



881002
3
2ej

UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA, S. C.

Escuela de Contaduría y Administración
con Estudios Incorporados a la UNAM Clave 8810

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**ESTUDIO SOBRE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL QUE PUEDE INFLUIR
EN LA EMPRESA**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

María Antonieta Rodríguez Lucio

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Naucalpan, Edo. de México

1990



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.

INTRODUCCION

- I CONDUCTA ORGANIZACIONAL
 - I.1 CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO
 - I.2 CONDUCTA INDIVIDUAL
 - I.2.1 TEORIA RACIONAL Y EMOCIONAL
 - I.2.2 TEORIA CONDUCTISTA Y HUMANISTA
 - I.2.3 TEORIA DEL HOMBRE ECONOMICO Y DE AUTORREALIZACION
 - I.2.4 TEORIA "X" Y "Y".
 - I.3 PERCEPCION
 - I.3.1 FACOTRES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCION
 - I.3.2 FACTORES QUE CREAN DIFICULTADES PERCEPTUALES
 - I.4 ACTITUDES
 - I.4.1 ELEMENTOS DE LAS ACTITUDES
 - I.4.2 ACTITUDES Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
 - I.4.3 CAMBIOS DE LAS ACTITUDES
 - I.5 PERSUASION
 - I.6 EL APRENDIZAJE
 - I.6.1 ADOQUISICION DEL APRENDIZAJE
 - I.6.2 CONDICIONAMIENTO OPERANTE
 - I.6.3 ESTRATEGIAS O INTERVENCIONES EN EL APRENDIZAJE
 - I.6.4 TEORIA DEL APRENDIZAJE Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
 - I.6.5 ADMINISTRACION SITUACIONAL DE ESTUDIOS DE LA CON--
DUCTA
 - I.7 TEORIA DE LA PERSONALIDAD

- I.7.1 NATURALEZA DE LA PERSONALIDAD
- I.7.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD.
- I.7.3 GENETICA
- I.7.4 AMBIENTE
- I.7.5 FACTORES CULTURALES Y SOCIALES
- I.7.6 SOCIALIZACION
- I.7.7 ADOPCION DE PAPELES
- I.7.8 LA SITUACION
- I.7.9 PERSONALIDAD DE ORGANIZACION
- I.7.10 ELEMENTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL
- I.8 EL PROCESO DE LA MOTIVACION
- I.8.1 LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION
- I.9 FRUSTRACION
- I.10 RACIONALIZACION
- I.11 PROYECCION
- I.12 COMPRESION
- I.13 REGRECCION
- I.14 EVACION
- I.15 REPRESION
- I.16 AGRECCION
- I.17 TEORIAS SELECTAS DE LA MOTIVACION
- I.18 GERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW
- I.18.1 PROBLEMAS ASOCIADOS CON LA GERARQUIA DE LAS NECESIDADES

DADES

- I.18.2 TEORIA DE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES
- I.18.3 CARACTERISTICAS DE LOS GRANDES REALIZADORES
- I.18.4 DESARROLLO DE GRANDES LOGROS
- I.19 MOTIVACION
- I.19.1 LA SATISFACCION CONDUCE A UN BUEN DESEMPEÑO DEL TRABAJO
- I.19.2 EL DESEMPEÑO CONDUCE A LA SATISFACCION
- I.20 LA CONDUCTA INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES
- I.20.1 UN MODELO DE CONDUCTA INDIVIDUAL
- I.20.2 EL SISTEMA PERSONAL
- I.20.3 VALORES
- I.20.4 IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS DE VALORES PARA LA ADMINISTRACION
- I.21 METAS PERSONALES
- I.22 GRUPO
- I.22.1 TIPOS DE GRUPOS
- I.22.2 DESARROLLO DEL GRUPO
- II DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- II.1 NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- II.2 LA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION EN CONTRAPOSICION DE LA FILOSOFIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- II.3 ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- II.3.1 EL DIAGNOSTICO
- II.3.2 LA ACCION
- II.3.3 CONSERVACION DEL PROCESO
- II.3.4 LAS CARACTERISTICAS
- II.4 EL GRID ADMINISTRATIVO
- II.5 EVALUACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- III ACTITUDES
 - III.1 LOS MOTIVOS SOCIALES Y LA CONDUCTA
 - III.2 LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES
 - III.2.1 CONFLICTO ENTRE LOS SISTEMAS DE ACTITUDES
 - III.3 MEDICION DE LAS ACTITUDES
 - III.3.1 DIMENSION DE LAS ACTITUDES
 - III.3.2 TIPOS DE MEDIDA
 - III.4 LOS MOTIVOS SOCIALES CONSIDERADOS COMO NECESIDADES.
 - III.4.1 NECESIDADES PSICOLOGICAS
 - III.4.2 NECESIDADES DE ESTIMULACION
 - III.4.3 NECESIDADES DE LCGRO
- IV CASO PRACTICO
 - IV.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS
 - IV.1.1 GENERALES
 - IV.1.2 ESPECIFICOS
 - IV.2 DELIMITACION DEL UNIVERSO
 - IV.3 MUESTREO ESTADISTICO

IV.4 ESTRATEGIA METODOLOGICA

IV.5 TABLAS DE FRECUENCIA, VALIDACION O RECHAZO DE LA
HIPOTESIS

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El desarrollo Organizacional es un proceso de educación a -- través del cual los recursos humanos son identificados, posi-- cionados y desarrollados continuamente de tal manera que se encuentren mejor dispuestos hacia la organización y por lo -- tanto, mejoren la capacidad de solución de problemas dentro de la organización.

El objeto más general del Desarrollo Organizacional es desa-- rrollar sistemas de personas auto-relevantes, que aprendan a organizarse a sí mismos en diversas formas de acuerdo a la -- naturaleza de sus tareas y que proporcione a la organización un mayor número de opciones para enfrentar las cambiantes de-- mandas de un medio ambiente cambiante. El Desarrollo Organi-- zacional busca ofrecer una nueva perspectiva para percibir -- el lado humano de la vida organizacional.

¿ QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ?

A) Un esfuerzo a largo plazo para introducir el cambio pla-- neado, basado en un diagnóstico compartido por los miembros de la organización.

B) Un programa de Desarrollo Organizacional involucra a toda

una organización, o una parte de ella que se pueda integrar en un sistema coherente.

C) Su objetivo es incrementar la efectividad organizacional y fomentar tanto las opciones como la auto-renovación de la organización.

D) La principal estrategia del Desarrollo Organizacional es intervenir en las actividades normales de la organización para facilitar el aprendizaje y poder escoger entre diferentes alternativas de acción.

OBJETIVOS TIPICOS DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

No obstante que los objetivos específicos de un esfuerzo de Desarrollo Organizacional pueden variar de acuerdo al diagnóstico de los problemas organizacionales, existen ciertos objetivos que aparecen en forma típica. Estos objetivos reflejan problemas que son comunes a las organizaciones y que impiden el desarrollo creativo del potencial humano existente en las mismas como:

1) desarrollar confianza entre los individuos y grupos tanto de las diferentes áreas de la organización, como de los dife

rentes niveles.

2) crear un clima de apertura y solución de problemas en la organización, en el que los problemas sean confrontados y - las diferencias clarificadas, tanto entre grupos como intra-grupos, en lugar de evitados o menospreciados.

3) ubicar las responsabilidades de solución de problemas y - toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información y los recursos relevantes, más que un puesto o nivel específico de la jerarquía organizacional.

4) incrementar el sentimiento de compromiso hacia las metas y objetivos organizacionales en todos los miembros de la organización.

5) proporcionar mayor colaboración entre personas y grupos - interdependientes de la organización, donde las relaciones - sean claramente competitivas, por ejemplo en caso de recursos limitados es necesario que la competencia sea abierta y manejada de tal manera que la organización pueda salir beneficiada por las ventajas que ofrece y no dañada por las consecuencias destructivas de la rivalidad subersiva.

6) incrementar el nivel de conciencia de los procesos de grupo y sus consecuencias para el desempeño; esto es, ayudar a las personas a tomar conciencia de qué lo que está ocurriendo tanto "a" como "entre" los miembros del grupo cuando están trabajando sobre una tarea específica, por ejemplo, comu

nicación, influencia, sentimientos, estilos de liderazgo, luchas, relaciones entre grupos, formas de manejar los conflictos, etc.

Los objetivos de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional se alcanzan a través de intervenciones planeadas, basadas en resultados de investigación e hipótesis de las ciencias de la conducta.

Se ayuda a la organización a examinar su forma presente de trabajar, sus normas, sus valores y a generar y evaluar formas alternativas de trabajar, relacionarse o recompensar a los miembros del sistema.

ALGUNOS SUPUESTOS DETRAS DEL CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Utilizando los conocimientos y técnicas de las ciencias de la conducta, el Desarrollo Organizacional busca integrar los objetivos organizacionales con las necesidades de crecimiento de los individuos a fin de poder diseñar una organización más efectiva en la que pueda aprovechar plenamente el potencial de sus miembros. Algunos supuestos básicos subyacentes de Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- 1) tanto las actitudes hacia el trabajo de la mayor parte de

los miembros de una organización como sus hábitos de trabajo resultantes, son generalmente más reacciones a su medio ambiente de trabajo y a la forma en que son tratados por la organización que características intrínsecas de la personalidad del individuo. Por lo tanto, cualquier esfuerzo hacia cambiar las actitudes de las personas hacia el trabajo y la organización deberá ser dirigido más hacia cambiar la forma en que el individuo es tratado que hacia cambiar al individuo.

2) todo trabajo que sea organizado de tal manera que satisfaga tanto las necesidades individuales como los requerimientos organizacionales tenderá a producir los más altos niveles de calidad y productividad.

3) la mayor parte de los miembros de una organización no se motivan principalmente por una evitación de trabajo, que hace necesario el establecimiento de controles estrictos y amenazas de castigo; más bien, buscan un trabajo retador, desean adquirir responsabilidades en el cumplimiento de objetivos organizacionales hacia los que se sientan comprometidos.

4) los principales elementos que forman una organización son los grupos de personas; por lo tanto, las unidades básicas -

de cambio serán los grupos y no los simples individuos.

5) la cultura de la mayor parte de las organizaciones tiende a suprimir la expresión abierta y franca de los sentimientos que tienen las personas hacia los demás, hacia sus propios objetivos y los de la organización. El problema estriba en que la supresión de sentimientos tiene efectos adversos sobre la solución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción con el trabajo. La expresión de los sentimientos propios de los individuos es una parte importante para el logro del compromiso hacia una decisión o tarea.

6) los grupos que aprenden a trabajar en una forma constructiva y abierta a través de proporcionar retroalimentación constante a sus miembros, son capaces de aprender más de sus propias experiencias y de utilizar plenamente sus recursos en el desempeño de las tareas. Además, el crecimiento de los individuos se facilita a través de las relaciones con sus compañeros cuando son abiertas, de apoyo y confianza mutua.

7) existe una diferencia importante entre "acuerdo" y "compromiso". La gente se compromete y cuida aquello que han ayudado a crear. Cuando se quiere introducir un cambio, este se rá implementado más efectivamente cuando los individuos o -

grupos involucrados hayan desarrollado un sentimiento de -- "pertenencia" en el proceso. El compromiso se logrará de una manera más efectiva cuando exista una participación activa -- tanto en la planeación como en la conducción del cambio , el acuerdo es más fácil de obtener y el resultado es más simple

B) el valor básico subyacente en toda la teoría y práctica -- del Desarrollo Organizacional es el de "posibilidad de elección". A través de la recolección y retroalimentación de información relevante, disponible por la confianza y apertura, mayores posibilidades de elección existen tanto para la organización como para el individuo y por lo tanto, mejores decisiones podrán ser tomadas.

TECNOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En cualquier esfuerzo de Desarrollo Organizacional resulta -- básico lograr la disponibilidad y efectividad de los recursos humanos. Los consultores externos frecuentemente comparten la responsabilidad en este proceso, pero también buscan incrementar la capacidad de la organización para comprender y administrar su propio crecimiento.

En contraste con el Desarrollo gerencial que se orienta hacia el gerente individual, el Desarrollo Organizacional se --

enfoca más hacia los grupos y las relaciones cambiantes entre los individuos. El sistema como tal, ya sea una organización o una parte de ella, es el objetivo de cualquier esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

Una estrategia frecuente en los programas de Desarrollo Organizacional es el uso de modelos de intervención de "investigación-acción". Existen tres procesos diferentes en un modelo de investigación-acción, que requieren de una intensa colaboración entre el consultor y la organización.

- 1.- recolección de datos tanto de individuos como grupos,
- 2.- retroalimentación al grupo-cliente dentro de la organización,
- 3.- planeación conjunta de acciones basadas en la retroalimentación.

La intervención de "investigación-acción" está diseñada pensando en la mejor forma de proporcionar información relevante a todo el sistema, para su análisis conjunto y así poder usarla posteriormente para hacer planes respecto al futuro del sistema.

Algunas de las investigaciones básicas en un programa de Desarrollo Organizacional son las siguientes:

1.- integración de grupos: se centra en la investigación y -
solución de los problemas de un grupo de trabajo, particular
mente los "bloques" interpersonales y organizacionales que
obstaculizan el adecuado funcionamiento, colaboración y crea
tividad del grupo. Los procedimientos de trabajo de un grupo
pueden ser más efectivos cuando aprenden a utilizar diferen
tes procedimientos de toma de decisiones para diferentes ta
reas y cuando aprenden a tratar al líder como una función -
que debe ser desempeñada por miembros del grupo, en vez de -
solamente un papel o una característica de personalidad de -
un individuo.

Las relaciones interpersonales dentro de un grupo pueden ser
mejoradas a través de trabajar en habilidades de comunica
ción, habilidades de apertura y expresión y aceptación entre
los miembros del grupo, autoridad y problemas de jerarquía,
confianza, y habilidades en el manejo de conflictos.

2.- soluciones de problemas interpersonales.- se reúne a gru
pos con el fin de reducir la competitividad dañina entre ---
ellos, o para resolver problemas intergrupales sobre asuntos
tales como responsabilidad confusa o líneas de autoridad in
definidas y para mejorar la interdependencia cuando existe.
Algunas veces los problemas intergrupales existen entre dife
rentes grupos funcionales que deben trabajar unidos ; y esto

refuerza la necesidad de este tipo de intervención, por ejemplo: ventas y producción, línea y staff, sindicato y empresa diferentes organizaciones involucradas en una fusión, -etc.

3.- juntas de confrontación: es un mecanismo de solución de problemas que se utiliza cuando se reconoce que existen dichos problemas. Se utiliza un modelo de "investigación-acción". Se reúne a todo el grupo gerencial de una organización, se diagnostican y comparten los problemas y actitudes, se identifican prioridades y se fijan grupos de trabajo para su realización.

4.- planeación y establecimiento de metas : parejas de jefe-subordinado en toda la organización se involucran en una mejor sistemática del desempeño y fijación de metas, en un ambiente de compromiso mutuo y revisión. El establecimiento de metas se convierte en una forma de vida para la organización

5.- facilitación por terceros: involucra el uso de una tercera persona, con la habilidad suficiente, para ayudar en el diagnóstico, comprensión y resolución de problemas humanos - difíciles; por ejemplo: relaciones difíciles uno a uno entre dos personas o dos grupos.

6.- consultoría individual.- muchas veces un gerente puede - obtener grandes beneficios de una relación cercana y continua con alguien independiente a su propia organización, con el que pueda compartir los problemas que empiezan a percibir dentro de su grupo antes de que se conviertan en críticos.

En un esfuerzo efectivo de Desarrollo Organizacional, cada - miembro de la organización se empieza a ver a sí mismo como un recurso para los demás y se muestra deseoso de ayudar - cuando se le solicita; este tipo de actitudes se vuelven normas o expectativas compartidas. Una vez que esta norma ha si do establecida, los miembros de la organización se convierten en consultores potenciales para los demás, y la dependencia de la organización de recursos externos se reduce gradualmente.

Una de las características principales del Desarrollo Organi zacional es que depende gradualmente de una estrategia educa cional que enfatiza el aprendizaje a través de experiencias y habilidades que desarrolla este procedimiento.

I. CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

La conducta organizacional, será la encargada de definir la disciplina que se ocupara de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de una organización, en la cual intervienen individuos y grupos los cuales tienen normas, valores, excepciones, actitudes y determinantes conductuales.

Existen diferentes problemas de conducta en una organización

- el que las metas personales no sean las mismas que las metas de la organización.

- la resistencia al cambio, que es frecuente cuando una organización inicia una reestructuración.

Estos son principalmente problemas de conducta, relacionados con el diseño de la organización.

La conducta organizacional trata con individuos, grupos, estructuras organizacionales y de puestos, estos aspectos están relacionados entre si, principalmente en la toma de decisiones, la comunicación y la evaluación del desempeño.

Si en una organización existen problemas motivados por con-

flictos y cambios es importante el DESARROLLO ORGANIZACIONAL para darles solución.

I.1 CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

Las ciencias básicas del comportamiento son tres: la psicología, la antropología y la sociología.

LA PSICOLOGIA.- estudia la conducta humana. Los primeros psicólogos básicamente se interesaban en los procesos mentales como la memoria y la percepción de sensaciones.

Los modernos tienen principal interés en el estudio de aspectos biológicos y fisiológicos de la conducta, también muestran gran interés por procesos psicológicos como el aprendizaje, la percepción y la motivación, con lo cual se puede lograr un entendimiento profundo de la conducta organizacional. La personalidad es otro aspecto importante para el estudio de la psicología, lo que nos permite ver al individuo como un ente total.

LA ANTROPOLOGIA.- Es la ciencia del hombre. La antropología cultural estudia a la sociedad, la cultura y sus procesos en el desarrollo de la conducta organizacional; esta subárea es muy importante, pues se ocupa del impacto que tiene la cultura en la conducta.

Cultura.- son conocimientos, técnicas, ideas, patrones y valores que se adquieren como resultado de vivir dentro de un grupo y una sociedad en particular.

LA SOCIOLOGIA.- Estudia las diferentes formas de organización social, las relaciones institucionales y de grupo.

Tiene interés por los problemas internos de la sociedad, los componentes comunes y la forma de asignar las diferentes tareas. En la sociología el análisis de grupos es importante, los divide en dos : los grupos primarios y los grupos pequeños. En los primarios sus relaciones son estrechas , tienen una asociación íntima y directa y existe cooperación entre ellos.

I.2 CONDUCTA INDIVIDUAL.

La conducta individual no pretende establecer un modelo exacto para predecir lo que una persona hará en cada situación, pero si tal vez describir algunos elementos de la conducta en forma individual.

I.2.1 TEORIA RACIONAL Y EMOCIONAL.

El modelo racional presenta al hombre como un ente reflexivo serio y calculador. Siempre que una persona se enfrenta a tomar una decisión recopila toda la información posible, la a-

naliza, evalúa los cursos de acción, determinará los costos y beneficios para elegir la mejor.

En la teoría del hombre emocional, la línea freudiana considera que el individuo está regulado por sus emociones, las cuales frecuentemente son respuestas inconscientes.

Los freudianos consideran a la personalidad del individuo en tres principales subsistemas: el ello, el yo y el super yo.

El ELLO es el núcleo de lo inconsciente, es el impulso primitivo que lucha por obtener satisfacción y placer.

El YO es la parte consciente y lógica del hombre freudiano.

Utiliza la razón y el intelecto para interpretar la realidad

El SUPER YO es quien establece los lineamientos entre el bien y el mal es parte del subconsciente.

Para los freudianos, el hombre es un ser irracional ya que es impulsado por sus instintos y emociones.

I.2.2 TEORIA CONDUCTISTA Y HUMANISTA.

El concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente. Esta teoría se interesa exclusivamente por la conducta observable, en contra posición a los pensamientos y los sentimientos.

Los humanistas son más filosóficos que científicos. Según su punto de vista, el hombre rige su propio destino y su potencial no se puede subestimar. Este modelo ofrece esperanzas -

muy grandes, el hombre es un ser complejo, que el simple análisis de los fenómenos observables es un método adecuado para estudiar la conducta individual.

I.2.3 TEORIA DEL HOMBRE ECONOMICO Y DE AUTORREALIZACION.

Un modelo clásico del hombre es aquel en el que el individuo es un ser con orientación totalmente económica.

La antítesis del modelo económico se encuentra en la autorrealización, por las oportunidades de conocer, madurar y llegar a ser todo lo capaces que les sea posible. El individuo no se puede describir como algo exclusivamente económico y fisiológico, el hombre lucha por obtener metas más elevadas como la autosatisfacción y la autorrealización.

I.2.4 TEORIA "X" Y "Y".

Los defensores de esta corriente consideran al individuo como un ser que lucha para alcanzar ideas elevadas tales como el crecimiento personal, la competencia en el trabajo y la autosatisfacción.

Aunque el hombre debe desviarse temporalmente de esta búsqueda, retornará a ella en algún momento. Por tanto, el desafío de la organización consiste en proporcionar las condiciones apropiadas para la autorrealización.

Otro modelo útil de comparación de la conducta individual es

el de Douglas McGregor, autor de las teorías X y Y antagónicas entre sí.

TEORIA X.

- 1.- Las personas sienten un desagrado hacia el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible.
- 2.- Para lograr que trabajen es necesario utilizar coerción y amenazas de castigo.
- 3.- Al individuo le desagrada realmente ser dirigido.
- 4.- La persona media abriga pocas ambiciones y busca, sobre todo, la seguridad.

TEORIA Y.

- 1.- El trabajo es tan natural como el repazo o el juego, y las personas no sienten un desagrado inherente hacia él.
- 2.- La coerción y las amenazas de castigo no son la única manera de lograr que la gente trabaje.
- 3.- En las condiciones adecuadas los individuos buscan no sólo la responsabilidad sino que están dispuestos a luchar por las metas de la organización.
- 4.- La habilidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de los problemas de la organización, está ampliamente distribuida en la población.

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

I.3 PERCEPCION.

Las diferencias en la forma en que las personas ven las cosas se atribuye al concepto de PERCEPCION. La percepción es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean SIGNIFICATIVOS para la persona. De hecho se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad. El proceso de la percepción nos permite entender y enfrentarnos al ambiente en que vivimos. Si no fuera por esta capacidad de percepción, nos veríamos terriblemente abrumados por una sobrecarga de información que nos perseguiría en sus numerosas manifestaciones.

Uno de los problemas más sobresalientes que tienen las personas es la FALTA DE COMPRESION. Todos percibimos las cosas de una manera poco distinta y, puesto que nuestras percepciones se convierten en nuestra realidad tendemos a agruparnos y a creer en lo que percibimos.

I.3.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCION.

Los cuatro factores más importantes que influyen en la per-

cepción son:

- A) Selección de estímulos.
- B) Organización de los estímulos.
- C) La situación, y
- D) El concepto personal del individuo.

A) SELECCION DE LOS ESTIMULOS.

De todos los estímulos a los que nos enfrentamos sólo captamos una pequeña cantidad de ellos.

Esto se conoce como proceso de SELECCION. Esta es una de las razones por las cuales las personas perciben las cosas de un modo diferente; cada persona selecciona claves específicas y desecha o rechaza las demás.

Las personas tienen diferentes niveles de umbral.

Algunas pueden escribir o leer y seguir, al mismo tiempo la trama de un programa de televisión, en tanto que otras son incapaces de hacerlo.

Algunos estudiantes deben estar en absoluto silencio cuando estudian, mientras que otros se pueden concentrar aunque haya música de fondo o se desarrollen conversaciones en torno suyo.

B) ORGANIZACION DE LOS ESTIMULOS.

El segundo factor que influye en la percepción es la ORGANI-

ZACION. Después de que la información ha pasado por el proceso de selección, se debe ajustar o acomodar para que tenga sentido.

El ser humano trata de establecer un orden en la multitud de datos colocándolos en alguna secuencia lógica.

Existen algunos principios que afectan lo que captamos. La experiencia diferenciada más simple consiste en una silueta y un fondo.

El segundo principio es el de agrupamiento. Existe una tendencia a agrupar automáticamente los elementos con base en su proximidad y similitud.

El tercer principio es el de la delimitación. Esto se refiere a llenar una imagen para formar un todo. Con frecuencia sólo vemos partes de un objeto pero complementamos la imagen hasta sus límites para que el objeto tenga un significado específico.

C) LA SITUACION.

Otro factor que influye en la percepción es la SITUACION. El percibir una situación con apego a la realidad se relaciona también con lo bien que una persona se ajuste.

D) CONCEPTO PERSONAL.

El ultimo factor que influye en la percepción es el CONCEPTO

PERSONAL. La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma es lo que se conoce como concepto personal o autoconcepto. El modo en que el individuo se ve a sí mismo influye en el mundo que lo rodea. Es probable que se considere a sí mismo como "apreciado", "honesto", "paciente" o "inteligente".

Este concepto personal es importante porque su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace.

Si no se ve a sí mismo como una persona competente, el individuo se alejará de lo que percibe como ambiente comparativo. El individuo se esfuerza por percibir el mundo que lo rodea de un modo que satisfaga la imagen que tiene de su propia persona y trata de evitar inflingirse dolor y de luchar por realizarse a sí mismo.

I.3.2 FACTORES QUE CREAN DIFICULTADES PERCEPTUALES.

El proceso de percepción conduce inherentemente a distintos significados adoptados por diferentes personas en respuesta a los mismos estímulos.

Con frecuencia esto origina dificultades cuando una persona trata con otra. Cuatro de los factores que contribuyen a esta problemática son la clasificación en estereotipos, el efecto de un rasgo individual, las defensas conceptuales y la proyección.

A) CLASIFICACION EN ESTEREOTIPOS.

Es el proceso de categorizar a otras personas o cosas basándose en similitudes percibidas. La clasificación en estereotipos ayuda al encargado de tomar decisiones, a simplificar la situación, y puesto que la mayoría de las personas carecen de la habilidad o del deseo de enfrentarse a hechos y alternativas más complejas, es común encontrar que los individuos utilizan este recurso. No obstante, se debe recordar - siempre que algunas personas son capaces de manejar la complejidad y la abstracción, y en condiciones negativas de esta índole seguirán tratando de realizar una supervisión ambiental y un análisis comparativo de las alternativas. "Las personas que no son dogmáticas y/o manifiestan una gran tolerancia hacia la ambigüedad se clasifican dentro de esta categoría, pero tienden a ser más bien la excepción que la regla", dice Barbara H. Long en su obra *Dogmatism and Predesigned Information Search*.

B) EFECTO DE UN RASGO INDIVIDUAL.

El efecto de un rasgo individual está íntimamente relacionado con el concepto de la clasificación en estereotipos. Este efecto se relaciona con el uso de un sólo rasgo de la persona como base para obtener una impresión o evaluación general del individuo.

C) DEFENSAS PERCEPTUALES.

Otra dificultad en el proceso de percepción es lo que se conoce como defensas perceptuales. En efecto, esto se refiere al hecho de rechazar la información investigada o que no se desea reconocer. Existe una tendencia de las personas a seleccionar la información que respalde sus puntos de vista y como consecuencia, a rechazar a aquellas que se contrarían a sus opiniones.

D) PROYECCION.

La última dificultad relacionada con el proceso perceptual es la proyección. Esta ocurre cuando atribuimos nuestras propias características o sentimientos a los que nos rodean. Típicamente, nuestras percepciones se ven distorsionadas por las percepciones que experimentamos o por los rasgos de la personalidad que poseemos.

I.4 ACTITUDES.

Las actitudes son el segundo componente importante de la conducta individual. Son los que una persona siente de otra o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetivos los sucesos o las actividades. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas y casi se aprenden a lo largo de un tiempo dado.

Una vez desarrolladas, las actitudes forman parte integrante del individuo. Aunque los términos "actitudes" y "opiniones" se intercambian con frecuencia, existe una ligera diferencia entre ambas.

Las opiniones son expresiones verbales de una actitud, son susceptibles a cambios y tienden a durar meses.

I.4.1 ELEMENTOS DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes son importantes para comprender la conducta organizacional. Sin embargo, las actitudes son conceptos multidimensionales; varios factores operan de manera simultánea. La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los factores que integran las actitudes son de tipo AFECTIVO, COGNOCITIVO Y CONATIVO.

ELEMENTO AFECTIVO.

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

ELEMENTO COGNOCITIVO.

Este componente se refiere a las CREENCIAS que tiene una persona hacia el Objetivo o suceso. Dichas creencias se desarrollan a través del pensamiento, del conocimiento, la obser

vación y la interrelación lógica entre ellas. En realidad , estas creencias pueden ser exactas o inexactas, pero para la persona son una verdad que se ha desarrollado a través de un proceso de aprendizaje. No importa que sus fuentes de datos no sean veraces, simplemente que lo crea.

ELEMENTO CONATIVO.

El componente CONATIVO es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud. Algunos psicólogos opinan que una actitud determinada conduce a un comportamiento predecible. Esto lo indica Martín Fishbein en su obra "actitudes and Prediction of Behavior".

Las actitudes se tratan con frecuencia como conjunto que intercambia sensaciones "aspecto afectivo", pensamientos "aspecto cognositivo" y "aspecto conativo".

La relación de las actitudes con el desempeño en el trabajo es importante. A este respecto Albanese sugirió tomar en - consideración:

A) El desempeño en el trabajo es el resultado de varios factores, incluyendo habilidad, conocimientos, variables de situación, percepciones, normas sociales y restricciones, permisos y castigos, así como de actitudes. Es difícil medir - con precisión el papel de cualquiera de estos factores en situaciones específicas de trabajo, y las actitudes se deben -

considerar como una variable sólo dentro del contexto social total en el que se desarrolla la conducta.

B) Cualquier intento por relacionar las actitudes y el desempeño de los empleados debe asociar una actitud ESPECIFICA. Con una conducta también ESPECIFICA, por lo tanto las actitudes generales no bastan para prever el comportamiento de una situación en particular.

I.4.2 ACTITUDES Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

Existe una dificultad para poder obtener una conclusión de la relación que hay entre las actitudes de una persona y su conducta. En muchas actitudes parece tener una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas dentro de una organización. Las observaciones del tipo "si solamente tuviera una actitud mejor, sería más eficiente", o bien, "su actitud positiva facilita el trabajo con ella", refleja esta creencia.

I.4.3 CAMBIOS DE LAS ACTITUDES.

Si el gerente cree que las actitudes de ciertos individuos influyen con su eficiencia puede tratar de cambiarlas. Hay varias explicaciones sobre cómo se realiza este proceso, pero aquí se analizarán dos de ellos: la persuasión y la teoría de la congruencia. Sin embargo, antes de examinarlas, se de-

be recordar que las actitudes se forman a través de una serie de influencias, tanto positivas como negativas dirigidas al objeto o a la persona.

El cambio de las actitudes comprende esencialmente un desplazamiento del equilibrio de dichas influencias a fin de que el individuo pueda adoptar nuevas actitudes.

I.5 PERSUASION.

Una forma de cambiar las actitudes consiste en utilizar la PERSUASION. El proceso persuasivo necesita tres condiciones:

- A) Que la persona esté dispuesta a cambiar.
- B) Que exista confianza en el mensaje persuasivo o en su fuente, y,
- C) Que el mensaje mismo encierre la fuerza suficiente.

Esto lo comenta Jonathan L. Freedman en su análisis de Psicología social.

Si los elementos no están dispuestos a escuchar, los intentos de cambio serán difíciles de realizar. Del mismo modo, si los empleados no sienten confianza en el gerente, o si el mensaje mismo no es convincente, no se ejercerá ninguna presión hacia el cambio. Varios factores se relacionan con lo anterior, uno de ellos es que cuanto mayor sea el PRESTIGIO del comunicador, más amplio será el cambio de actitudes que

genere. Un factor relacionado es si el gerente es ESTIMADO. El ser humano tiende a identificarse con las personas que le agradan, y esto contribuye al cambio de actitudes. Una fuente de prestigio y digna de gran confianza tendrá pocas esperanzas de efectuar un cambio de actitud, si los argumentos mismos son débiles o si se presentan de una manera poco convincente, tanto la fuerza y la lógica del mensaje, como la forma en que se transmiten son de vital importancia. Mientras más difiera el mensaje, de lo que la persona guarda en una actitud determinada, tanto menos probable será que ocurra el cambio.

I.6 EL APRENDIZAJE.

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

I.6.1 ADQUISICION DEL APRENDIZAJE.

Uno de los principales fundamentos del aprendizaje es que el individuo tiende a conservar una conducta o una práctica para la que se le da un REFORZAMIENTO.

El segundo principio fundamental del aprendizaje es que el - reforzamiento que sigue INMEDIATAMENTE a la ejecución de un acto tiene más probabilidades de originar una repetición de dicha conducta que cuando es proporcionado en un periodo posterior. No todo el aprendizaje se realiza de la misma manera. Existen cuatro tipos de curva de adquisición de aprendizaje:

A) Inicialmente, el aprendizaje es muy pronunciado, pero después de cierto tiempo progresa a una velocidad decreciente. Por último se llega a un punto en el que prácticamente no se produce ningún aprendizaje.

B) El individuo principia con extrema lentitud y luego aumenta de manera repentina. Estos beneficios crecientes no continúan de manera indefinida, sino que llevan al individuo al - nivel necesario de eficiencia.

C) Un individuo que aprende un trabajo nuevo principiará con frecuencia lentamente, tendrá un ascenso rápido y repentino y luego experimentará disminución en los resultados.

D) Ciertos aprendizajes adelantan durante algún tiempo, pero luego llegan a una MESETA en donde no se aprende nada nuevo. Puede ocurrir que una persona se someta a un excesivo aprendizaje como resultado de una repetición continua. Cuando esto sucede, tiende a recordarlo de manera indefinida.

I.6.2 CONDICIONAMIENTO OPERANTE.

El CONDICIONAMIENTO OPERANTE, es el aprendizaje que ocurre - como consecuencia de la conducta. Gran parte de lo que aprende de un individuo es el resultado del esfuerzo.

1.6.3 ESTRATEGIAS O INTERVENCIONES EN EL APRENDIZAJE.

Cuatro estrategias de intervención en el aprendizaje han surgido como elementos útiles para este fin:

- A) Reforzamiento positivo.
- B) Reforzamiento negativo.
- C) Extinción.

Además se pueden hacer combinaciones de estas estrategias.

Reforzamiento positivo.

El reforzamiento positivo es una de las leyes básicas del aprendizaje. Un reforzamiento positivo es una recompensa que corrobora una conducta.

Reforzamiento Negativo.

El reforzamiento negativo aumenta la frecuencia de un evento conductual al mismo tiempo que produce la terminación o la supresión de alguna condición.

Extinción.

La extinción es una estrategia para reducir la conducta inde

seable. Implica no hacer nada.

Castigo.

En el caso del castigo, cuando un individuo hace algo que se considera equivocado o inadecuado, resulta inmediatamente un estímulo aversivo. El castigo REDUCE la frecuencia de respuesta y debilita la conducta.

Estrategias combinadas.

Con frecuencia, se utiliza una combinación de estrategias - cuando se tienen dos respuestas incompatibles, una deseable y la otra indeseable. Estrategias de EXTINCION/REFORZAMIENTO POSITIVO.

La segunda estrategia combinable es el CASTIGO/REFORZAMIENTO POSITIVO.

La tercera combinación de estrategias es el CASTIGO/REFORZAMIENTO NEGATIVO.

Programas de reforzamiento.

Si se desea alentar ciertos tipos de conducta individual (alta productividad, prontitud para presentar los informes, trabajo de buena calidad) y se desea desalentar otras clases - (ausentismo, lentitud, trabajos mal hechos) se debe desarrollar algún tipo de PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO. En esencia,

hay dos clases de programas de reforzamiento; el continuo y el intermitente.

Segun el REFORZAMIENTO CONTINUO, el individuo recibe una recompensa cada vez que sigue una conducta deseada. Sin embargo, dos problemas principales aquejan el reforzamiento continuo. En primer lugar, en la mayoría de las organizaciones, el agente está sencillamente incapacitado para reforzar la conducta deseada cada vez que se realiza. La mayoría de los agentes no tienen tiempo para alabar a sus subordinados cada vez que hacen algo en forma correcta. En segundo lugar, aunque el aprendizaje es muy rápido cuando aplica el reforzamiento continuo, dicho aprendizaje se extinguirá con una mayor rapidez si se da por terminado.

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

Generalmente se emplean cuatro tipos de programas de reforzamiento intermitentes para obtener la conducta deseada:

- A) La razón fija.
- B) El intervalo fijo.
- C) La razón variable.

D) El intervalo variable.

A) Programas de razón fija.

El programa de razón fija tiende a generar un índice de respuesta que es, al mismo tiempo, vigoroso y constante.

En breve tiempo, el individuo comprende que el reforzamiento se presenta sólo después de un número específico de respuestas, de manera que tiende a trabajar tan rápidamente como le es posible.

B) Programas de intervalo fijo.

En el programa de intervalo fijo las recompensas se basan - más bien en el paso fijo de un lapso de tiempo que en una - respuesta específica.

C) Programas de razón variable.

El programa de razón variable es similar al de razón fija en el sentido de que el individuo es recompensado en base a la cantidad de respuestas correctas. Sin embargo, en este caso, la razón varía de manera aleatoria, no sabe cuando está programado el siguiente reforzamiento. Puesto que la persona no sabe cuando va a recibir la recompensa, la conducta recompensada por un reforzamiento de razón variable se resiste firme mente a la extinción.

D) Programas de intervalos variables.

En este caso, la recompensa se otorga al conducir intervalos de tipo aleatoriamente determinados. Este programa tiende a producir un alto índice de respuesta constante, vigorosa y - resistente a la extinción.

Puesto que el tiempo de reforzamiento es impresindible, al - buen desempeño TIENDE A ELEVARSE y manifiesta menos fluctuaciones que, por ejemplo, en el programa de intervalo fijo.

1.6.4 TEORIA DEL APRENDIZAJE Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

En años recientes, la teoría del aprendizaje se ha utilizado para ayudar a la administración en el manejo de la conducta dentro de las organizaciones. La base de este proceso es la aplicación de las técnicas de condicionamiento operante que refuerzan las conductas deseables y modifica o extinguen las indeseables.

Algunos de los lineamientos específicos para condicionar la conducta organizacional:

A) Los individuos con desempeño más sobresaliente deben recibir más reforzamientos que los que tienen un desempeño promedio o deficiente.

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

C) Los gerentes deben asociar las técnicas de reforzamiento

con el desempeño, para que las consecuencias sean equivalentes a la conducta.

I.6.5 ADMINISTRACION SITUACIONAL DE ESTUDIOS DE LA CONDUCTA.

Luthans y sus colaboradores formularon un modelo general para resolver problemas de modificación de la conducta organizacional conocido con el nombre de ADMINISTRACION SITUACIONAL DE LA CONDUCTA.

En primer lugar, se identifican los eventos conductuales asociados con el desempeño. El propósito de esta etapa es determinar los eventos deseables, para reforzarlos y los indeseables, para debilitarlos y extinguirlos.

En segundo lugar, se debe medir la respuesta de frecuencia de conducta. Uno de los métodos más comunes para hacerlo es la hoja de verificación.

En tercer lugar, se deben determinar, tanto el antecedente como las consecuencias de estas respuestas conductuales. Para reforzar la conducta deseable (o extinguir la indeseable) es necesario identificar lo que precede a la conducta y lo que sigue. Esta contingencia A-B-C en el sentido de que le proporciona al aplicante de la administración situacional de estudios de la conducta dos estrategias de modificación de conducta: cambiar el antecedente o alternar las consecuencias.

En cuarto lugar se identifica y aplica la estrategia apropiada.

En quinto lugar, se debe indicar una evaluación de la estrategia para determinar si está generando el efecto deseado.

I.7 TEORÍA DE LA PERSONALIDAD.

Es un componente para poder entender el por qué las personas se conducen como lo hacen. Esta teoría es mucho más que la mera descripción de los diferentes caracteres que nos llevan a aceptar o rechazar a otras personas. Más bien, es el resultado de un complejo patrón de fuerzas dentro y fuera de nosotros, que tiene un efecto notable en nuestra conducta.

I.7.1 NATURALEZA DE LA PERSONALIDAD.

La teoría de la personalidad trata de explicar, interpretar y predecir la conducta humana. Cada persona es, en ciertos aspectos:

- A) Como los demás
- B) Como algunos otros
- C) Diferente a todos los demás.

Cada persona tiene características comunes que son el resultado de factores biológicos y ambientales, y la existencia o pertenencia de cada persona en una estructura cultural o de grupo establece aspectos comunes inherentes al grupo. Con to

do, cada persona es también singular, como resultado de la -
interacción de numerosos encuentros, tensiones, conceptos, -
habilidades, actitudes y experiencias.

Puesto que no hay dos personas exactamente iguales, es de es-
perarse que existan patrones de conducta sumamente distintas
Así pues, la personalidad se puede definir como "las caracte-
rísticas y las conductas de un individuo, organizadas de tal
suerte que reflejan el ajuste singular que dicha persona tie-
ne como su ambiente".

I.7.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA PERSONALI- DAD.

Desde hace algun tiempo, el debate se ha enfocado en la con-
troversia naturaleza-educación (herencia en contraposición -
al ambiente), sin lograr un éxito definitivo. La razón de es-
ta falta de éxito se debe a que estos factores y otros más -
se consideran, como factores importantes que determinan el -
desarrollo de la personalidad.

Se han desarrollado varias teorías que tratan de explicar --
las diferencias entre la personalidad, pero ninguna de ---
ellas es concluyente.

I.7.3 GENETICA.

Hay ciertos rasgos y ciertas características de las personas

que se heredan a través del proceso genético. Estos rasgos - contribuyen por lo menos a la base del desarrollo de la personalidad futura.

Típicamente, las características que se heredan en todas las personas incluyen:

- A) estructura física
- B) Reflejos
- C) Impulsos inatos
- D) Inteligencia
- E) Temperamento

Por lo tanto, lo alto o pequeño que sea un individuo, el patrón de respuestas directas a los estímulos, los impulsos, - la capacidad para aprender y la constitución emocional, se - determinan genéticamente. Cada una de estas características influye en la conducta de las personas.

I.7.4 AMBIENTE.

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

I.7.5 FACTORES CULTURALES Y SOCIALES.

"También los factores culturales y sociales contribuyen a modelar la personalidad del individuo. La CULTURA consiste en

las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los contemporáneos y que transmiten de una generación a otra", esto lo dice James D. Thompson y Donald R. Houten en su libro *The Behavioral Sciences an Interpretation*.

Algunos de los elementos de la cultura de una persona incluyen lenguaje, habilidad, arte, religión, leyes y costumbres. Por lo tanto, una cultura puede determinar los atributos que guiarán la conducta de la persona.

Debido a estas conductas y atributos diferentes, los individuos que viven en cierta cultura tienen a menudo personalidades distintas a los que viven en otras culturas.

La cultura puede referirse también a un margen más estrecho que la sola sociedad.

La subcultura consiste en formas de conducta que son peculiares a un grupo en particular dentro de la sociedad en general.

I.7.6 SOCIALIZACION.

Las personas y los grupos con los que se asocia un individuo también conforman su personalidad. Una persona adquiere conductas de comportamiento en relación a los demás por medio del proceso conocido como socialización. La socialización entraña el condicionamiento del patrón de conductas de un indi

viduo a las maneras que son usuales y aceptables en su medio social. El estereotipo del "hombre de la organización" constituye un ejemplo del proceso de socialización.

La socialización se inicia en la niñez, cuando los pequeños aprenden una conducta aceptable para satisfacer sus necesidades físicas.

Más tarde, surgen las necesidades de afecto, y se sigue desarrollando una conducta orientada a la satisfacción de necesidades de más alto nivel. No obstante, los psicólogos no están de acuerdo por completo en la manera en que este proceso de desarrollos se conduce.

Entre los grupos que han sugerido teorías que explican este fenómeno están Sigmund Freud y Erik Erikson, sin embargo, es evidente que la familia, el credo religioso, el origen étnico, el grupo de trabajo inmediato y la clase social son factores importantes de la personalidad.

I.7.7 ADOPCION DE PAPELES.

La conducta de adopción de papeles se refiere usualmente a las expectativas o a los requisitos de una situación social en particular.

Los papeles que adopta una persona se convierten en otro componente del desarrollo general de su personalidad, de hecho, las personas caracterizan las personalidades de los demás, -

segun los papeles que asumen.

Un concepto importante en la conducta de papeles, es precisamente el CONFLICTO DE LOS MISMOS. Este conflicto de papeles adquiere diferentes formas, cada una de las cuales tiende a crear una sensación de tensión o ansiedad en el individuo.

El conflicto de papeles puede surgir cuando una persona está sujeta a expectativas incompatibles por parte de diversas personas.

El segundo tipo de conflicto de papeles ocurre cuando la persona siente la necesidad simultánea de satisfacer las expectativas de dos o más papeles.

El tercer tipo de conflicto de papeles se presenta cuando las expectativas de un papel son incompatibles con la personalidad del individuo.

I.7.8 LA SITUACION.

La situación es el factor final que influye en la personalidad.

Por situación entendemos aquellos eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren y tienen influencia significativa en la conducta futura.

I.7.9 PERSONALIDAD DE ORGANIZACION

Chirs Argris desarrolló un interesante modelo para explicar

la relación entre el desarrollo de la personalidad humana y la organización formal. Argyris sostiene que las etapas normales del desarrollo humano se inician cuando el infante depende de los demás para la satisfacción de sus necesidades y tiene una conducta pasiva, en contraste con los adultos, que son idealmente independientes, autónomos y tienen una conducta activa. Sin embargo, conforme a las organizaciones formales crecen y se desarrollan, tienden a crear estructuras piramidales en las que la información se centraliza, el trabajo se divide y las tareas se especializan. La administración de este tipo de organizaciones requiere emisión de órdenes, evaluación del desempeño, recompensas y castigos, y esfuerzos para asegurarse la conformidad y la perpetuación de la membresía. En efecto, conforme la organización se hace más formal, se requieren individuos que reflejen una conducta más consistente con las características del infante (dependiente y pasivo). Así pues, existe un conflicto entre el adulto luchador, saludable y la organización, ya que se requieren patrones de conducta inconsistente a ciertos niveles, esto, conduce a la frustración y a las fallas psicológicas.

I.7.10 ELEMENTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL.

La conducta de una persona se reflejará a través de su personalidad. Las características de la personalidad se desarro--

llan como resultados de actitudes que se van formando por medio de procesos perceptuales y de aprendizaje.

Las actitudes de un individuo desempeñan un papel central de esta interacción, ya que se asocia con todos los demás elementos de la conducta.

PERCEPCION. Desempeña un papel importante en la FORMACION de una persona. Puesto que el desarrollo de la actitud depende en parte de la información recibida, es evidente la importancia del proceso perceptual. Los componentes afectivos y cognositivos de las actitudes se desarrollan debido a que "percibimos" entradas de diversas maneras y les asignamos significados a tales percepciones.

APRENDIZAJE. Las actitudes también se aprenden entre el grupo de personas del mismo nivel que el individuo, o grupo de referencia, hay ciertas actitudes que se refuerzan en forma continua.

Puesto que la aceptación social es la meta de muchos, no es sorprendente que los grupos tengan esa influencia sobre las actitudes.

Las actitudes encaminadas al trabajo, la educación, la política o el sexo, se desarrollan desde un aspecto particular, pero el reforzamiento regular en lo que respecta a indicios

proviene del ambiente externo. Con base en los estímulos - que recibimos y el procesamiento interno que seguimos se forman sentimientos hacia objetos, personas, eventos o actividades.

PERSONALIDAD. Una de las formas en que la personalidad del individuo se revela a los demás es a través de sus actitudes y las opiniones que expresa.

Con frecuencia, identificamos a las personas de acuerdo con un conjunto predominante de características que manifiestan.

I.8 EL PROCESO DE LA MOTIVACION.

I.8.1 LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION.

La palabra motivación se deriva del latín *MOVERE*, que tiene como significado mover. Deesler la considera como un reflejo de el deseo de las personas para satisfacer determinadas necesidades.

Kelly afirma que tiene algo que ver con las fuerzas que mantiene y altera la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta.

Jones la considera como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se sostiene, dirige, detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo.

Todos parecen tener en comun tres aspectos sobre el proceso de motivación.

- A) lo que le confiere energía a la conducta humana.
- B) la forma en que se dirige o encausa esta conducta.
- C) la manera en que se puede sostener la conducta.

En realidad, la motivación es un proceso complejo y se pueden mencionar cinco razones:

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ser, sólo se puede inferir. Por lo tanto, cuando se observa que alguien trabaja muchas horas extras, no se puede afirmar de manera definitiva que el individuo está muy motivado por el trabajo. Podría ser, sencillamente, que la persona está retrasada en la preparación de su informe quincenal y necesita terminarlo antes de salir de vacaciones al día siguiente.

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

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular

puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad. En quinto lugar, y último, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. Con frecuencia, las interrupciones de varias formas hacen - que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio. En estos casos, surgen otras formas de conducta.

I.9 FRUSTRACION.

El proceso de satisfacción de las necesidades no siempre se realiza con esa facilidad. Dos resultados pueden derivarse - de una conducta encaminada a la obtención de metas que no lo gran resolver ese estado interno de desequilibrio; la conducta constructiva o la conducta defensiva o de enfrentamiento. Ambas son ejemplo de frustración, que es la incapacidad de - satisfacer necesidades particulares.

CONDUCTA DEFENSIVA.

Esta conducta está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal contra el fracaso, daños al ego o pérdida de autoestimación. Por lo común la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera automática.

Todo el mundo participa en alguna forma de conducta defensiva y no hay nada anormal respecto a este tipo de comporta--

miento. Es una manera típica de resolver algunas de las dificultades a las que se enfrenta toda persona. Si se utiliza - de modo selectivo, esta conducta no es peligrosa y, de hecho puede ser favorable para reducir tensiones. Sólo cuando se - usa en exceso se generan problemas psicológicos graves.

I.10 RACIONALIZACION.

La racionalización es un mecanismo de defensa que le permite al individuo formular excusas ante una falla. Se trata de - una autojustificación en que la persona no está consciente - de que está utilizando un falso reforzamiento para protegerse a sí mismo. Es una forma de conducta ampliamente utilizada.

I.11 PROYECCION.

La proyección es el hábito de atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos. En efecto, cul- pamos a los demás por los sentimientos que experimentamos. La gente que no guarda buenos sentimientos respecto a sí mismos tiende a desarrollar esta conducta de proyección.

I.12 COMPENSACION.

La compensación se refiere a que una meta alcanzable sirve - para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr.

Quizá la competencia, por sí misma, no sea una respuesta poco saludable, sino más bien puede ser el resultado de una autoevaluación realista y una indicación de conducta constructiva. Cuando la conducta de compensación se desarrolla de manera exagerada, se convierte en una amenaza potencial para la salud psicológica. El exceso de compensación es casi siempre obvio para los observadores y poco satisfactoria para el individuo en cuestión.

I.13 REGRESION.

Cuando un individuo vuelve a la conducta infantil como resultado de alguna frustración, está utilizando la regresión como mecanismo de defensa. La regresión al igual que otros mecanismos de defensa, es a menudo una reacción inconsciente o el retorno a un período anterior y más feliz de la vida de la persona.

I.14 EVASION.

Puede existir una ausencia física o psicológica como resultado de la frustración. Cuando una persona "abandona algo" o cede, está utilizando la evasión como medio de protección. La apatía extrema y el ausentismo físico son ejemplos de evasión. Una persona que se siente frustrada en el trabajo puede adoptar cualquiera de estas formas de conducta para en-

frentarse al problema.

1.15 REPRESION.

Con la represión se pone un pensamiento desagradable fuera - de la mente o se "olvida activamente" algo. Por lo común, a las manifestaciones de la conducta reprimida se asocian sentimientos de culpabilidad. Estos pueden ser una reacción a - la frustración, peligrosa desde el punto de vista psicológico y, ciertamente un hábito de trabajo ineficaz. El único resultado de la represión es poner o aplazar pensamientos o acciones incómodas, a los que será preciso enfrentarse en un momento posterior.

I.16 AGRESION.

El mecanismo de defensa en este estudio es la agresión. La agresión es una conducta dirigida a otra persona, u otros objetos, con la finalidad de herir o dañar. La agresión puede ser física o verbal. En ocasiones, la persona que se siente frustrada no puede atacar directamente a la fuente de su - frustración y en tales casos, la AGRESION DESPLAZADA se enfoca a una tercera persona o un objeto, inocente como medio de reducir la tensión.

Siempre que sea posible, en lugar de intentos de tratamiento de los síntomas, es decir, las conductas defensivas hay que

investigar las causas de la frustración.

No obstante, los gerentes deben comprender también que todo el mundo manifiesta algunas formas de conducta defensiva y - que, en ocasiones, es conveniente liberar la presión a través de estos medios, que constituyen válvulas de seguridad.

I.17 TEORIAS SELECTAS DE LA MOTIVACION.

Durante los últimos treinta años, se han ofrecido varias teorías importantes, y cada una trata de explicar la naturaleza de la motivación.

Se dividen en dos grupos; las teorías de contenido y las teorías de proceso.

En primer lugar LAS TEORIAS DE CONTENIDO, que tratan de explicar las cosas específicas, dentro del individuo o del ambiente, que motivan a las personas. La más conocida de ellas es la jerarquía de las necesidades de Maslow.

I.18 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Maslow postuló que todo ser tiene cinco necesidades=básicas:

En orden ascendente, principiando con las más básicas, son - de tipo:

- A) Fisiológico
- B) De seguridad
- C) Sociales

D) De estima

E) De autorrealización

Las NECESIDADES FISIOLÓGICAS consisten en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir o respirar. Maslow afirma que si algún ser se priva de todas sus necesidades, su impulso por satisfacer sus necesidades fisiológicas sería mayor - que cualquier otro.

Las NECESIDADES DE SEGURIDAD incluyen el deseo de seguridad, estabilidad, y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones, éstas se satisfacen con frecuencia por medio de seguro médico, programas de jubilación, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados que trabajan en las zonas donde hay mucho peligro.

Las NECESIDADES SOCIALES comprenden las "necesidades de sentirse necesario", éstas se satisfacen con frecuencia mediante la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto. Dentro de las organizaciones, los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades.

Las NECESIDADES DE ESTIMA tienen una naturaleza dual: los in

individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimientos que respalden estos sentimientos.

Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos de confianza en sí mismos y prestigio.

La retroalimentación positiva de esta naturaleza se obtiene a menudo de compañeros del mismo nivel de la persona dentro de la organización.

Las NECESIDADES DE AUTORREALIZACION fueron definidas por Maslow como "el deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de la idiosincrasia; de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser". Esto lo dice Maslow en su libro Motivación y personalidad.

Management nos dice que los individuos tratan de satisfacer sus necesidades de autorrealización dominando su ambiente al aprender lo que son y no son capaces de hacer, y a luchar por alcanzar todo lo que puedan mediante la búsqueda de metas moderadamente difíciles pero potencialmente alcanzables. La teoría de la motivación de la jerarquía de las necesidades contiene varias suposiciones básicas. Una es que las necesidades de nivel bajo (fisiológicas y de seguridad) deben satisfacerse antes que las de nivel más alto (estima y autorrealización) y se activen lo suficiente para que comiencen

a vigorizar a la conducta.

La segunda suposición es que, una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador. Por ende, una persona cuya necesidad de alimento se sacia en su forma más básica tendera a proseguir a niveles más altos dentro de la jerarquía.

La tercera suposición, en la mayoría de los casos, varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado.

La cuarta suposición es que hay más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel. La teoría de Maslow sirve para explicar la motivación en el sentido que identifica las necesidades y las describe. La teoría postula también la relación entre la satisfacción y la motivación de la necesidad, sosteniendo que sólo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta, y que en el caso de fuerzas de necesidades equivalentes, se deben saciar en primer lugar las de nivel más bajo. Si estos conceptos son válidos, pueden ser muy útiles, para que los gerentes prevean la conducta organizacional.

Por desgracia la investigación de la teoría ha causada varios problemas importantes.

I.18.1 PROBLEMAS ASOCIADOS CON LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.

Uno de los problemas básicos que presenta la teoría de Maslow es que existen muy pocas evidencias que respalden la posición de que existen cinco niveles de necesidades. Es más, existen desacuerdos respecto a si la satisfacción de una necesidad activa es de manera automática a la siguiente necesidad dentro de la jerarquía. Además, no existen pruebas definitivas de que una vez que se satisface una necesidad disminuye su fuerza.

El segundo problema con el modelo de Maslow es que algunos resultados satisfacen más de una necesidad.

El tercer problema se presenta debido a las necesidades individuales que existen entre las personas. Algunos individuos tienen una necesidad mayor y continua de seguridad.

No obstante, a pesar de estas desventajas, la jerarquía de las necesidades de Maslow, siguen gozando de mucha popularidad como teoría de la motivación. Otras más, que utilizan el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis, es la teoría de la satisfacción de las necesidades que se asocia más comúnmente con McClelland.

I.18.2 TEORIA DE LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES.

McClelland realizó un estudio minucioso del motivo de la satisfacción de logros, pero McClelland informa que sólo --- aproximadamente el 10% de la población de Estados Unidos --

está motivada en realidad por la satisfacción de los logros. Esta necesidad es el resultado de muchos factores, incluyendo las experiencias de la niñez y las de ocupación, así también del tipo de organización. En un esfuerzo por medir la fuerza de la satisfacción de las necesidades de las personas McClelland utiliza varios cuadros de proyección. En estas imágenes siempre se está desarrollando alguna actividad.

I.18.3 CARACTERISTICAS DE LOS GRANDES REALIZADORES.

Un juicio de esta índole podría parecer muy subjetivo. Sin embargo, a través de años de investigación empírica, McClelland y sus asociados identificaron un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores.

En primer lugar a los grandes realizadores les agradan las situaciones que aceptan una responsabilidad PERSONAL para en contrar soluciones a los problemas. Más que confiar en la suerte o el azar, estas personas desean desempeñar un papel en la determinación del resultado. Les agrada fabricar sus propias oportunidades.

En segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos MODERADOS, en lugar de grandes o pequeños. Si se aceptan riesgos pequeños, existe poca satisfacción por el éxito que se obtiene. Por el contrario, si los riesgos son elevados, tendrán pocas satisfacciones debido a la remota po

sibilidad de éxito. Además, el fracaso al no lograr un aciero to en particular se puede convertir en una fuente de frustración y ansiedad. La mejor posibilidad de maximizar una sensación ocurre con los riesgos moderados.

En tercer lugar, los grandes realizadores buscan una RETROALIMENTACION CONCRETA respecto a su desempeño, es decir, les ⁵⁴ agrada saber qué tan bien están realizando las cosas.

I.18.4 DESARROLLO DE GRANDES LOGROS.

Además de identificar las características de los grandes realizadores, McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas. Sobre todo han surgido cuatro etapas específicas. Primera, el individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto, la persona se asegura de tener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.

Segunda, el individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollan un buen trabajo y tratando de estimularlos.

Tercera, el individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.

Cuarta y última, el individuo debe controlar las fantasías -

pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

I.19 MOTIVACION-DESEMPEÑO-SATISFACCION.

I.19.1 LA SATISFACCION CONDUCE A UN BUEN DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Durante mucho tiempo, los científicos conductuales afirmaron que la satisfacción conducía a un buen desempeño en el trabajo.

Roethlisberger escribió que: "los que contribuyen a la eficiencia en una organización empresarial no son necesariamente los mismos factores que contribuyen a la felicidad, la colaboración, el trabajo de equipo, la moral o cualquier otra palabra que pueda usarse para referirse a situaciones cooperativas".

I.19.2 EL DESEMPEÑO CONDUCE A LA SATISFACCION.

Algunos científicos afirman que el buen desempeño conduce a la satisfacción. Las recompensas son una variable importante. Si las personas realizan un buen trabajo y se les recompensa por ello, se genera satisfacción. En contraste con el razonamiento del humanorelacionista, el desempeño se considera como la variable causal, y la satisfacción como la variable dependiente. Porter y Lawder desarrollan esta tesis: el esfuer-

zo o la motivación es un resultado de lo atractivo que es la recompensa y la forma en que el individuo percibe la relación entre ESFUERZO Y PAGO.

Otra parte importante es la relación entre DESEMPEÑO y LAS RECOMPENSAS. En muchas organizaciones, las RECOMPENSAS EXTRÍNECAS, tales como salario y promociones no están íntimamente asociadas con el desempeño.

Las personas que realizan el mejor trabajo no siempre perciben los mayores aumentos o las promociones más rápidas. Las recompensas adoptan a menudo la forma del reconocimiento de los estudiantes por el trabajo bien desempeñado y una sensación personal que tenga el maestro por una labor bien realizada. Estas recompensas no las puede brindar la escuela propiamente dicha, sino depende del individuo, ya que las recompensas psicológicas son reales sólo cuando la persona las acepta.

En las organizaciones en que las recompensas extrínsecas no están enlazadas directamente al desempeño, la administración deberá luchar por desarrollar un ambiente en que las recompensas intrínsecas no queden sofocadas.

Otro punto importante es el que se asocia con la EQUIDAD. Es preciso que las personas estén convencidas de que las recompensas que reciben son justas. Así pues, la equidad es en gran parte un factor psicológico. La equidad tiene dos dimen

siones. En primer lugar el individuo desea que se le pague - en relación con la habilidad y el esfuerzo que requiere el - trabajo.

En segundo lugar, la persona desea que se le pague en relación a otros que desempeñan las mismas funciones. Cuando la insatisfacción se presenta debido a desigualdades, un individuo puede manejar la situación de varias maneras.

El modelo Porter-Lawder fue bien recibido por los especialistas y teóricos de la conducta, debido a que unas de sus partes se han sometido a comprobación empírica con buenos resultados.

I.20 LA CONDUCTA INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACION.

I.20.1 UN MODELO DE CONDUCTA INDIVIDUAL.

En varias ocasiones se ha aludido a la complejidad de la conducta humana, y a las dificultades que existen al tratar de prever o predecir lo que las personas tenderán a hacer.

Puesto que gran parte del trabajo del administrador está relacionado en forma directa con la coordinación y la utilización de los recursos humanos, debe conocer la psicología si quiere ser eficiente.

Aunque la mayoría de ellos no se han podido dar el lujo de - un adiestramiento psicológico intenso con todo, para el administrador moderno son cruciales los conceptos que influyen -

en el enunciamiento y la comprensión de la conducta organizacional derivados de la psicología y la sociología. Hay tres facetas principales para comprender la conducta individual, el desarrollo de la conducta encaminada a las metas y el sistema personal. Estos tres aspectos actúan de modo simultáneo para generar la conducta individual.

I.20.2 EL SISTEMA PERSONAL.

El sistema personal confirma y encausa de un modo interno -- nuestra conducta. La esencia del sistema personal es el AUTO CONCEPTO o CONCEPTO PERSONAL. Esto se refiere a la manera en que nos conceptuamos a nosotros mismos y lo que sentimos ante lo que detectamos y percibimos.

Las personas son inseparables de los conceptos que tienen de sí mismos en el trabajo y en sus relaciones interpersonales. Los que tienen una pobre opinión de sí mismos tienden a menospreciarse de manera más marcada, o temen aceptar ciertos tipos de responsabilidades. Los individuos que abrigan firmes conceptos de sí mismos tienden a buscar posiciones de liderazgo o a aceptar trabajos que les ofrecen cierto grado de incertidumbre. El yo personal es un resultado de las experiencias vividas, incluyendo las características y las cualidades por las que se distingue a un individuo de los demás. Para los propósitos esperados, el sistema personal se ha --

identificado con la tercera determinante vital de la conducta individual dentro de las organizaciones. Este sistema personal se compone de los valores y las metas del individuo, - su habilidad, su pericia, sus experiencias y la manera en - que responde a una tensión y se ajusta a ella.

I.20.3 VALORES.

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

Los valores de una persona le ayudan también a mantener cierto equilibrio al enfrentarse al ambiente externo, ya que los objetivos, los eventos o la conducta pueden evaluarse comparandolos con los valores que sirven como estandar o normas - para el individuo.

Los sistemas de valores de la persona le sirve como guía general de conducta.

L.20.4 IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS DE VALORES PARA LA ADMINISTRACION.

Los sistemas de valores de los supervisores constituyen el -
fundamento de la conducta administrativa. Las decisiones de-
penden a menudo de la evaluación de alternativas en contrapo-
sición a las preferencias de un individuo por lo correcto o
equivocado, lo bueno o lo malo.

Las maneras en que se estructuran las organizaciones, las -
formas en que se desarrollan los planes y el modo en que se
esbozan los patrones de liderazgo, reflejan el sistema de va-
lores de los supervisores en particular.

Los valores son importantes no sólo para decidir lo que se -
debe lograr, sino también para determinar la forma de alcan-
zar dicha realización. Las prácticas éticas de los adminis-
tradores están directamente relacionadas con los valores que
sostienen.

Los cambios en los sistemas de valores están destinados a te-
ner implicaciones importantes para la organización. En forma
especial, habrá conflictos dentro de la organización cuando
los valores personales choquen con los organizacionales.

1.21 METAS PERSONALES.

Además de los valores, hay otra fuerza que influye en el sig
tema personal de los gerentes, y se trata de la estructura -
de sus metas personales. El entender lo que la gente desea o
lo que trata de lograr ayuda a explicar la conducta indivi-

dual. El INTERES PERSONAL es un componente primordial de la estructura de las metas del individuo. El perfeccionamiento se logra estableciendo metas personales y luego esforzandose por alcanzarlas.

Cuanto mayor sea la consistencia, mayor será el potencial para satisfacer la necesidad y las metas del individuo a través de la organización. Las metas de la organización se basan en las metas individuales.

I.22 GRUPO.

Los que definen al grupo en función de las PERCEPCIONES de sus miembros, creen que los individuos deben estar conscientes de sus relaciones con los demás.

Robert F. Bales lo define: "un grupo es cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente, unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuos, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente.

En forma generalizada un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente este proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado

do. Y otra definición general: el grupo es un conjunto de - dos o más personas interdependientes e interactivas que pueden alcanzar objetivos comunes.

I.22.1 TIPOS DE GRUPOS.

Existen muchos tipos diferentes de grupos dentro de las organizaciones, sin embargo, para fines de clasificación se pueden reducir a tres:

- A) Los grupos funcionales,
- B) Los grupos de trabajo o tareas, y
- C) Los grupos de intereses y amistad.

A) Grupos funcionales.

Un grupo funcional está determinado por la estructura de la organización.

Los grupos funcionales se clasifican casi siempre como grupos organizacionales formales, y tienden a conservar su existencia durante un período indefinido.

Por lo tanto, los objetivos, las interacciones, las interdependencias y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por la organización misma.

B) Grupos de trabajo o de proyección.

Algunos grupos se crean para lograr un objetivo en particu-

lar y se disuelve cuando se alcanza dicho propósito. A éstos se les da el nombre de grupos de trabajo o de proyecto. Los grupos de trabajo o de proyecto están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico.

C) Grupos de interes y amistad.

Muchas personas, constituyen grupos de interes o de amistad, basándose en gustos, preferencias o actividades que les son comunes.

I.22.2 DESARROLLO DEL GRUPO.

Los grupos informales, pueden cambiar de líderes siempre y cuando el lider actual sea incapaz de representar el papel adecuado. Los grupos formales conservan indefinidamente el mismo lider y para que esta persona sea eficiente debe estar conciente del hecho de que conforme los grupos formales se desarrollan y crecen, deben atravesar por cuatro faces distintas:

- A) aceptación mutua.
- B) comunicación y toma de decisiones.
- C) crecimiento y productividad.
- D) control de organizaciones.

Esto lo señala Bernard M. Bass en su libro Psicología organizacional.

Durante la etapa de aceptación mutua, los individuos se reúnen por primera vez. En este lapso se establecen los patrones de comunicación, comienza a desarrollarse la interdependencia de los miembros, todos principian a familiarizarse con la estructura, a menudo se expresan verbalmente las metas del grupo y las expectativas de los miembros individuales y se inicia la aceptación mutua.

En la comunicación y toma de decisiones, se caracteriza por una necesidad de alcanzar las reglas, metas y relaciones que estarán vigentes entre los miembros del grupo. En muchas ocasiones, las personas tienen sentimientos muy arraigados sobre la autoridad, poder y liderazgo en la estructura de un grupo. Si estos sentimientos no se identifican y se reduce el potencial de conflictos interpersonales, el rendimiento del grupo puede verse afectado en la forma adversa.

En el crecimiento y productividad, una vez que se han identificado las metas, el grupo desarrolla canales de comunicación tanto para suministrar como para recibir información; las relaciones interpersonales son adecuadas, la cohesión es notable y los esfuerzos encausados a lograr el objeto, son con frecuencia muy satisfactorios.

El control y la organización constituye la etapa final del desarrollo del grupo. Durante este período, el líder se esforzara por facilitar las tareas y proporcionar la retroali-

mentación y la evaluación necesarias. Mientras tanto, el grupo revisará y seguirá manifestando una motivación firme hacia el logro de la meta propuesta.

Si se introduce algún cambio en la estructura o los procesos del grupo, como un cambio del líder, la introducción de conflictos interpersonales, es probable que el grupo sufra una regresión a una etapa anterior.

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

II.1 NATURALEZA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existe una multitud de formas de incrementar la efectividad de una organización. En años recientes se ha venido utilizando el término DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) para referirse a una gama muy amplia de estrategias conductuales orientadas que se usan para este propósito. Aunque prevalece un cierto desacuerdo en conexión con los límites específicos del DO, French y Bell han sugerido la siguiente definición general: "El desarrollo organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración - destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación de acción". El interés del DO es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Este proceso de renovación ayuda a establecer condiciones que alimentan la motivación y el desarrollo individual. Al mismo tiempo, se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coincide con los propósitos y la direc---

ción general de la organización. Por ende, el DO no es solo un proceso de cambio por el cambio mismo, ni una serie de interacciones conductuales que tiene por objeto motivar a los individuos por medio de la estructura. Más bien se trata de un programa de acción en el que se examinan tanto las necesidades de la organización como las del personal, y se desarrollan etapas para que ambos trabajen en armonía hacia la obtención de las metas que consideran sirven a los intereses colectivos más elevados.

Cualquier programa de DO eficaz, se basa en el apoyo de la administración. A menos que el personal de la empresa desee verdaderamente que se originen los cambios, nada substancial se logrará.

II.2 LA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION EN CONTRAPOSICION DE LA FILOSOFIA DEL DO.

Conforme con el mundo que rodea a la organización se va cambiando la filosofía de los administradores modernos que debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los nuevos valores y nuevas corrientes. Como resultado, la tradicional orientación de la teoría X está cambiando hacia una orientación más moderna, como es la teoría Y.

Naturalmente, el grado adecuado de transmisión dependerá de la organización misma. Sin embargo, los esfuerzos del DO ba-

san en dos superposiciones primarias sobre las personas. En primer lugar, si la mayoría de los individuos se les proporciona un ambiente de apoyo e interés, estos pugnarán por su desarrollo y crecimiento personales.

En segundo lugar, la mayoría de las personas desean lograr y son capaces de hacerlo, un mayor nivel de contribución a las metas de la organización, que lo que permite la misma.

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

Además, en el DO, tanto el grupo como sus miembros se consideran como elementos que desempeñan un papel preponderante en el mejoramiento de la efectividad de la organización.

Esta creencia se basa en las siguientes suposiciones:

- A) Para la mayoría de los miembros de la organización, el equipo de trabajo es el grupo de referencia de mayor importancia desde el punto de vista psicológico.
- B) Casi todas las personas buscan ser adoptadas por su grupo de trabajo, e interactúan con él para lograrlo.
- C) Para obtener una efectividad óptima, el líder debe confiar en que los miembros se ayudarán unos a otros y desarrollarán parte de la función del liderazgo.
- D) Los sentimientos suprimidos afectan de un modo adverso la

resolución de problemás, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo, y en casi todos los grupos de trabajo de las organizaciones se observa una tendencia a suprimir estos sentimientos.

- E) En la mayoría de los grupos de la organización, el nivel de confianza interpersonal, el apoyo y la cooperación es mucho más bajo de lo necesario o conveniente.
- F) Estos problemas se pueden resolver en forma constructiva si todas las partes alternan sus relaciones mutuas.

El DO trata de reconciliar las diferencias entre individuos y grupo. Como se destacó antes, esto requiere de la dirección superior. Por consiguiente, es común encontrar que los especialistas de DO trabajen íntimamente con los objetivos - claves tratando de instaurar el cambio. Uno de los principios básicos en lo que se hace incapió, es que las normas y las prácticas generales del nivel superior de la estructura afecta a los grupos y a los individuos que funcionan en los niveles inferiores de la misma. Otro de ellos es la eliminación de los conflictos, ganar o perder en las que algunas personas de la organización alcanzan el éxito a expensas de otras. El agente de cambio de DO trata de que todos acepten el espíritu de "todos podemos ganar".

Quizá esto suene algo utópico: pero puede ser una realidad :

- A) El asesor de DO es hábil y sabe cómo introducir de un modo apropiado las intervenciones necesarias y,
- B) La organización trata de reducir las situaciones conflictivas. Si la gerencia superior desea verse envuelta en el juego de las situaciones de ganar o perder, la intervención será ineficaz.

Por el contrario, el asesor debe estar preparado para investigar el problema y presentar los hechos ante el personal, - para que cualquier programa de cambio sea el resultado de - una actividad de colaboración.

II.3 ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS DEL DO.

Existen muchas formas de intervenciones del DO. Sin embargo, todas ellas tienen tres elementos básicos: A) diagnóstico, - B) acción y C) seguimiento del proceso. Además, existe una - serie de características o esfuerzos básicos.

II.3.1 EL DIAGNOSTICO.

La primera etapa del proceso de DO es diagnosticar la situación recopilando información sobre el estado de las cosas.

En algunas ocasiones, este diagnóstico se realiza en toda la organización o en las principales subunidades que comprende. En otras circunstancias, el diagnóstico se enfoca a grupos o individuos dentro de unidades o departamentos. En este paso

inicial, el especialista en DO examina las prácticas administrativas implantadas. Esto incluye el proceso de toma de decisiones, patrones y estilos de comunicación, relaciones entre grupos que interactúan, la forma en que se manejan los conflictos la estructuración de las metas y los métodos de planeación.

II.3.2 LA ACCION.

Una vez que se han diagnosticado los problemas de la organización, se inicia la etapa de la acción. Esta se caracteriza por las intervenciones de DO, que es un término general que sirve para describir la acción estructurada por la que los individuos, los grupos o las unidades que constituyen el objetivo, se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización. Este hincapié en la planeación y la ejecución de la acción es una característica distintiva del DO, porque en contraste con muchas actividades tradicionales de capacitación y adiestramiento en los que las personas aprenden en los salones de clase para luego ponerlo en práctica en el trabajo, tanto el aprendizaje como la ejecución se desarrollan casi siempre en el mismo marco. Además, las intervenciones de resolución del problema de DO se enfocan casi siempre como problemas reales de la organización, que son vitales para las necesidades de la organiza-

ción más que con problemas hipotéticos o abstractos que pueden ser ajenos a las necesidades de los miembros.

II.3.3 CONSERVACION DEL PROCESO.

Cuando se inicia la etapa de acción, el especialista en DO, debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo - marcha de acuerdo con el plan ¿Si encuentra que las interven ciones resultan oportunas y pertinentes? ¿Están produciendo las actividades los resultados buscados? ¿Se observa la participación, la dedicación, el interés continuos por el programa en todos los miembros?. El manejo eficaz de este proce so de DO es lo que se constituye a menudo en la diferencia - entre el éxito y el fracaso de todos los esfuerzos realiza- dos.

II.3.4 LAS CARACTERISTICAS.

El proceso de DO contiene una serie de características dis- tintas. En primer lugar, el proceso se considera como una se cuencia activa y continua.

Su objetivo es enseñar a las personas nuevas habilidades al mismo tiempo que trata de hacerles olvidar las anteriores.

Este proceso no es una solución única para los problemas de oragnización, sino más bien un "crecimiento" gradual hacia - una mayor efectividad, aprendiendo a intercambiar de un modo

más fructífero con otras para resolver los problemas de la organización.

En segundo lugar, en este proceso se hace hincapié especial en los principios de la ciencia de la conducta como psicología social, antropología social y la sociología. Los diagnósticos de los especialistas en DO se basan en el conocimiento científico derivado sobre todo de la teoría y organización, la dinámica de grupos y la teoría de la personalidad.

Parte de esta información proviene de la teoría y la investigación de las ciencias de la conducta; y otros más de la -- práctica. Sin embargo, en todos los casos, la información se clasifica con el pronóstico de determinar lo que es pertinente a la situación específica y los que pueden funcionar, así pues, el método es empírico.

En tercer lugar, el DO es una estrategia normativa y reeducativa que las normas constituyen la base de la conducta, y el cambio se establece por medio de un proceso reeducativo en el que las normas antiguas se substituyen con otras nuevas. Para lograr esta reeducación, el personal de la organización (Cliente) le indica al especialista de DO los cambios y mejoramientos que le gustaría tener. A continuación éste trabaja con ellos en forma conjunta para definir los problemas, identificar las soluciones, contrarrestar cualquier obstáculo y luego implantar los pasos de acción necesarios.

En cualquier lugar, el proceso de DO ve a la organización - desde la teoría de sistemas.

El especialista sabe que es imposible transformar una parte de la organización sin influir en otras. Los cambios registrados en individuos afectan al grupo, y los cambios de grupos influyen en la organización. Por ende, se trata de un - efecto múltiple, y a esto se debe que el proceso se denomine Desarrollo de Organización.

En quinto lugar, el DO usa un modelo basado en información - para buscar el cambio. Esto significa que el especialista no entra a la organización y trata automáticamente de introducir técnicas de cambio que hayan resultado fructíferas en - otras organizaciones, por lo contrario recopila la información de esta organización en particular, de modo que se pueda realizar un análisis específico y formular soluciones - apropiadas para sus propias necesidades. Además si se emprende una encuesta de actitudes, ~~los datos se someten no sólo a~~ la dirección superior sino a todos los que participan, para obtener un cuadro exacto de la situación y planear un curso de acción que capitalice los aspectos positivos de la organización y se esfuerce en erradicar los negativos. Durante la investigación de DO, se recaban y estudian datos sobre los - procesos humanos y sociales de la organización, éstos se proporcionan al personal y se usan para resolver conflictos e -

introducir cambios concernientes a las necesidades expresadas por los miembros.

Sexto. El proceso DO se basa en la experiencia. Los especialistas opinan que la mejor manera de que la gente aprenda - las cosas, es haciendolas. Por consiguiente, en lugar de mejorar conceptos abstractos o problemas hipotéticos, las intervenciones de DO se enfocan a problemas de la organización. Cuando se utiliza un adiestramiento de laboratorio, éste se desarrolla en forma de aprendizaje experimental en el que a los miembros del grupo se les asignan tareas concretas de - las que pueden derivarse informes relacionados con los problemas a los que se enfrenta. Por ejemplo, se les puede asignar un problema de comunicación del que infieren generalizaciones concerniente a las causas de interferencia de la misma y de lo que se puede hacer por remediarlas. O bien, puede ser que se les someta a varias clases de estilos de liderazgo y se les pregunte cual es la mejor para su grupo y por -- que la considera como óptima.

Septimo. El proceso de orientación hacia el establecimiento de las metas, hay objetivos identificados a los que se encamina la intervención. Beckhard lo expresó de la siguiente manera: "una de las principales suposiciones en las que se fundamenta el esfuerzo del desarrollo organizacional y gran parte de la estrategia administrativa de hoy en día, es la nece

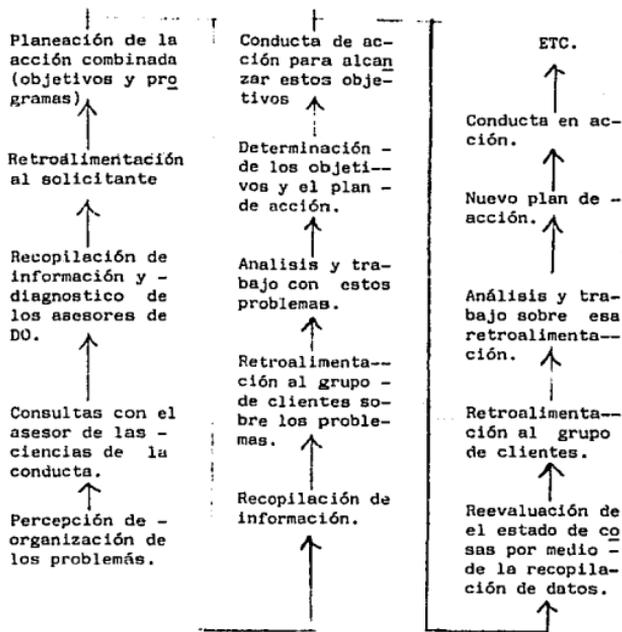
sidad de saber con seguridad si las organizaciones se están administrando en contra de sus objetivos, las organizaciones saludables tienden a especificar objetivos a todos los niveles".

Octavo y último, las actividades del DO se enfocan a grupos de trabajo básico. Muchas de las actividades de la organización se desarrollan a través de equipos de trabajo. Una de las personas más seguras de lograr mejoramientos permanentes y duraderos en las organizaciones es, por ende, dando nueva forma a las organizaciones, los procesos y la cultura de estos grupos, esto es cierto sobre todo cuando se comprende que gran parte de la conducta individual se basa en los valores y las normas socioculturales del equipo de trabajo. Gran parte de lo que el individuo, sobre todo los procesos administrativos, como por ejemplo, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y la comunicación, se deriva de la afiliación a los grupos. Si trabaja con grupos básicos y mejora su funcionamiento, el especialista de DO logrará también que los miembros individuales mejoren su propia eficiencia.

Este modelo contiene las características y los elementos básicos del desarrollo organizacional.

En el diagrama No.1 se observa que el DO es un proceso cíclico de recopilación de datos, análisis, retroalimentación y -

determinación de un plano de acción, seguido por una reevaluación de la situación mediante la recopilación de datos, - reiniciando así el ciclo.



No.1 Modelo del proceso de acción del DO adaptado a la obra de Wendell L. French.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

II.4 EL GRID ADMINISTRATIVO.

Es una estrategia de DO, es probable que la intervención de DO más minuciosa y sistemática sea la que diseñaron Blake y Mouton. Este modelo, que comúnmente se denomina GRID, consta de 6 partes que requieren entre 3 y 5 años para llevarse a cabo. La base del modelo es la famosa parrilla administrativa desarrollada por Blakes y Mouton. La parrilla o Grid es un diagrama bidimensional que sirve para examinar y manejar las prácticas de los administradores en lo individual.

Una de las variables de parrilla determinan la "atención a producción", mientras la otra mide "la atención a las personas", además cada variable contiene 9 grados que van desde el nivel inferior hasta el más elevado: de ella se han conceptualizado 5 estilos básicos de liderazgo. El programa está diseñado para ayudarle a los supervisores a identificar sus estilos de liderazgo actual y luego indicar el cambio -- del primero al segundo.

Antes de describir el modelo es importante que todos y cada uno debe luchar por alcanzar un estilo 9.9.

Ver figura No.2

Este programa consta de seis fases básicas como las indican Robert R. Blake y James S. Mouton:

poca preocupación por las personas mucho	1.9	La atención minuciosa a las necesidades de las personas para que tenga relaciones satisfactorias, conduce a una atmosfera organizacional confortable y amistosa, y a un ritmo de trabajo dado.	9.9	El buen desempeño en el trabajo se deriva de personas dedicadas y con interdependencia por medio de un "interés común" en los objetivos de la organización, lo que lleva a relaciones de confianza y respeto.
		5.5	El desempeño de la organización adecuada se hace posible equilibrando la necesidad de sacar adelante el trabajo al mismo tiempo que se mantiene la moral del personal a un nivel satisfactorio.	
	1.1	El ejercicio de un mínimo para ejecutar el trabajo es apropiado para mantener la membresía de la organización.	9.1	La eficiencia en las operaciones se obtiene cuando las condiciones de trabajo se adaptan de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.

poca preocupación por la producción mucha

No. 2 Adaptado a la obra de Robert R. Blake y Jane S. Mouton "Managerial Facades". El grid Gerencial.

Fase 1.

La primera fase del Grid Administrativo comprende básicamente un seminario para los administradores, durante el cual - diagnostican sus estilos de liderazgo, estudiando el DO, adquieren capacidades para resolución y crítica de problemas, se esfuerzan en mejorar sus comunicaciones y desarrollan sus habilidades de trabajo en equipo.

Usualmente, ese seminario se realiza lejos de la organización y dura más o menos una semana.

Fase 2.

Trabajo administrativo. El enfoque de la fase dos se centra en un trabajo de equipo mejorado. Esto se logra haciendo que el director y los subordinados apliquen lo que aprendieron - en la fase 1 a su situación correcta.

Durante el proceso, se alienta al grupo a identificar las barreras que obstaculizan la efectividad del grupo de trabajo a determinar la forma en que los miembros desean colaborar, a establecer el desempeño del equipo y crear un ambiente para examinar y criticar el trabajo de cada individuo.

Fase 3.

Desarrollo Intergrupual. Durante esta tercera fase, el hincapié se desplaza del aspecto intergrupo, con el propósito de

desarrollar una integración más íntima entre los grupos de -
trabajo. Cada grupo analiza individualmente lo que debe ser
una relación ideal y esos conceptos se comparten a continua
ción con los otros grupos. A los representantes de unidades
que están en contacto directo, se les pide que desarrollen -
estas relaciones ideales, analizando el problema para el de-
sarrollo de las mismas, a fin de que después desarrollen "un
plan de acción encaminado a su obtención.

Fase 4.

Desarrollo de un modelo Estratégico Ideal. En esta fase, que
puede llevar hasta un año, el enfoque se dirige a la formula
ción de una estrategia general ideal para la organización.

El grupo de la administración superior tiene la responsabili
dad de formular un modelo ideal de planeación estratégica. A
continuación los planes, las estructuras, las políticas y -
los conceptos estipulados se prueban, evaluán y critican, -
proporcionándole con ello a la administración superior un -
cuadro bien definido de los cambios que serán necesarios de
establecer para logra la excelencia.

Una vez que se construye este modelo estratégico ideal, se -
dará atención a su ejecución.

Fase 5.

Implantación del Modelo Estratégico Ideal. Esta fase requiere la mayor cantidad de tiempo, con frecuencia de 2 a 3 años. Durante este período la organización trata de cerrar el --- vacío entre "el punto en que se encuentra" y "el punto en -- donde debe estar". Para lograr esta transición, la organización recurre a menudo al nombramiento de equipos de planea-- ción para llevar a cabo estudios de conversión y determinar con exactitud lo que se debe hacer. Al mismo tiempo, la admi nistración superior tiene la responsabilidad de manejar las tareas que no estén dentro del dominio de los equipos de plan eación así como revisar el adelanto logrado por los equipos

Fase 6.

Critica sistemática. Una vez que la organización haya adelant ado bastante en la implantación de la estrategia ideal, se indicará una crítica sistemática de las 5 fases. Dicho de - otra forma, se evaluó el progreso, se identifican la barre-- ras y se determinan los pasos de acción posteriores. Se debe dar atención específica al reforzamiento de los nuev os métodos que se hayan desarrollado durante estas 5 partes para que se conviertan en prácticas comunes. La organización tratará por todos los medios de evitar cualquier presión hac cia "una regresión".

Blake y Mouton informan que las organizaciones que han adoptado programas de DO en coordinadas, han logrado mejoramiento de organización impresionantes, sobre todo lo que respecta a menores costos y mayores beneficios. Los gerentes en activo han informado también una mayor eficiencia de organización derivada de esta intervención de DO.

II.5 EVALUACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las intervenciones de DO que se han examinado hasta ahora - constituyen apoyos muy válidos para incrementar la efectividad de la organización. Sin embargo, algunas de ellas se han visto atacadas por las críticas de sus oponentes, quienes alegan que no existe sencillamente ninguna base para determinar su valor general. Por ejemplo, al comentar sobre laboratorios de adiestramiento, Cambell y sus socios han llegado a la conclusión de que "no existe base alguna para juzgar el valor potencial de la capacitación en grupos desde un punto de vista institucional o de organización. Por el contrario, cada participante en lo individual debe juzgar su éxito o fracaso, comparándolo con sus propias metas personales", - esto lo dice John R. Campbell.

En opinión de los opositores del DO, lo contrario es cierto siempre que esté juzgando una intervención que se preocupe - de un modo marcado por el cambio de actitud y cualquier otro

factor similar difícil de medir. Precisamente en respuesta a las críticas de esta índole, se debe el que al principio de este capítulo se hiciera hincapié marcando en la necesidad de que las intervenciones de DO se basan en información. Cada intervención se debe elaborar para el caso que se trate , ocupandose de las necesidades específicas de la organización y su personal. Además, se debe tener una retroalimentación - continua hacia estos grupos para que sea factible evaluar el progreso y se puedan tomar los pasos posteriores orientados a la acción conveniente.

Algunas de las intervenciones se pueden evaluar con mayor facilidad que otras. No obstante, si se manejan en forma adecuada, todas las que se examinaron pueden ser de gran ayuda para integrar eficientemente la organización y sus principales subsistemas, mediante la aplicación científica de las ciencias de la conducta. Sobre todo, los elementos y las características del desarrollo organizacional que se señalaron con anterioridad ayudará a alcanzar la meta.

III. ACTITUDES.

III.1 LOS MOTIVOS SOCIALES Y LA CONDUCTA.

La interacción con otros individuos tiene un valor positivo, permite identificar y definir, tiene el efecto de reforzar - ciertos aspectos de nuestra conducta, produciendo así el fenómeno que se denominaría aprendizaje social. Algunas de las características que nos llevan a escoger determinados modelos y algunos reforzamientos, suelen ser pasados por alto - por el observador casual, ya que generalmente son implícitos y sutiles más que explícitos y evidentes.

Los motivos dan lugar a la conducta y algunos de los terminos enumerados por Campbell, como actitud y serie, no entrañan forzosamente una acción. No obstante es posible decir - que si los motivos existen se revelarán de algun modo en la conducta del individuo. En realidad, es a través de la conducta del individuo, bien sea una forma directa y obvia, verbal o de manera indirecta, como podemos deducir que tiene tales o cuales motivos.

III.2 LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES.

Gordon W. Allport señala que el concepto de actitud "es probablemente el concepto más discutido e indispensable en la psicología social norteamericana contemporanea".

Las actitudes tienen más interés para los psicólogos que las demás subvariedades de los motivos sociales debido, probablemente, al rol principal que desempeña en la dirección y canalización de la conducta social. Daniel Katz y Ezra Stotland, definen la actitud como "la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto, o un símbolo del mismo". Creen que las actitudes tienen actitudes afectivas, cognoscitivas y propias de la conducta, es decir, que entrañan sentimientos y emociones, creencias y acciones.

Es posible que en una actitud dada haya más cantidad de un componente que de otro. Algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de los sentimientos. Otras, están sumamente intelectualizadas al grado en que no pueden emplearse para predecir el curso que el individuo seguirá en una situación social. Las actitudes que se orientan a las actitudes pueden entrañar un mínimo de sentimientos y creencias que aparecen cuando la necesidad puede ser satisfecha en una forma sencilla y directa.

Katz y Stotland afirman que cada actitud tiene un sólo referente, pero que las actitudes pueden organizarse en estructuras coherentes que reciben el nombre de SISTEMA DE VALORES.

El término Ideología designa a aquellas series integradas de creencias y valores que justifican los problemas de acción

de un grupo o de una institución.

Según Campbell, las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad en respuesta a los objetivos sociales. Esta compatibilidad facilita la formación de sistemas integrados de actitudes y valores que utilizamos al determinar que clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible. Tales sistemas nos permiten interpretar y evaluar los acontecimientos que ocurren a nuestro alrededor y en nosotros mismos, si no contamos con esta fuente de indicios para guiar nuestra interpretación y nuestra acción, los acontecimientos nos parecerían ambiguos y confusos. Los sistemas de valores determinan el modo en que percibiremos y son, en sí modos de percibir. También podemos considerar el sistema de actitudes y valores como un estilo perceptivo del que llegamos a depender para captar la realidad. La clase de estilo que aprendemos y la clase de realidad que percibimos depende en gran parte de nuestros modelos. Ocasionalmente podemos percatarnos del carácter insustancial de nuestra realidad cuando nuestras predicciones sobre la conducta futura de las personas no se confirma, al ver que nuestra interpretación de un acontecimiento difiere considerablemente de la de otros individuos que han sufrido una serie distinta de experiencias para aprender.

III.2.1 CONFLICTOS ENTRE LOS SISTEMAS DE ACTITUDES.

Las actitudes intelectualizadas pueden fallar al predecir la clase de conducta social que realmente aparece. Es posible, que las personas adopten actitudes total o parcialmente intlectualizadas debido a la necesidad de satisfacer dos o más sistemas opuestos de creencias y valores.

En las situaciones sociales complejas las personas se enfrentan a menudo a la necesidad de responder a una variedad de - sistemas de valores. Su problema sería más fácil y su conducta más coherente si reorientara sus valores haciéndolos mu--tuamente compatibles, pero esto es muy difícil de realizar - en una sociedad plural que tolera y apoya distintas ideolo--gías opuestas. Algunos valores tienen más importancia que otros para determinado individuo y de ahí que se sienta obligado a ensalzar públicamente algunos que considera ampliamente aceptado, pero cuando debe hacer frente a una situación - crítica en la que sufre stress es posible que reaccione de - acuerdo con una serie de valores diferentes. Para el observador su conducta parecerá inconsecuente, más para el indivi--duo en cuestión no habrá tal incongruencia, puesto que las - diferencias en las dos situaciones exige la aplicación de --distintas series de principios o de valores.

En estos casos hay que determinar cuales son los procesos - por los que el individuo llega a considerar como coherente -

una conducta que no parece serlo. Esa investigación puede revelararnos las estructuras de actitudes y valores fundamentales que nos permitirán predecir la conducta en una mayor variedad de situaciones. En esta clase de investigación el supuesto básico es que debe haber una coherencia entre las actitudes, los valores y la conducta social que rigen. En realidad, el hecho de que las personas suelen conducirse coherentemente sustenta gran parte de las investigaciones sobre la medición de las actitudes.

III.3 MEDICION DE LAS ACTITUDES.

No es posible observar directamente las actitudes, sino que se debe inferirlas de la conducta, bien sea al observar las respuestas de un individuo a los objetivos, personas y otros acontecimientos o por sus apreciaciones a otras expresiones verbales. Es difícil observar un modo directo y sistemático de los actos de un individuo, aunque algunas veces ésta es la única manera de determinar la importancia que una actitud tiene para una persona. Por lo general, es más fácil y también más eficaz, basar estos juicios en las declaraciones verbales del individuo. Esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas, aunque es más eficaz y se obtiene mayor precisión valiéndose de escalas y cuestionarios escritos. El método que se vale del papel y el lápiz ofrece ciertos inconven

nientes, pero debido a que permite reunir mucha información en poco tiempo y a que los instrumentos pueden ser muy perfeccionados y elaborados.

Los resultados obtenidos con el método de anotación escrita tiene además la ventaja de que se analizan más fácilmente -- por medio de la estadística.

III.3.1 DIMENSIONES DE LAS ACTITUDES.

La medición de las actitudes se ocupa en primer lugar de la DIRECCION de la misma. En una escala de actitudes típicas la dirección puede indicarse según el agrado o desagrado del individuo anotando si o no o cualquier par de respuestas alternativas parecidas.

La INTENSIDAD o fuerza de la actitud es igualmente importante. La intensidad se aprecia de varios modos: indicando la propia opción en la escala graduada de valores; seleccionando una respuesta entre varias, cuya intensidad va de fuerte a ligera, anotando un número mayor o menor de opciones supe- sando en una dirección determinada. Tanto la intensidad como la dirección entraña el componente afectivo de las actitudes. La dirección señala el modo de sentir en pro y en contra, y la intensidad indica la fuerza de los sentimientos que entraña la actitud expresada.

Algunas veces los investigadores de las actitudes se intere-

san en la CENTRALIDAD de una actitud. De ello se infieren -
los aspectos afectivos, cognositivos y de la conducta que en
trañan. Las actitudes que se afirman con fuerza suelen ser -
centrales, estar basadas en una serie de creencias y propor-
cionar motivos de acción.

La PROMINENCIA (el grado en que un individuo destacaba una -
actitud determinada o la notoriedad de la misma) se relacio-
na con la centralidad y con la intensidad. No todas las acti-
tudes centrales son prominentes. También es posible evaluar
las actitudes según su consistencia, es decir, según el gra-
do en que varias actitudes y sistemas de actitudes se compa-
ginen y relacionen.

III.3.2 TIPOS DE MEDIDA.

Los primeros intentos para medir las actitudes consistieron
en vagas listas de criterios presumiblemente relacionados -
con la actitud en cuestión. L. L. Thurstone, con la ayuda de
E. J. Chave (1920) logró un método de escalamiento más per-
feccionado al que llamo "metodo de intervalos que subjetiva-
mente parecen iguales" (Thurstone, 1931) y que actualmente -
suele conocerse como: ESCALAS DE THURSTONE DE INTERVALOS APA-
RENTEMENTE IGUALES.

Este método consiste en reunir opiniones sobre determinado -

objeto, persona o institución. Las opiniones varían desde - las de carácter muy positivo hasta las francamente negativas. Estos criterios se exponen luego a un grupo de individuos -- quienes los juzgan según una escala de once puntos en el que el No. 1 representa el menos favorable y el No. 11 el más favorable. Se indica a los jueces que procuren ordenar estas - opiniones de modo que queden distribuidas en toda la escala abarcando del 1 al 11. La clasificación media que los jueces asignan a una opinión determinada se toma luego como índice de la fuerza y la dirección de la actitud expresada por tal criterio.

Rensis Likert (1932) ha ideado un método distinto para medir las actitudes. Al igual que en el cuestionario de Thurstone, el individuo se ve confrontado a una serie de opiniones, pero en vez de indicar solamente si está de acuerdo o no con ellas puede escoger entre cuatro opiniones: 1, totalmente de acuerdo; 2, tiendo a estar de acuerdo; 3, tiendo a estar en desacuerdo; 4, totalmente en desacuerdo. Los criterios se expresan a un grupo que debe responder a cada cuestión. Después los resultados son analizados estadísticamente, los criterios que guardan mayor correlación con la calificación total de todas las cuestiones se conservan y los demás se desechan. Este procedimiento tiene por objetivo obtener una serie de reactivos que miden la actitud o complejo de actitu--

des. Esta clase de prueba tiene una gran consistencia interna y muestra diferencias significativas entre aquéllas que se orientan de una manera positiva en una cuestión dada y los que lo hacen de manera negativa.

Otro método, presentado por Nouis Guttaman (1950), ordena los grupos de afirmaciones de modo que una respuesta afirmativa en cualquiera de ellas supone contestaciones igualmente afirmativas en las que ocupan un lugar inferior en la escala. En este método es preciso plantear las preguntas meticolosamente y probar con anterioridad, pues parece que es un sistema muy confiable y conveniente.

Otro tipo de escala es el diferencial semántico que requiere que el individuo que responde clasifique al objeto, persona o acontecimiento, según cierto número de escalas bipolares. Este método se ha empleado para medir los aspectos afectivos del significado de las palabras.

Hay también varias clases de técnicas basadas en respuesta libre, algunas de las cuales son verbales, mientras que --- otras por escrito. Tiene la ventaja de permitir a los individuos mencionar las actitudes sobresalientes que de otro modo podrían pasar inadvertidas a los ojos de los observadores, pero el inconveniente de ser difíciles de clasificar y sus respuestas no suelen tener mucha precisión estadística.

Los métodos de respuesta libre son igualmente útiles para re

unir información sobre aquellas actitudes sumamente importantes que los individuos ocultarían en sus respuestas si las preguntas fueran más directas. No hay límite para los investigadores, que buscan las formas más diversas para medir actitudes.

III.4 LOS MOTIVOS SOCIALES CONSIDERADOS COMO NECESIDADES.

III.4.1 NECESIDADES PSICOLOGICAS.

El concepto de necesidades es en alguna forma un acercamiento más fundamental a la explicación de la conducta de lo que son los complejos o conjunto de actitudes. El término NECESIDAD ha sido tomado de la filosofía por la psicología clínica y el estudio de la personalidad. Una necesidad es, esencialmente, la carencia de algo que es vital e importante para el organismo; un deficit. Todos tenemos necesidades de agua, de alimento, de oxígeno y de calor.

Todos tenemos también necesidades de ser activos, descansar, El término necesidad no sólo designa metas o conductas, sino que implica también que una meta o una conducta determinada es vital, y que sin tal objetivo en la vida se extinguiría el desarrollo normal o se impediría.

Las necesidades psicológicas son una extensión de esta idea básica, salvo que por lo general no las consideramos de importancia vital en un sentido inmediato, aunque puede tener

consecuencias a largo plazo en la capacidad para sobrevivir. Son categorías de metas y conductas que varían considerablemente, según el individuo, pero que en mayor o menor grado funcionan en todos nosotros. Otro modo de conceptualizar las necesidades psicológicas consiste en considerarlas como motivos básicos en sistemas o complejos de actitudes o valores que son más o menos coherentes entre sí y que funcionan para producir cierta clase de conducta. La variación es más marcada en las necesidades psicológicas. Incluso la necesidad de asociarse con otros individuos, muestra una persistencia y una intensidad muy variable. Aunque el aprendizaje social que puede modificar la intensidad de las necesidades fisiológicas, las de orden psicológico responden más a tales modificaciones y en realidad algunas de ellas, como la necesidad de poder, son consecuencia principal del aprendizaje social.

III.4.2 LAS NECESIDADES DE ESTIMULACION.

Las necesidades de estimulación como factor principal de la tendencia universal a buscar la compañía de otros para asociarse. Como otras necesidades, este motivo es más fuerte en algunos individuos que en otros. S. M. Sales (1971) formuló la hipótesis de que las personas con alta necesidad de estimulación son atraídas y reaccionan favorablemente ante situaciones complejas, novedosas e interesantes, mientras que ---

aquellas que tienen un nivel bajo de necesidades, prefieren las situaciones silenciosas, tranquilas y simples. Sales --- efectuó una serie de experimentos, cuyos resultados confirman esta hipótesis. Los sujetos se seleccionan considerando sus respuestas a pruebas ciegas, en las cuales se les proporcionó la oportunidad de disminuir o exagerar los estímulos de los objetos que estaban manipulando. Los sujetos que minimizaron los estímulos fueron clasificados como poseedores de una elevada necesidad de estimulación, y los que exageraron los estímulos fueron clasificados como poseedores de un bajo nivel de estimulación.

Maslow señala varios puntos en su lista de necesidades. En primer lugar, están ordenados según su evolución, partiendo de las que tienen un desarrollo biológico inferior hasta llegar a las más elevadas. En segundo lugar, ese orden representa una especie de prioridad, es necesario que el individuo haya cubierto sus necesidades biológicas antes de que pueda entender las necesidades superiores. Además, aunque estas últimas pueden posponerse y no son tan apremiantes, el hecho de vivir al nivel de ellas da lugar a una mayor eficiencia biológica.

En la lista de Maslow podemos observar que la mayor parte de las necesidades sociales se encuentran en los niveles tercero y cuarto, aunque el aprendizaje social afecta a las acti-

tudes y a la conducta en los cinco niveles.

Henry A. Murray (1938), propuso una clasificación más compleja de las necesidades. En su lista figuran veinte necesidades, desde la de humillarse hasta la de comprensión. Las necesidades que Murray señala están contrapuestas por "apremios" definidos, según lo que un objeto puede hacer al o por el individuo, es decir, su capacidad para efectuar de algún modo el bienestar del individuo. La intensidad de las necesidades y de los apremios en la vida de una persona puede determinarse por ciertas técnicas de orden clínico, pero el método preferido por Murray es el test de apreciación temática (TAT) que consiste en una serie de fotografías y dibujos que los psicólogos emplean para que los sujetos escriban relatos que luego pueden analizar y calificarlos según el grado que reflejen diversas necesidades y apremios de las personas.

III.4.3 LA NECESIDAD DE LOGRO.

Aunque todas las necesidades señaladas por Murray han sido consideradas en los estudios de la personalidad, la que más ha llamado la atención en los últimos años es la necesidad de logro, la cual se relaciona con la realización: el dominio, la manipulación y organización del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento elevado de niveles de trabajo: la competencia mediante el esfuerzo -

por superar la propia labor, así como la rivalidad y la supe-
ración de los demás y otros aspectos parecidos. A menudo la
necesidad de logro se compara con la necesidad de afiliarse,
que tiene que ver con las relaciones sociales, interactuar -
con otros, especialmente con los iguales, agradar a los de-
más y ganar su afecto; expresar y mantener actitudes de fide-
lidad hacia la familia y los amigos. Es evidente que aunque
la necesidad de logro y la necesidad de afiliarse no son --
exactamente lo contrario, implica cosas distintas. Bajo el -
acicate de la necesidad de logro se tiende a evitar a los --
otros individuos para concentrarse en llevar a cabo su labor
y se sienten atraídos por los demás en la medida en que puc-
den ayudarse a realizar las tareas que se han impuesto. Bajo
la influencia de la necesidad de afiliación se suele colocar
el establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones so--
ciales con las otras personas por encima de la necesidad de
realizar nuestra labor. Si el desempeño personal hace que -
los esfuerzos parezcan inferiores, se ocultan los éxitos e -
incluso se deja de esforzar por lograrlos. Es difícil lograr
mantener un equilibrio entre la necesidad de logro y la de -
afiliación; la mayoría procura hacerlo dividiendo sus vidas
de modo que se reserva algo de tiempo y actividad para los -
logros personales y algo también para dedicarlos a las rela-
ciones sociales.

La necesidad de poder, la avidez de dominar y controlar contrasta también con la necesidad de logro. A primera vista parecen iguales porque las personas impulsadas por la necesidad de logro suelen buscar poder para fomentar sus propios fines y las personas que tienen poder parecen estar en situaciones de lograr muchos objetivos que están fuera del alcance de quienes no lo tienen. Sin embargo, las personas dominadas por la necesidad de poder suelen ser conservadoras y utilizan su poder para conservar las cosas como están, mientras que los individuos que tienen una necesidad de logro muy intensa se muestran más tolerantes frente a los cambios puesto que los logros y el progreso sólo son posibles en tal atmósfera. Tanto las necesidades de afiliación como las de poder son compatibles con los valores de las culturas tradicionales, mientras que la necesidad de logro es menos compatible por ser más individualista.

Las personas con puntuaciones altas en la necesidad de logro gozan al ejercer y probar su capacidad y, por tanto, atraídas hacia tareas de moderada dificultad y que conllevan algún riesgo. En efecto, se siente más atraído por el éxito que por la probabilidad de fracazo. Las tareas que son muy fáciles y no conllevan riesgo de fracazo son para ellos menos atractivas porque no les ofrecen posibilidad de medirse. Las personas con calificaciones bajas en la necesidad de lo-

gro exhiben poca confianza en sí mismos y están más ansiosas cuando se enfrentan a un posible fracaso. Les domina más la preocupación del fracaso que la posibilidad de triunfo. Y -
tenden a tener muy baja opinión de sí mismas y de su habilidad, se sienten atraídas hacia las tareas que conllevan poco riesgo. Las tareas que requieren cierta habilidad son rechazadas, en parte por su poca confianza en sí y en parte por -
su gran temor al fracazo.

Sin embargo, por extraño que parezca, las aventuras difíciles les atraen porque sienten que el éxito si lo alcanzan, -
es cuestión de suerte. Es probable que la gente que tiene -
una baja necesidad de logro constituya el mejor mercado para los juegos de azar, mientras que las que tienen un alto nivel de necesidad de logro, si juegan a algo, preferirían un juego de habilidad donde pueden competir con individuos de -
su misma capacidad.

IV. CASO PRACTICO.

IV.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

IV.1.1 GENERALES.

- Detectar el clima organizacional del personal administrativo de la empresa.
- Detectar posibles alternativas para mejorar o mantener el clima de la organización.

IV.1.2 ESPECIFICOS.

- Identificar si el personal administrativo tiene libertad para utilizar su criterio o iniciativa personal para desarrollarlo.
- Identificar si el trabajo que realiza el personal administrativo le permite llevar a cabo diferentes actividades, utilizando una variedad de sus habilidades y conocimientos.
- Identificar si el puesto le proporciona considerables oportunidades de independencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo.
- Identificar si se les permite aprender continuamente.
- Identificar si cuenta con mecanismos de control en su trabajo y que le hagan notar si está haciéndolo bien o mal.
- Identificar la opinión de los entrevistados en cuanto a la

satisfacción de su trabajo.

- Identificar si el trabajo es importante para que otras personas de la organización obtengan resultados.
- Identificar si el trabajo de los entrevistados contribuye significativamente al logro de los objetivos de su área de trabajo.
- Identificar si el trabajo actual de los entrevistados les permite hacer contribuciones de importancia.
- Identificar si los compañeros de trabajo de los entrevistados reconocen sus habilidades y conocimientos.
- Identificar si el director del departamento proporciona retroalimentación al personal cuando se requiere.
- Identificar si los integrantes del área de los entrevistados tiene idea clara de los objetivos del trabajo que desempeñan.
- Identificar si la empresa se interesa por conocer las opiniones del personal que la integra.
- Identificar si la empresa atiende las quejas y sugerencias de su personal.
- Identificar si el personal conoce hacia dónde va la organización.
- Identificar si al personal le gusta platicar de su organización en reuniones sociales.
- Identificar si los objetivos individuales del personal --

coinciden con los objetivos de la organización.

- Identificar si los entrevistados piensan que la encuesta - es un buen medio de información para proporcionar una mejora a la organización.

- Identificar si los entrevistados se sienten una parte importante de la organización.

IV.2 ELIMINACION DEL UNIVERSO.

El universo son todas aquellas personas que laboran en las oficinas administrativas de una Compañía Papelera, para llevar a cabo este estudio se determinó un grupo representativo que sería como objeto de análisis y estudio, a partir del cual las conclusiones obtenidas pudieran llevarse a la práctica dentro de la población total de la empresa.

Este grupo representativo es lo que se conoce con el nombre de "MUESTRA" y su magnitud fué tal que de un mínimo nivel de confianza a las conclusiones obtenidas.

La validez de este concepto "MUESTRA" radica en el hecho de que la media muestral es un estimado insesgado de la media del universo. Si el estimado obtenido de una muestra específica difiere del valor del universo debido a un ERROR DE MUESTREO, esto implica que la muestra seleccionada no es exactamente representativa del universo.

En un universo normalmente distribuido alrededor del 68% de

las "MEDIAS MUESTRALES" caén dentro de un error típico o desviación ESTANDAR a uno u otro lado de la medida del universo. Aproximadamente el 95% caén dentro de las desviaciones estándar a partir de la media y el 99.7% o prácticamente todas caén dentro de 3 desviaciones.

En la estimación del tamaño de la muestra usada en la elaboración del presente trabajo, se maneja un intervalo de confianza del 95% que corresponde a dos desviaciones estándar a partir de la media muestral y un margen de error o error máximo que puede aceptarse en los resultados de 9%.

La empresa cuenta con 155 personas de tiempo completo en el Distrito Federal en donde se realizó este estudio.

IV.3 MUESTREO ESTADISTICO.

Para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{k^2 (P) (Q) N}{S^2 (N-1) + k^2 (P) (Q)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra necesaria.

N = Número de elementos que constituyen la población total.

k = Valor que corresponde a dos o tres desviaciones estándar (dependiendo del intervalo de confianza con el que se --
trabaje).

S = Margen de error aceptable.

P = Probabilidad de que ocurra el evento.

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento.

El evento al cual se hace referencia es que las personas que integran la Empresa son muy similares, es decir, que las características que cada individuo tienen en cuanto a su medio sociocultural tienen gran semejanza.

El valor que se dará a la probabilidad de que ocurra el evento mencionado será de 65% y de que no ocurra el 35%.

Dado lo anterior tenemos lo siguiente:

n = 65 personas

N = 155 personas

k = 2 desviaciones estándar

S = 9%

p = 65%

Q = 35%

$$n = \frac{k^2 (P) (Q) N}{S^2 (N-1) + k^2 (P)(Q)}$$

$$n = \frac{(2)^2 (.65)(.35) 155}{(.09)^2 (154) + (2)^2 (.65)(.35)}$$

$$n = \frac{141.05}{2.1574}$$

$$n = 65.37$$

Apoyándose en los resultados anteriores, vemos que el número de personas que integran la muestra será de 65, siendo éste un grupo representativo que dará confianza a los resultados obtenidos.

IV.4 ESTRATEGIA METODOLOGICA.

1) Para lograr el siguiente objetivo, identificar si el personal tiene libertad para utilizar su criterio o iniciativa y desarrollarlo, hay que probar o no la siguiente hipótesis El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que se le da libertad para utilizar su criterio o - iniciativa personal para desarrollarlo.

Se pregunta lo siguiente en el cuestionario:

El trabajo que realizo, me permite utilizar mi criterio e iniciativa personal para desarrollarlo.

2) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el trabajo que realiza el personal le permite llevar a cabo diferentes actividades, utilizando una variedad de sus habilidades y conocimientos para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el trabajo que realizan les permite llevar a cabo diferentes actividades, utilizando sus habilidades y conocimientos.

Se pregunta lo siguiente:

El trabajo que realizo me permite llevar a cabo diferentes actividades utilizando una variedad de mis habilidades y conocimientos.

3) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el puesto le proporciona considerables oportunidades de interdependencia sobre cómo hacer el trabajo, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el puesto les proporciona considerables oportunidades de interdependencia sobre cómo hacer el trabajo.

Se pregunta lo siguiente:

El puesto me proporciona considerables oportunidades de interdependencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo.

4) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el puesto les permite aprender continuamente, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el puesto les permite aprender continuamente.

Se pregunta lo siguiente:

Por lo general, siento que el puesto me permite aprender continuamente.

5) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el personal cuenta con mecanismos de control en su trabajo y que le hagan notar si está haciéndolo bien o mal, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que tienen mecanismos de control en su trabajo que les dicen si lo están haciendo bien o mal.

Se pregunta lo siguiente:

Tengo mecanismos de control en mi trabajo que me dicen si lo estoy haciendo bien o mal.

6) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar la opinión de los entrevistados en cuanto a la -
satisfacción de su trabajo, y para probar o no la siguiente
hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de
acuerdo que el trabajo que realizan les satisface.

Se pregunta lo siguiente:

El trabajo que realizo me satisface.

7) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el trabajo es importante para que otras perso
nas de la organización obtengan resultados, y para probar o
no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de
acuerdo que el resultado de su trabajo es importante para -
que otras personas de la organización obtengan resultados.

Se pregunta lo siguiente:

El resultado de mi trabajo es importante para que otras per
sonas de la organización obtengan resultados.

8) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el trabajo de los entrevistados contribuye -
significativamente al logro de los objetivos de su área de -
trabajo, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el trabajo que realizan contribuye significativamente al logro de los objetivos de su área de trabajo.

Se pregunta lo siguiente:

El trabajo que realizo contribuye significativamente al logro de los objetivos de mi área de trabajo.

9) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el trabajo actual de los entrevistados les permite hacer contribuciones de importancia, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que su trabajo les permite hacer contribuciones de importancia.

Se pregunta lo siguiente:

Mi trabajo actual me permite hacer contribuciones de importancia.

10) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si los compañeros de trabajo de los entrevistados reconocen sus habilidades y conocimientos, y para probar o no la hipótesis.

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los compañeros de trabajo reconocen sus habilidades.

des y conocimientos.

Se pregunta lo siguiente:

Mis compañeros de trabajo reconocen mis habilidades y conocimientos.

11) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el director del departamento proporciona retroalimentación al personal cuando se requiere, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el director proporciona retroalimentación cuando se requiere.

Se pregunta lo siguiente:

Mi jefe me proporciona retroalimentación cuando se requiere.

12) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si los integrantes del área del entrevistado tienen una idea clara de los objetivos del trabajo que desempeñan, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los integrantes del área del entrevistado tienen una idea clara de los objetivos del trabajo que desempeñan.

Se pregunta lo siguiente:

Los integrantes de mi área tienen una idea clara de los objetivos del trabajo que desempeñan.

13) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si la empresa se interesa por conocer las opiniones del personal que la integran, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la empresa se interesa por conocer las opiniones del personal que la integra.

Se pregunta lo siguiente:

La empresa se interesa por conocer las opiniones del personal que la integra.

14) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si la empresa atiende las quejas y sugerencias de su personal, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la Empresa atiende las quejas y sugerencias de su personal.

Se pregunta lo siguiente:

La empresa atiende las quejas y sugerencias de su personal.

15) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si el personal conoce hacia donde va la organiza
ción y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de
acuerdo hacia dónde va la organización.

Se pregunta lo siguiente:

Conozco hacia dónde va la organización.

16) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si al personal le gusta platicar de su organiza-
ción en reuniones sociales, y para probar o no la siguiente
hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de
acuerdo que les gusta platicar de su organización en reuni-
ones sociales.

Se pregunta lo siguiente:

Me agrada platicar de la organización en reuniones sociales.

17) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si los objetivos del personal coinciden con los
objetivos de la organización, y para probar o no la siguien-
te hipótesis:-

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de
acuerdo que sus objetivos individuales coinciden con los ob-

jetivos de la organización.

Se pregunta lo siguiente:

Mis objetivos individuales coinciden con los objetivos de la organización.

18) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si los entrevistados se sienten una parte importante para la organización, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se sienten parte importante de la organización.

Se pregunta lo siguiente:

Me siento una parte importante de la organización.

19) Para lograr el siguiente objetivo:

Identificar si los entrevistados piensan que la encuesta es un buen medio de información para proporcionar una mejoría en la organización, y para probar o no la siguiente hipótesis:

El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la encuesta es un buen medio de información para propiciar una mejoría en la organización.

Se pregunta lo siguiente:

Pienso que esta encuesta es un buen medio de información para proporcionar una mejoría en la organización.

IV.5 TABLAS DE FRECUENCIA, VALIDACION O RECHAZO DE LA HIPOTESIS.

IV.5.1 CONCEPTO.

El trabajo que realizo me permite usar mi criterio o iniciativa personal para desarrollarlo.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>83.06</u>	<u>83.06</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>12.30</u>	<u>95.36</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>1.53</u>	<u>96.89</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>3.06</u>	<u>99.95</u>

Hipótesis: El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que les da libertad para utilizar su criterio e iniciativa personal para desarrollarlo.

Como se puede observar la hipótesis anterior es válida, pues to que el 95.36% de los entrevistados consideran que tienen libertad de utilizar su criterio o iniciativa personal para su desarrollo.

IV.5.2 CONCEPTO

El trabajo que realizo me permite llevar a cabo diferentes - actividades utilizando una variedad de mis habilidades y conocimientos.

	%	% A
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>84.61</u>	<u>84.61</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>15.30</u>	<u>99.91</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.91</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.91</u>

Hipótesis: El 51% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el trabajo que realizan - les permite llevar a cabo diferentes actividades utilizando sus habilidades y conocimientos.

Como se puede observar la hipótesis es válida puesto que el 99.91% de los entrevistados consideran que el trabajo que - realizan les permite llevar a cabo diferentes actividades, - utilizando sus habilidades y conocimientos.

IV.5.3 CONCEPTO

El puesto me proporciona considerables oportunidades de ---
interdependencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo.

	%	% A
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>76.91</u>	<u>76.91</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>21.53</u>	<u>98.44</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>1.53</u>	<u>99.97</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.97</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el puesto les proporciona considerables oportunidades de interdependencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo.

Como se puede observar la hipótesis es válida puesto que el 98.44% de los entrevistados considera que el puesto les proporciona oportunidades de interdependencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo.

IV.5.4 CONCEPTO

Por lo general, siento que el puesto me permite aprender con
tinuamente.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>84.61</u>	<u>84.61</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>15.37</u>	<u>99.98</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.98</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.98</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuer-
do o totalmente de acuerdo que el puesto les per-
mite aprender continuamente.

Como se puede observar la hipótesis es válida puesto que el
99.98% de los entrevistados consideran que el puesto les per
mite aprender continuamente.

IV.5.5 CONCEPTO

Tengo mecanismos de control en mi trabajo que me dicen si lo estoy haciendo bien o mal.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>59.99</u>	<u>59.99</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>29.22</u>	<u>89.21</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>9.22</u>	<u>98.43</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>1.53</u>	<u>99.96</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que tienen mecanismos de control en su trabajo que les dicen si lo están haciendo bien o mal.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 89.21% de los entrevistados consideran que tienen mecanismos de control en su trabajo que les indican si lo están haciendo bien o mal.

IV.5.6 CONCEPTO

El trabajo que realizo me satisface.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>78.45</u>	<u>78.45</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>15.36</u>	<u>93.81</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>1.53</u>	<u>95.45</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>4.61</u>	<u>99.95</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el trabajo que -- realizan les satisface.

Como se puede observar la hipótesis es válida puesto que el 93.81% de los entrevistados consideran que el trabajo que -- realizan les satisface.

IV.5.7 CONCEPTO

El resultado de mi trabajo es importante para que otras personas de la organización obtengan resultados.

	%	%
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>76.91</u>	<u>76.91</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>21.53</u>	<u>98.44</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>98.44</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>1.53</u>	<u>99.97</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el resultado de su trabajo es importante para que otras personas de la organización obtengan resultados.

Como se puede observar la hipótesis es válida puesto que el 98.44% de los entrevistados consideran que el resultado de su trabajo es importante para que otras personas de la organización obtengan resultados.

IV.5.8 CONCEPTO

El trabajo que realizo contribuye significativamente al logro de los objetivos de mi área de trabajo.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>83.06</u>	<u>83.06</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>12.29</u>	<u>95.35</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>95.35</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>3.07</u>	<u>98.42</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados esta de acuerdo o totalmente de acuerdo que el trabajo que realizan contribuye significativamente al logro de los objetivos de su área de trabajo.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 95.35% de los entrevistados consideran que el trabajo que realizan contribuye significativamente al logro de los objetivos de su área de trabajo.

IV.5.9 CONCEPTO

El trabajo actual me permite hacer contribuciones de importancia.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	75.37	75.37
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	21.52	96.89
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	3.07	99.96
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	0.00	99.96

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que su trabajo les permite hacer contribuciones de importancia.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 96.89% de los entrevistados consideran que su trabajo les permite hacer contribuciones de importancia.

IV.5.10 CONCEPTO

Mis compañeros de trabajo reconocen mis habilidades y conocimientos.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	69.22	69.22
<u>Tiende a estar de acuerdo</u>	24.60	93.82
<u>Tiende a estar en desacuerdo</u>	4.60	98.42
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	1.53	99.95

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los compañeros de trabajo reconocen sus habilidades y conocimientos

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 93.82% de los entrevistados consideran que sus compañeros de trabajo reconocen sus habilidades y conocimientos.

IV.5.11 CONCEPTO

Mi jefe me proporciona retroalimentación cuando se requiere.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>70.75%</u>	<u>70.75%</u>
<u>Tiende a estar de acuerdo</u>	<u>16.91</u>	<u>87.66</u>
<u>Tiende a estar en desacuerdo</u>	<u>9.22</u>	<u>96.88</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>3.06</u>	<u>99.94</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que el director proporciona retroalimentación cuando se requiere.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 87.66% de los entrevistados consideran que el director proporciona retroalimentación cuando se requiere.

IV.5.12 CONCEPTO

Los integrantes de mi área tienen una idea clara de los objetivos del trabajo que desempeñan.

	%	% ▲
Totalmente de acuerdo	58.45	58.45
Tiendo a estar de acuerdo	33.83	92.28
Tiendo a estar en desacuerdo	6.14	98.42
Totalmente en desacuerdo	1.53	99.85

Hipótesis: El 51% de los entrevistados o más están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los integrantes de su área tienen una idea clara de los objetivos del trabajo que desempeñan.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 92.28% de los entrevistados están de acuerdo en que los integrantes de su área tienen una idea clara de los objetivos -- del trabajo que desempeñan.

IV.5.13 CONCEPTO:

La empresa se interesa por conocer las opiniones del personal que la integra.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>41.53</u>	<u>41.53</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>33.83</u>	<u>75.36</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>16.91</u>	<u>92.27</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>7.68</u>	<u>99.95</u>

Hipótesis: el 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la empresa se interesa por conocer las opiniones del personal que la integra.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 75.36% de los entrevistados consideran que la empresa tiene interés por conocer las opiniones del personal que la integra.

IV.5.14 CONCEPTO:

La empresa atiende las quejas y sugerencias del personal.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>38.45</u>	<u>38.45</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>33.82</u>	<u>72.27</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>23.06</u>	<u>95.33</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>4.59</u>	<u>99.92</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa --- atiende las quejas y sugerencias de su personal.

Como se puede observar la hipótesis es válida puesto que el 72.27% de los entrevistados consideran que la empresa atiende las quejas y sugerencias de su personal.

IV.5.15 CONCEPTO:

Conozco hacia donde va la organización.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	61.52	61.52
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	27.68	89.20
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	9.22	98.42
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	1.53	99.95

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo hacia dónde va la organización.

Como se puede observar la hipótesis si es válida, puesto que el 89.20% de los entrevistados consideran que conocen hacia dónde va la organización.

IV.5.16 CONCEPTO:

Me agrada platicar de la organización en reuniones sociales.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	66.13	66.13
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	26.14	92.27
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	6.14	98.41
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	1.53	99.94

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que les agrada platicar de su organización en reuniones sociales.

Como se puede observar la hipótesis es válida, puesto que el 92.27% de los entrevistados consideran que les agrada platicar de la organización en reuniones sociales.

IV.5.17 CONCEPTO:

Mis objetivos individuales coinciden con los objetivos de la organización.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>59.98</u>	<u>59.98</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>33.83</u>	<u>93.81</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>6.14</u>	<u>99.95</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.95</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que sus objetivos individuales coinciden con los de la organización.

Como puede observar la hipótesis es válida, puesto que el -- 93.81% de los entrevistados consideran que sus objetivos --- coinciden con los objetivos de la organización.

IV.5.18 CONCEPTO:

Me siento una parte importante de la organización.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>61.52</u>	<u>61.52</u>
<u>Tiende a estar de acuerdo</u>	<u>30.75</u>	<u>92.27</u>
<u>Tiende a estar en desacuerdo</u>	<u>7.68</u>	<u>99.95</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>0.00</u>	<u>99.95</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se siente parte importante de la organización.

Como se puede observar la hipótesis si es válida, puesto que el 92.27% de los entrevistados consideran que si se sienten como parte importante de la organización.

IV.5.19 CONCEPTO:

Pienso que esta encuesta es un buen medio de información --
para proporcionar una mejoría en la organización.

	%	% ▲
<u>Totalmente de acuerdo</u>	<u>52.30</u>	<u>52.30</u>
<u>Tiendo a estar de acuerdo</u>	<u>33.83</u>	<u>86.13</u>
<u>Tiendo a estar en desacuerdo</u>	<u>9.22</u>	<u>95.35</u>
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>4.60</u>	<u>99.95</u>

Hipótesis: El 51% o más de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la encuesta es un buen medio de información para proporcionar una -- mejoría en la organización.

Como se puede observar, la hipótesis si es válida, puesto -- que el 86.13% de los entrevistados consideran que la encuesta es un medio de información para proporcionar una mejoría en la organización.

CONCLUSION.

El punto de partida del Desarrollo Organizacional, consiste en concientizar a las personas acerca del cambio como algo necesario para la supervivencia de las organizaciones.

Todo problema que surge en el ambiente organizacional, nos lleva a la necesidad de un cambio. Los grupos de trabajo son decisivos en el programa de Desarrollo Organizacional, ya -- que ellos cooperan para que éste se lleve a cabo.

Hay que tomar en cuenta el ambiente en el que se desarrollan las personas que integran una organización, el clima organizacional, ya que éste determinará las relaciones entre ellos y por tanto la motivación y la comunicación dará como resultado una mayor productividad.

La comunicación se considera fundamental, ya que al entablar una buena comunicación, se creará un clima de confianza y -- buenas relaciones entre las personas y esto ayudará al proceso del cambio.

La satisfacción de las necesidades del individuo es importante para la organización, ya que a medida que el individuo -- las cumple, ayudará a que la organización logre sus objetivos. El Desarrollo Organizacional es un proceso educativo -- continuo para desarrollar los recursos humanos, con el objeto de hacerlos más accesibles a la organización y mejorar la

capacidad para resolver problemas. Propone introducir un cambio planificado que tiene como fin el desarrollo del potencial humano.

Para que existan relaciones intergrupales, es decisivo que el líder desarrolle un buen papel para que pueda existir fuerza entre los integrantes del grupo.

El supuesto de la teoría del liderazgo situacional, es que el liderazgo está en función del grupo-personal-función de la situación y la personalidad del líder.

El liderazgo es un importante aspecto de la Administración. Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo, con el objeto de combinar los recursos humanos y materiales de tal manera que se logren los objetivos deseados del grupo. La clave para hacer ésto, es la existencia de una clara función administrativa y de un adecuado grado de autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de resultados relacionados con la comunicación, la motivación y el liderazgo.

El líder con éxito es aquél que es capaz de enfrentarse a una situación dada, es decir, si se requiere una libertad considerable de participación, es capaz de proporcionarla;

si lo que se necesita es dirección, es capaz de dirigir.

Por lo tanto se puede concluir que:

El puesto le proporcione al personal administrativo considerables oportunidades de interdependencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo.

El director del departamento proporciona retroalimentación cuando se requiere.

El personal tiene una idea clara de los objetivos de trabajo que desempeñan.

BIBLIOGRAFIA.

1.- Arias Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

Editorial Trillas.

México, 1979.

2.- Balthasas, Hans Ulrich.

El Liderazgo en la Investigación y el Desarrollo.

México, 1978.

3.- Barajas Medina Jorge.

El Hombre, el Trabajo y la Administración.

Editorial Diana.

México, 1978.

4.- Barriguete Gilberto F.

El licenciado en Relaciones Industriales. ¿Qué Hacer?

Editorial Alhambra Mexicana.

México, 1982.

5.- Beckhard Richard.

Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.

Fondo Educativo Interamericano, S. A.

México, 1973.

6.- Dennis Warren.

Desarrollo Organizacional: su Naturaleza sus Orígenes y -
Perspectivas.

Fondo Educativo Interamericano, S. A.

México, 1973.

7.- Calás de Bimel Marta.

Conducta Organizacional.

South-Western Publishing Co.

8.- Collier Abraham T.

Liderazgo Empresarial y una Sociedad Creativa.

Editorial Harvard.

9.- Chiavenato Idalberto.

Liderazgo Empresarial y una Sociedad Creativa.

Editorial Harvard.

10.-Henry Lindgren.

Introducción a la Psicología Social.

Editorial Trillas.

México, 1984.

11.-Kast E. Fremont.

Rosenwela E. James.

Administración de las organizaciones: Un enfoque de sistemas.

Editorial Mc.Graw Hill.

México, 1983.

12.-Mc. Gregor Douglas.

El Aspecto Humano de las Empresas.

Editorial Diana.

México, 1979.

13.-Newton Margiles, Raia Anthony P.

Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y Tecnología

Editorial Diana.

México, 1974.

14.-Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas; Teoría y Práctica.

Primera Parte.

Editorial Limusa.

México, 1984.

15.-Richard M. Hodgetts.

Steven Altaman.

Comportamiento de las Organizaciones.

Editorial Interamericana.

16.-Tannenbaum, Robert.

Como elegir un Estilo de Liderazgo.

Editorial Harvard.

17.-Terry R. George.

Principios de Administración.

Editorial CECSA.