puede referirse, ya sea a una persona o a un grupo. La satisfacción en el empleo forma parte de la satisfacción en la vida.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Es por ello que se sugiere motivar a los empleados asignándoles actividades con mayor responsabilidad, con el fin de que su trabajo sea valorado por ellos en un mayor grado.

Otra sugerencia es que se considere a los grupos informales como auxilio de la organización, al emplear las relaciones establecidas entre los miembros como un recurso que puede ayudar a transmitir la información necesaria y establecer canales de comunicación que agilicen las actividades.

Así como poner a disposición de los empleados los manuales de procedimientos con el fin de que sean ellos los que comenten en el grupo sus dudas y encuentren soluciones efectivas que faciliten el desarrollo de las actividades y cause satisfacción en los empleados por los logros obtenidos.

Utilizándose al grupo informal como transmisor de la información y como auxilio de los compañeros en la solución de problemas - el jefe no será el único que lo haga, pues por el total de empleados a su cargo (tramo de control) es muy difícil que pueda solucionar las dudas de trabajo de cada uno de ellos, ocasionándose el retraso en las actividades.

Un factor importante que pudo ser observado fué que en todo el Departamento se encontró disposición para colaborar en el cumpli

miento de los objetivos, es importante considerar las razones expuestas y encauzar esa voluntad con el fin de que ambas partes se beneficien, la organización con una mayor productividad y el empleado con una mayor satisfacción por el trabajo que desarrolla.

El jefe juega un papel muy importante en el desarrollo de las actividades, los empleados consideran que es motivante, contar con un jefe considerado, ya que esto los motiva y hace agradable el desarrollo de su labor, por ello se recomienda que al dar las órdenes o solicitar resultados, se realice esto de una manera en la que se considere al empleado como un colaborador que está trabajando junto con los dirigentes para que los objetivos establecidos sean conseguidos de la manera establecida. Se sugiere que las críticas sean dirigidas a los hechos no a las personas.

En las respuestas se encontró que el jefe puede ser clasificado dentro del estilo 5,5 del cuadro de Blake, ¹⁹⁶¹ pues hay una preocupación intermedia por las actividades y por los empleados, por lo que se recomienda impulsar ambas partes con el objeto de aumentar la satisfacción de los empleados dentro de la organización.

Por último recordemos la naturaleza social del hombre, la agrupación de éstos se realiza para satisfacer necesidades, para compartir sentimientos, lazos de amistad y afección, o por afinidades de gustos y de intereses. La asociación desempeña un papel de primer orden en nuestra vida, en algunos casos puede ser nefasta, pero también puede contribuir a las más excelentes realizaciones y a las experiencias más notables.

En los casos en los que el grupo informal tenga mucha fuerza en los empleados se recomienda no deshacer el grupo sino tratar de hacer que los objetivos coincidan con los de la organización, con el fin de que éstos no sean antagónicos para los intereses de ésta.

A P P E N D I C E

GRAFICA 1

COBRAN1

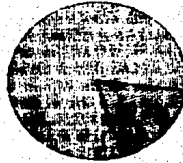
A) 7
B) 0



7 TOTAL DE RESPUESTAS 7

CREDIT1

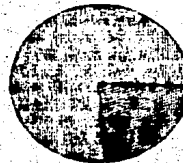
A) 9
B) 2



9 TOTAL DE RESPUESTAS 11

LIQUIDI

A) 10
B) 3



10 TOTAL DE RESPUESTAS 13

PREGUNTA 1

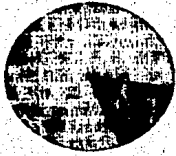
¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA


A) Sí


B) No


GRAFICA 2

TOTAL 1



A)  = 84%

B)  = 16%



26

TOTAL DE RESPUESTAS 31

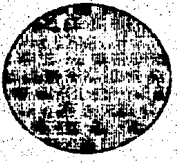
PREGUNTA 1

¿CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

A) SI

B) NO

COBRANZAS 2



- A)
- B)
- C)

7

TOTAL DE RESPUESTAS 7

CREDITO 2



- A)
- B)
- C)

NO CONTESTO

11

TOTAL DE RESPUESTAS 11

LIQUIDACIONES 2



- A)
- B)
- C)

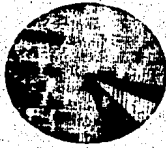
11

TOTAL DE RESPUESTAS 13

¿Qué importancia le da a los objetivos de la empresa?

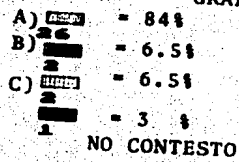
- A) DEMASIADA
- B) POCA
- C) NINGUNA

TOTAL 2



26

GRAFICA 4



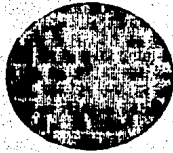
PREGUNTA °2

¿ QUE IMPORTANCIA LE DA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

- A) DEMASIADA B) POCA C) NINGUNA

GRAFICA 5

COBRANZAS 3

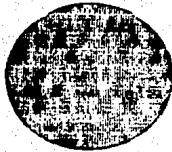


7

- A)
- B)

TOTAL DE RESPUESTAS 7

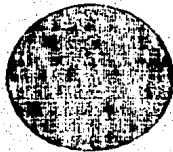
CREDITO 3



11

- A)
- B)

LIQUIDACIONES 3



11

- A)
- B)

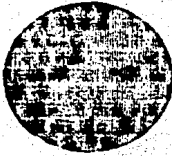
PREGUNTA 3

¿ESTA USTED DISPUESTO A COLABORAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA? _

A) SI

B) NO
POR QUE?

TOTAL 3



A) = 100%
B) = 0%

31

PREGUNTA 3

¿ ESTA USTED DISPUESTO A COLABORAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

A) SI

B) NO

POR QUE?

COBRANZAS 4



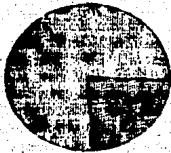
- A)
- B)

CREDITO 4



- A)
- B)

LIQUIDACIONES 4



- A)
- B)

10

PREGUNTA 4

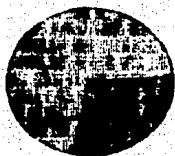
¿ESTA USTED DESEMPEÑANDO LAS LABORES PARA LAS QUE FUE CONTRATADO?

A) SI

B) NO

POR QUE?

TOTAL 4



22

GRAFICA 8

A)  = 71%

B)  = 29%

PREGUNTA 4

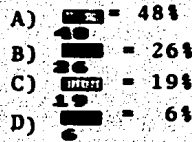
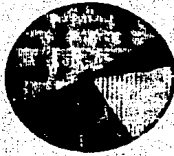
¿ESTA USTED DESEMPEÑANDO LAS LABORES PARA LAS QUE FUE
CONTRATADO?

A) SI

B) NO

POR QUE?

TOTAL 5

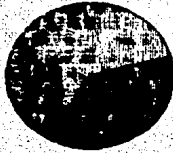


PREGUNTA 5

¿QUE RELACION TIENE SU TRABAJO CON SUS METAS PERSONALES?

- A) SUPERACION PERSONAL, SOLVENCIA ECONOMICA, AMPLIAR EL CAMPO DE ACCION SOCIAL.
- B) DESARROLLAR SU CARRERA PROFESIONAL, EXPERIENCIA LABORAL.
- C) NINGUNA
- D) A TRAVES DE SU TRABAJO PUEDEN OBTENER UN MEJOR PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

COBRANZAS 6



5

- A) 3
- B) 3
- C) 0
- D) 0

CREDITO 6



5

- A) 1
- B) 1
- C) 4
- D) 0

LIQUIDACIONES 6



5

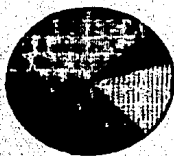
- A) 2
- B) 2
- C) 1
- D) 1

PREGUNTA 6

¿Cuál es la razón por la que trabaja en la empresa?

- A) Necesidad de obtener un sueldo
- B) Le agrada la labor que está realizando.
- C) Considera que los objetivos de la empresa se relacionan con sus metas
- D) Le simpatizan sus compañeros de trabajo

TOTAL 6



10

GRAFICA 11

A)		= 41%
B)		= 34%
C)		= 18%
D)		= 7%

PREGUNTA 6

¿CUAL ES LA RAZON POR LA QUE TRABAJA EN LA EMPRESA?

- A) NECESIDAD DE OBTENER UN SUELDO.
- B) LE AGRADA LA LABOR QUE ESTA REALIZANDO.
- C) CONSIDERA QUE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SE RELACIONAN CON SUS METAS.
- D) LE SIMPATIZAN SUS COMPANEROS DE TRABAJO.

COBRANZAS 7



1

- A)
- B)
- C)
- D)

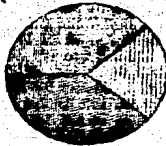
CREDITO 7



2

- A)
- B)
- C)
- D)

LIQUIDACIONES 7



3

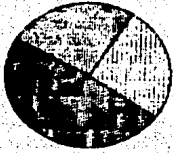
- A)
- B)
- C)
- D)

PREGUNTA 7

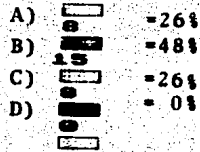
¿Cómo califica usted las relaciones con sus compañeros?

- A) Excelentes
- B) Buenas
- C) Regulares
- D) Pésimas.

TOTAL 7



GRAFICA 13



PREGUNTA 7

¿ COMO CALIFICA USTED LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS?

- A) EXCELENTES.
- B) BUENAS.
- C) REGULARES.
- D) PESIMAS.

COBRANZAS 10



1

- A)
- B)
- C)

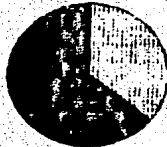
credito 10



1

- A)
- B)
- C)

LIQUIDACIONES 10



1

- A)
- B)
- C)

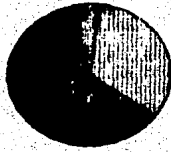
PREGUNTA 10



Piensa usted que en una situación especial en la que se tuviera que responder por su trabajo ante un superior, su jefe:

- A) Se interesaría únicamente por él
- B) Se preocuparía porque el trabajo estuviera terminado.
- C) Su interés principal sería que los empleados se sintieran bien en su trabajo.

GRAFICA 15

TOTAL 19



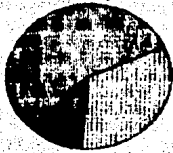
- A)  = 3%
- B)  = 22%
- C)  = 33%

PREGUNTA 10

PIENSA USTED QUE EN UNA SITUACION ESPECIAL EN LA QUE QUE SE TUVIERA QUE RESPONDER POR SU TRABAJO ANTE UN SUPERIOR, SU JEFE?

- A) SE INTERESARIA UNICAMENTE POR EL"
- B) SE PREOCUPARIA PORQUE EL TRABAJO ESTUVIERA TERMINADO.
- C) SU INTERES PRINCIPAL SERIA QUE LOS EMPLEADOS ESTUVIERAN BIEN EN SU TRABAJO.

COBRANZAS 12



- A) 5
- B) 1
- C) 3

5

CREDITO 12



- A) 6
- B) 5
- C) 6

6

LIQUIDACIONES 12



- A) 5
- B) 8
- C) 2

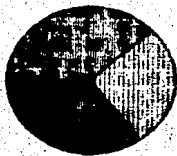
5

PREGUNTA 12

¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?




- A) Su jefe
- B) Sus compañeros de sección
- C) Sus amigos que laboran en la organización pero en un área diferente

TOTAL 12



16

GRAFICA 17

- A)  = 39%
B)  = 34.1%
C)  = 27%

PREGUNTA 12.

¿QUIEN LE PROPORCIONA LA INFORMACION ACERCA DE LO QUE SUCEDE EN LA EMPRESA?

- A) SU JEFE.
B) SUS COMPANEROS DE SECCION.
C) SUS AMIGOS QUE LABORAN EN LA ORGANIZACION, PERO EN UN AREA DIFERENTE.

TOTAL 13



25

GRAFICA18

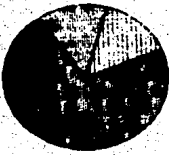
- A) $\frac{25}{42}$ = 61%
- B) $\frac{14}{42}$ = 34%
- C) $\frac{3}{42}$ = 5%

PREGUNTA 13

¿CUANDO TIENE DUDAS RESPECTO A SU TRABAJO, QUIEN LE AYUDA A RESOLVERLAS?

- A) JEFE.
- B) COMPAÑEROS
- C) USTED MISMO.

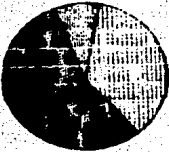
COBRANZAS 14



1

- A) 1
- B) 3
- C) 1

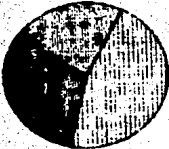
CREDITO 14



1

- A) 1
- B) 6
- C) 7

LIQUIDACIONES 14



3

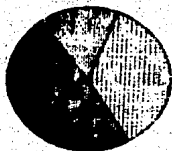
- A) 3
- B) 4
- C) 7

PREGUNTA 14

Su trabajo es...

- A) Muy complicado
- B) No muy complicado
- C) Sin complicaciones

TOTAL 14



GRAFICA 20

A)		= 16%
B)		= 48%
C)		= 35%

PREGUNTA 14

SU TRABAJO ES

- A) MUY COMPLICADO.
- B) NO MUY COMPLICADO.
- C) SIN COMPLICACIONES.

TOTAL 15



29

GRAFICA 21

A)		= 64.4%
B)		= 4.44%
C)		= 31.1%

PREGUNTA 15

¿ CUAL ES LA RAZON POR LA QUE SUS COMPAÑEROS SE REUNEN EN GRUPOS?

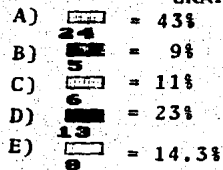
- A) AMISTAD, FOMENTAR RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS POR INTERCAMBIO DE IDEAS, RELAJAMIENTO.
- B) HABLAR MAL DE LA GENTE TOMAR.
- C) CUESTIONES DE TRABAJO.

TOTAL 16



24

GRAFICA 22



PREGUNTA 16.

MENCIONE DOS SATISFACCIONES QUE LE HAYA PROPORCIONADO SU TRABAJO

- A) SUPERACION PERSONAL.
- B) NINGUNA
- C) LE SATISFACE LABORAR EN LA EMPRESA.
- D) SATISFACCION ECONOMICA.
- E) AMIGOS.

TOTAL 17



10	= 61.3%
19	= 19.3%
6	= 16.3%
3	= 3%
1	

19

PREGUNTA 17

¿ QUE PENSABA DE LA ORGANIZACION ANTES DE TRABAJAR EN ELLA?

- A) NO LA CONOCIA
- B) TENIA UNA OPINION POSITIVA
- C) TENIA UNA OPINION NEGATIVA
- D) NO CONTESTO.

Para hacer el análisis dinámico de las preguntas, con el cual se determinó la validez de las hipótesis se utilizó como técnica estadística el Coeficiente "C" de Pearson. Por medio del cual se mide la relación o asociación entre dos variables a nivel nominal. El valor inferior del Coeficiente "C" es cero (cuando las variables son independientes) y el superior depende del número de hileras y columnas.

A continuación se presenta una regla para interpretar el Coeficiente.

Valor del Coeficiente	Magnitud de la asociación o correlación
Menos de .25	Baja
De .25 a .45	Media Baja
De .46 a .55	Media
De .56 a .75	Media Alta
De .76 en adelante	Alta.

La fórmula es:

$$C = \frac{x^2}{x^2 + N}$$

Donde x^2 = la suma de $(f_o - f_e)^2$

f_e

Donde:

f_o = frecuencia observada o real

f_e = frecuencia esperada

Las frecuencias esperadas se obtienen de la siguiente manera:

$$A = \frac{n1 \ n3}{N} \quad B = \frac{n1 \ n4}{N} \quad C = \frac{n2 \ n3}{N} \text{ etc.}$$

Donde:

A

B

C

D

E

F

Después de medir la relación entre las variables por medio del coeficiente se procede a emplear la prueba de significación - Ji cuadrada que es igual al valor obtenido de x^2 , con el fin de determinar si esa relación es significativa o se debe al azar.

El valor obtenido en x^2 necesita confrontarse con el valor de la Ji cuadrada que se obtiene en las tablas respectivas. (Contenidas dentro del apéndice).

Las hipótesis se comprobaran con un 95% de confianza, o sea, con un 5% de error. Para esto se utiliza la Hipótesis nula (H_0) - que indica que no existe relación entre las variables (las hipótesis de investigación señalan lo contrario).

Si se rechaza la hipótesis nula no se rechazará la Hipótesis de investigación.

Para determinar lo anterior, se emplea el siguiente esquema:

La Ji cuadrada se busca en tablas. Los datos para hacerlo son el nivel de confianza, que aparece en la parte superior y los grados de libertad, ubicados en el lado izquierdo.

La fórmula para obtener los grados de libertad es: (número de columnas - 1) (número de renglones - 1).

La región crítica o de rechazo de hipótesis nula se establece una vez que se conoce el valor de la Ji cuadrada teórica. En el caso de la prueba de significación Ji cuadrada, la región crítica se encuentra en el valor de la Ji cuadrada teórica y el extremo de recho de la curva.

Cualquier valor de la Ji cuadrada calculada (con la fórmula) que sea mayor al de la teórica mostrará o entrará en la región crítica, razón por la cual la hipótesis nula se rechazará, en tanto que la contraria, es decir, la de la investigación, no se rechazará.

(Tomado del libro: "Guía para realizar investigaciones sociales", Raúl Rojas Soriano)

HIPOTESIS A

Los grupos informales colaboran en el desarrollo de las actividades establecidas por la organización, únicamente si su trabajo produce satisfacción personal a los miembros de estos grupos.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 14 y 2

Su trabajo es

	A	B	C		
A	5 4.19	13 13.41	8 8.38	26	n1
B	0 .32	1 1.03	1 .64	2	n2
C	0 .48	2 1.54	1 .96	3	n3
	5	16	10	31	N
	n4	n5	n6		

¿Qué importancia le da a los objetivos de la empresa?

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Pregunta 15 y 5

	A	B	C			
A	11.8 13	5.93 5	5.19 5	23	n1	
B	1.03 1	.51 0	.45 1	2	n2	
C	3.09 2	1.54 3	1.35 1	6	n3	
	16 n4	8 n5	7 n6	31	N	

¿Cuál es la razón por la que sus compañeros se reúnen en grupos?

¿Qué relación tiene su trabajo con sus metas personales.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES.

Prueba del coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / 2
5	4.19	.6561	.6561	.1569
0	.32	.32	.1024	.5793
0	.48	.48	.2604	.5425
13	13.41	.41	.1681	.012
1	1.03	.03	.009	.0096
2	1.54	.46	.2116	.137
8	8.38	.38	.1444	.017
1	.64	.36	.1296	.26
1	.96	.04	.0016	.001
			TOTAL	1.7153

INTERPRETACION

La relación entre las variables no es significativa

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
13	11.8	1.2	1.44	.12
1	1.03	.03	.009	.0008
2	3.09	1.09	1.18	.38
5	5.93	.93	.86	.14
0	.51	.51	.2601	.50
3	1.54	1.46	2.13	1.38
5	5.19	.19	.0361	.006
1	.45	.55	.3025	.67
1	1.35	.35	.1225	.09
TOTAL				3.29

$$C = \frac{3.29}{3.29 + \dots} = .31$$

INTERPRETACION

El análisis de las variables muestra que éstas tienen una relación media baja. Por lo que no se aplica la prueba de significación Ji cuadrada.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 13 y 16

Mencione dos satisfacciones que le haya proporcionado su trabajo.

	A	B	C	D	E		
A	3 4.06	3 2.9	3 2.9	4 4.64	5 3.48	18	n1
B	3 2.7	2 1.93	2 1.93	4 3.09	1 2.32	12	n2
C	1 .26	0 .16	0 .16	0 .25	0 .19	1	n3
	7	5	5	8	6	31	N

¿Cuando tiene dudas respecto a su trabajo. quién le ayuda a resolverlas?

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo-fe) ² / fe
3	4.6	1.6	1.12	.27
3	2.7	.3	.09	.033
1	.26	.74	.54	2.1
3	2.9	.1	.01	.003
2	1.93	.07	.0049	.002
0	.16	.16	.0256	.16
3	2.9	.1	.01	.003
2	1.93	.07	.0049	.002
0	.16	.16	.0256	.16
4	4.64	.64	.4096	.08
4	3.09	.91	.8282	.26
0	.25	.25	.0625	.25
5	3.48	1.52	2.3104	.66
1	2.32	1.32	1.742	.75
0	.19	.19	.0361	.19
TOTAL				4.93

$$C = \frac{4.93}{4.93 + 31} = .37$$

INTERPRETACION: Las variables analizadas tienen una interrelación media baja.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 5 y 12

¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?

	A	B	C		
¿Qué relación tiene su trabajo con sus metas personales?	A	2.02 2	2.03 3	2.93 2	7 n1
	B	2.03 2	2.03 2	2.93 3	7 n2
	C	2.32 0	2.32 2	3.35 6	8 n3
	D	2.61 5	2.61 2	3.77 2	9 n4
	9 n5	9 n6	13 n7	31	N

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
2	2.03	.03	.0009	.0004
2	2.03	.03	.0009	.0004
0	2.32	2.32	5.38	2.31
5	2.61	2.39	5.71	2.18
3	2.03	.97	.94	.46
2	2.03	.03	.0009	.0004
2	2.32	.32	.102	.043
2	2.61	.61	.37	.14
2	2.93	.93	.86	.29
3	2.93	.07	.0049	.0016
6	3.35	2.65	7.0225	2.096
2	3.77	1.77	3.13	.83
TOTAL				8.35

$$C = \frac{8.35}{8.35 + 31} = .46$$

INTERPRETACION

La relación entre las variables que se analizan no es significativa, como lo muestra la prueba del Coeficiente "C" de Pearson.

Esta relación es media baja.

HIPOTESIS B)

Los grupos informales fomentan la participación de los trabajadores de la organización, siempre y cuando se sientan identificados con los objetivos de la empresa?

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 3 y 1

¿Está usted dispuesto a colaborar para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

	A		B		
		26		5	
¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	A	26	5	31	n1
	B	0	0	0	n2
		26		5	N

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe)2	(fo - fe)2 / fe
26	26	0	0	0
0	0	0	0	0
5	5	0	0	0
0	0	0	0	0

INTERPRETACION

La prueba del Coeficiente "C" de Pearson muestra que las variables son independientes.

Los mismo ocurri6 al correlacionar las preguntas 2 y 3

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 17 y 12

¿Qué pensaba de la organización antes de trabajar en ella?

	A	B	C	D		
A	2 ^{4.29}	3 1.58	2.9	0.22	7	n1
B	6 ^{7.35}	3 2.7	2 ^{1.54}	1.38	12	n2
C	11 ^{7.35}	1 2.7	0 ^{1.54}	0.38	12	n3
	19	7	4	1	31	N
	n4	n5	n6	n7		

¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
2	4.29	2.29	5.24	1.22
6	7.35	1.35	1.82	.24
11	7.35	3.65	13.32	1.81
3	1.58	1.42	2.01	1.27
3	2.7	.3	.09	.03
1	2.7	1.7	2.89	1.07
2	.9	1.1	1.21	1.33
2	1.54	.46	.21	.13
0	1.54	1.54	2.37	1.54
0	.22	.22	.04	.22
1	.38	.62	.38	1
0	.38	.38	.14	.38
total				10.24

$$C = \frac{10.24}{10.24 + 31} = .50$$

INTERPRETACION

La prueba "C" de Pearson muestra que la interrelación entre las variables es media por lo que no se aplica la prueba de la significación Ji cuadrada.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 2 y 12

¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?

	A	B	C		
	4.96	0.9	1.12	7	n1
A	7	0	0		
¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?	9.22	1.6	2.09	13	n2
B	8	3	2		
	7.8	1.4	1.77	11	n3
C	7	1	3		
	22	4	5	31	N
	n4	n5	n6		

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fc	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
7	4.96	2.04	4.16	.83
8	9.22	1.22	1.48	.16
7	7.8	.8	.64	.08
0	.9	.9	.81	.9
3	1.6	1.4	1.96	1.22
1	1.4	.4	.16	.11
0	1.12	1.12	1.25	1.11
2	2.09	.09	.0081	.003
3	1.77	1.23	1.51	.85
				TOTAL 5.26

$$C = \frac{5.26}{5.26 + \dots} = .38$$

INTERPRETACION

Al aplicar la prueba del Coeficiente "C" de Pearson nos muestra que la relación entre las variables es media baja. Por lo que no se procede a hacer la prueba de la significación de la Ji Cuadrada.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 13 y 18

¿Cuando tiene dudas respecto a su trabajo quién le ayuda a resolverlas?

	A	B	C		
	13.7	9.67	1.6	25	n1
A	14	9	2		
	3.29	2.32	.38	6	n2
B	3	3	0		
¿Qué piensa ahora de la organización?	17	12	2	31	N
	n4	n5	n6		

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
14	13.7	.3	.09	.006
3	3.29	.29	.08	.02
9	9.67	.67	.44	.0455
3	2.32	.68	.46	.198
2	1.6	.4	.16	.1
0	.38	.38	.14	.38
TOTAL				.7484

$$C = \frac{.7484}{.7484 + \dots} = .17$$

INTERPRETACION

La prueba del Coeficiente "C" nos muestra que la relación entre las variables no tiene un alto grado de significancia.

HIPOTESIS C)

Cuanto más se vea reforzada la personalidad individual de cada uno de los miembros por parte del grupo informal en el Departamento de Crédito y Cobranzas, mayor será su colaboración en las actividades establecidas por la organización.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

¿Cuando tiene dudas respecto a su trabajo,
quién le ayuda a resolverlas?

	A	B	C			
	13.03	9.2	.76			
A	12	10	1	23	n1	
Pregunta 15						
¿Cuál es la razón	1.13	.8	.066	2	n2	
por la que sus com-						
pañeros se reúnen -	2.83	1	.16	5	n3	
en grupos?						
	17	12	1	30	N	
	n4	n5	n6			

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
12	13.03	- 1.03	1.0609	.0814
1	1.13	- 0.13	0.0169	.0149
4	2.83	1.17	1.3689	.4837
10	9.2	.8	.64	.0695
1	.8	.2	.04	.05
1	2	- 1	1	.5
1	.76	.24	.0576	.0757
0	.066	.066	.004356	.066
0	.16	.16	.0256	.16
				TOTAL 1.5012

$$C = \frac{1.5012}{1.5012 + 31} = .21$$

INTERPRETACION:

El coeficiente "C" de Pearson indica que hay una interrelación baja entre las variables que se analizan. Por ello no se aplica la prueba de la Ji Cuadrada.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 7 y 3

¿Está usted dispuesto a colaborar para el cumplimiento de los objetivos del Departamento ?

	A	B		
A	8	0	8	n1
B	15	0	15	n2
C	8	0	8	n3
D	0	0	0	n4
E	31	0	31	n5
	n5	n6		

¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros?

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe)2	(fo - fe) 2 / fe
8	8	0	0	0
15	15	0	0	0
8	8	0	0	0
			TOTAL	0

INTERPRETACION

La prueba del Coeficiente muestra que las variables son independientes.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Pregunta 12 y 15

¿Quién le proporciona la información
acerca de lo que sucede en la empresa?

	A	B	C		
	8.5	5.4	10.10	24	n1
A	9	5	10		
	.70	.45	.83	2	n2
B	0	0	2		
	1.77	1.12	2.09	5	n3
C	2	2	1		
	n4	n5	n6		
	11	7	13	31	N

¿Cuál es la razón por la
que sus compañeros se reú-
nen en grupos.?

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
9	8.5	0.5	.25	.029
0	.70	.7	.49	.7
2	1.77	.26	.0676	.11
5	5.4	.4	.16	.02
0	.45	.45	.2025	.45
2	1.12	.88	.7744	.69
10	10.06	.06	.0036	.0003
2	.83	1.17	1.3684	1.6486
1	2.09	1.09	1.1881	.5684
				TOTAL 4.2163

$$C = \frac{4.2163}{4.2163 + 31} = .117$$

INTERPRETACION

El coeficiente "C" de Pearson indica que hay una interrelación **media** baja en las variables que se analizan. Por ello no se aplica la prueba de la Ji Cuadrada.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Pregunta 7 y 13

¿Cuando tiene dudas respecto a su trabajo, quién le ayuda a resolverlas?

	A	B	C		
¿Cómo califica las relaciones con sus - compañeros?	A 5 4.38	3 3.35	0 .25	8	n1
	B 9 7.67	4 5.87	1 .45	14	n2
	C 3 4.93	6 3.77	0 .29	9	n3
	17	13	1	31	
	n4	n5	n6		N

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
5	4.38	.62	.3844	.087
9	7.67	1.33	1.7689	.23
3	4.93	1.93	3.7249	.7555
3	3.35	.35	.1225	.036
4	5.87	1.87	3.4969	.5957
6	3.77	2.23	4.9729	1.3190
0	.25	.25	.0625	.25
1	.45	.55	.3025	.55
0	.29	.29	.0841	.29

TOTAL 4.1132

$$C = \frac{4.1132}{4.1132 + \dots} = .34$$

INTERPRETACION

El coeficiente "C" de Pearson indica que hay una interrelación media baja en las variables que se analizan. Por ello no se aplica la prueba de la Ji Cuadrada.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Preguntas 12 y 8

¿Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?

	A	B	C		
¿Qué piensa de su grupo de trabajo?	A	4.06	5.41	4.51	
		9	4	1	14
					n1
	B	3.19	4.25	3.54	
		0	5	6	11
					n2
	C	1.7	2.32	1.93	
		0	3	3	6
					n3
		9	12	10	31
					N
		n4	n5	n6	

Prueba del Coeficiente "C" de Pearson

fo	fe	fo - fe	(fo - fe) ²	(fo - fe) ² / fe
9	4.06	4.94	24.40	6
0	3.19	3.19	10.17	3.18
0	1.7	1.7	2.89	1.7
4	5.41	1.41	1.98	.36
5	4.25	.75	.56	.131
3	2.32	.68	.46	.19
1	4.51	3.51	12.32	2.73
6	3.54	2.46	6.05	1.7
3	1.93	1.07	1.1449	.59
TOTAL				16.581

$$C = \frac{16.581}{16.581} = .59$$

INTERPRETACION

El Coeficiente "C" de Pearson indica que hay una interrelación media alta entre las variables que se analizan. Por lo que la prueba de la Ji cuadrada se aplica, para determinar si esta relación es significativa o se debe al azar.

La Ji cuadrada calculada es igual a 16.581, se requiere aprobar la Hipótesis de investigación con un 95% de confianza. para esto se utiliza la hipótesis nula (H₀) que indica que no hay relación entre las variables.

La Ji cuadrada teórica es 9,49 . Este valor es menor al obtenido en el cálculo de la Ji cuadrada calculada, por lo tanto, la Hipótesis nula se rechaza.

C U E S T I O N A R I O

Las siguientes preguntas tienen como finalidad obtener información acerca del Departamento de Crédito y Cobranzas de la (CONASUPO) con el único objetivo de concluir un trabajo de investigación que se presentará como tesis profesional en la Universidad Nacional Autónoma de México.

AGRAZEMO SU COLABORACION

1. Conoce usted los objetivos de la empresa?

Sí _____ No _____

Mencione alguno:

2. Qué importancia le da a los objetivos de la empresa?

Demasiada _____ Poca _____ Ninguna _____

3. Está usted dispuesto a colaborar para el cumplimiento de los objetivos del Departamento?

Sí _____ No _____

Por qué?

4. Está usted desempeñando las labores para las que fué contratado ?

Sí _____ No _____

Por qué?

5. Qué relación tiene su trabajo con sus metas personales?

6. Cuál es la razón por la que trabaja en la empresa?

a) Necesidad de obtener un sueldo. (,)

b) Le agrada la labor que está realizando (.)

c) Considera que los objetivos de la empresa se relacionan con sus metas. ()

d) Le simpatizan sus compañeros de trabajo ()

7. Como califica usted las relaciones con sus compañeros?

a) Excelentes ()

b) Buenas ()

c) Regulares ()

d) Pésimas ()

8. Qué piensa de su grupo de trabajo?

9. Mencione el área a la que pertenecen tres personas que más le simpatizan.

10. Piensa usted que en una situación especial en la que se tuviera --- que responder por su trabajo ante un superior, su jefe:

a) Se interesaría únicamente por él. ()

b) Se preocuparía porque el trabajo estuviere terminado. ()

c) Su interés principal sería que los empleados se sintieran bien en su trabajo. ()

11. Qué características personales encuentra en su jefe inmediato?

12. Quién le proporciona la información acerca de lo que sucede en la empresa?

a) Su jefe ()

b) Sus compañeros de sección ()

c) Sus amigos que laboran en la organización, pero en una área diferente ()

13. Cuando tiene dudas respecto a su trabajo: ¿quién le ayuda a resolverlas?

14. Su trabajo es...

MUY complicado _____ No muy complicado _____

Sin complicaciones _____

15. Cuál es la razón por la que sus compañeros se reúnen en grupo?
16. Mencione dos satisfacciones que le haya proporcionado su trabajo
17. Qué pensaba de la organización antes de trabajar en ella?
18. Qué piensa ahora?

!!!! MUCHAS GRACIAS !!!!!

B I B L I O G R A F I A

1. Dubin, Robert.
"Las relaciones humanas en la Administración"
Ed. CECSA 4a. Edición.
2. Fingerman, Gregorio
"Relaciones Humanas" (Fundamento Psicológicos y Sociales)
Ed. El Ateneo S.A. 9a. Edición. 150pp.
3. Whittaker, James O.
"La Psicología Social en el Mundo de Hoy"
Ed, Trillas.
4. Zerilli, Andrea.
"Fundamentos de Organización y Dirección General"
Ed, Deusto S.A.
5. Lindgren, Henry Clay
"Introducción a la Psicología Social"
Ed. Trillas. México, 1979
6. Fulmer, Robert M.
"Administración Moderna"
Ed. Diana. 1980
7. Terry, George R.
"Principios de Administración"
Ed. CECSA 7a. Edición. 1984
8. Villaverde- Cirigliano
"Dinámica de Grupos y Educación"
Ed. Humanitas. 6a. Edición.
9. Terry Ph. D., George R.
"Lecturas Selectas en Administración"
Ed CECSA. 2a. Edición. 1980
10. Hernández y Rodríguez , Sergio
"Fundamentos de Administración"
Ed. Interamericana. México D.F. 1985
11. Stoner, James A.F.
"Administración"

- Ed. Prentice Hall. 2a. Edición.
12. Barry E. Collins
Guetzkow, Harold
"Psicología Social de los Procesos de Grupos en la Adopción de Decisiones"
Ed. El Ateneo. Centro Regional de Ayuda Técnica' 220 pp.1971
13. Meister, Albert
"Los Sistemas Cooperativos" (Democracia o Tecnocracia)
Ed. Nova Terra. Tamarit 191. 1969
14. Johannot, Henri (Trad. Adolfo Maillo)
"El individuo y el grupo"
Ed. Aguilar- Madrid, 1961
15. Keith Davis.
"El comportamiento Humano en el trabajo"
Ed. Mc. Graw Hill.