



210
Zej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CLIMA LABORAL Y FRUSTRACION
EN UNA ORGANIZACION PUBLICA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MARIA ESTELA RUIZ GARCIA

DIRECTORA:

LIC. MA DEL CARMEN GERARDO PEREZ

JURADO :

LIC. CARLOS A. PENICHE LARA
LIC. GUADALUPE B. SANTAELLA HIDALGO
MTRA. CONSUELO ARCE ORTIZ
LIC. ANGELINA GUERRERO LUNA

MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.

RECONOCIMIENTOS

Son muchas las personas a quienes debo reconocimiento de gratitud. Mencionarlas a todas sería imposible. Quiero referirme especialmente :

A Mi Madre: Estela García Herrera vda. de Ruiz por haberme brindado la oportunidad de existir y de trascender, por su espíritu de lucha y perseverancia, pero sobre todo por enseñarme a valorar lo que con esfuerzo se logra.

A José Rodríguez González: Por compartir la vida conmigo, por su amor, cariño, apoyo, ejemplo y por todo lo que nos mantiene unidos.

A Mis Hijos: Norma Elizabeth y José Gerardo que han sido la columna más fuerte que me ha sostenido, gracias por su amor que sabe alentarme. Quiero mencionar en este espacio a dos personas que son importantes a mi nieto José Pablo que con su llegada supo brindar amor y espíritu de superación continua, así como a su papa Pablo Colomé Espindola por su apoyo y afecto.

A Mis Hermanos: Rocío, Roberto, Maricela y Flor de Luz por su ejemplo de unión, amor fraternal y por la confianza que han tenido en el logro de mis aspiraciones.

A Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial al profesorado encargado del programa de apoyo a titulación que sin su ayuda, facilidades, sugerencias y apoyo no se hubiera logrado la consecución de una meta tan largamente anhelada. Pero sobre todo por la oportunidad que me brindaron por conocer gente tan valiosa.

A La Maestra Consuelo Arca Ortiz: por su dedicación indicaciones y orientación que me dio durante la elaboración de este trabajo. Gracias por su amor y apoyo.

A La Lic. María del Carmen Gerardo Pérez, quien me asesoro en todo momento y me hizo observaciones muy valiosas.

Al Honorable Jurado: Lic. Carlos A Peniche Lara, Lic. Guadalupe Santaella Hidalgo y La Lic. Angelina Guerrero Luna por sus aportaciones e interés mostrado en el presente trabajo.

Mi eterna gratitud y Reconocimiento a todos.

MUCHAS GRACIAS.

INDICE

INTRODUCCION	1
LA ORGANIZACION Y SU NATURALEZA	
A. DESARROLLO Y CONCEPTO DE ORGANIZACION	8
B. NATURALEZA DE LA ORGANIZACION	9
1. LA ORGANIZACION PUBLICA EN MEXICO	13
1.1 BUROCRACIA	17
1.2 BUROCRACIA EN MEXICO	21
2.-CLIMA ORGANIZACIONAL	
A. CONCEPTO	26
B. INDICADORES Y MEDICIONES DEL CLIMA LABORAL	31
C. DIMENSIONES	36
3.-FRUSTRACION	
A. CONCEPTO	42
B. CAUSAS DE LA FRUSTRACION	51
C. REACCIONES DE FRUSTRACION - INSATISFACCION- HACIA EL TRABAJO	58
D. CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACION PUBLICA Y LA FRUSTRACION	60
4.-ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO COMO RESPUESTA A LA FRUSTRACION.	
A. JUSTIFICACION	66
B. PROBLEMÁTICA	66
C. OBJETIVOS	67
D. INVESTIGACIONES CONCURRENTES CON ESTA TECNICA	68
1. ESTUDIOS SOBRE FRUSTRACION LABORAL	69
E. ESTRATEGIAS	71
1 ETAPAS DEL PROGRAMA	73
1.1 PROCEDIMIENTO	74
F. CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	80

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En estos tiempos de cambio son muchas las dificultades que enfrentamos como mexicanos, dado que los valores evolucionan rápidamente y las oportunidades de desarrollo profesional se vuelven cada día más escasas, por tanto las personas se ven obligadas a conservar sus empleos, a pesar de que resulten poco gratificantes en términos de lo económico o del desarrollo profesional. Específicamente dicho fenómeno puede ocurrir con mayor frecuencia entre los trabajadores al servicio del estado. Situación que incide sobre su desempeño, participación e incluso adaptación al trabajo. Surge la necesidad de proponer estrategias que contribuyan a incrementar los niveles de tolerancia a la frustración y brindar mayores oportunidades de desarrollo a estas personas.

Como prestador de servicios en una organización del sector público, mi motivación particular se desprende por el sentir de compañeros de trabajo y por la experiencia vivida ante la inconsistencia que se percibe en el clima de trabajo de dicha organización que bloquea y obstaculiza el rendimiento y los objetivos personales de los trabajadores.

Clima que enajena y burocratiza representa en si mismo un obstáculo importante, en donde las oportunidades de promoción, la ambigüedad de papeles, los mecanismos de comunicación y motivación, la falta de reconocimiento, los excesos de disciplina y control, la inamovilidad del personal a otras áreas de trabajo, la reestructuración organizacional continua; ejercen un efecto negativo sobre los empleados creando un sentimiento de no implicación en los objetivos del trabajo y de la organización. Factores que pueden provocar frecuente y fácilmente la frustración al constituirse en obstáculos para el alcance de los fines que se han fijado los empleados.

Si se considera que gran parte de la vida del empleado transcurre en una organización, el que no logre la satisfacción a sus necesidades, o alcance metas, o logre incentivos, lo puede llevar a un estado de frustración, inconformidad y tensión que interfiere con su desempeño y con su habilidad para trabajar con armonía.

De ahí el interés de este trabajo por estudiar e integrar las teorías e investigaciones que se han realizado sobre Clima Laboral, Organización y Frustración, temas de por si complejos que se analizan de manera conjunta y nos permite proponer "un programa de enriquecimiento del trabajo" que contribuya a incrementar la integración del trabajador con sus objetivos laborales y, como consecuencia disminuya la insatisfacción personal. La idea básica de este programa en su diseño es aprovechar la capacidad plena del individuo; en otras palabras, el trabajador debe tener las oportunidades de lograr el máximo en términos de satisfacción de sus necesidades. Se podría predecir que el Enriquecimiento del Trabajo debe dar como resultado

mayores motivaciones y menor frustración dado que genera mayor implicación en los objetivos del trabajo, logro y reconocimiento, que a su vez redundan en una mejor valoración de sí mismo.

Con el propósito de ahondar en el tema fue necesario:

- *Examinar la naturaleza de la frustración, sus causas y sus reacciones.*
- *Revisar algunas teorías seleccionadas en este campo.*
- *Estudiar la insatisfacción en el proceso de la frustración.*
- *Examinar la naturaleza de la organización, la organización Pública en México y la Burocracia.*
- *Revisar algunos conceptos sobre Clima de trabajo, los factores claves que intervienen y la forma como se puede medir.*
- *Examinar la relación entre clima laboral y la frustración en el trabajo.*
- *Proponer un programa de enriquecimiento del trabajo como alternativa que permita brindarle al individuo el máximo en términos de satisfacción de sus necesidades y por ende incrementar el nivel de tolerancia a la frustración entre los trabajadores al servicio del estado.*

El primer **Capítulo** ofrece una visión generalizada de la organización, el surgimiento de la organización Pública Moderna en México, la Burocracia, sus componentes y sus manifestaciones, así como la importancia que representa la Burocracia en México.

El segundo **Capítulo** reúne la información relacionada al clima laboral: los conceptos fundamentales en los que se sustenta, sus indicadores, la forma como se mide, factor clave que nos permite entender sus dimensiones y su significado.

El tercer **Capítulo** describe la importancia que posee la frustración como fenómeno generador de conducta, su concepto, su marco teórico, sus causas, reacciones y efectos que tiene sobre las actividades adaptativas del individuo en su trabajo.

El Cuarto **Capítulo** integra la información que se relaciona con la Técnica de Enriquecimiento del Trabajo con la que se pretende cambiar en el trabajador la percepción que tiene del clima laboral y, como consecuencia reducir las situaciones frustrantes dentro de una empresa del sector público. Incluye los objetivos de esta

técnica, su marco teórico, las etapas que la conforman y su procedimiento a través de una aplicación práctica. Asimismo se presentan algunas conclusiones, sugerencias y limitaciones con base en el trabajo realizado.

Al estudiar los temas que se abordan en este trabajo, se encontró que existe cierta relación entre ellos para establecer un diagnóstico y una adecuada planeación de cambio a través del Enriquecimiento del Trabajo, dentro de la organización pública. Aún cuando la aplicación de este modelo sea un proceso que requiere de un análisis para cada empresa, su implementación permitirá reducir la frustración al proporcionar mejores oportunidades de desarrollo psicológico a los empleados que laboran dentro de estas organizaciones.

Cabe señalar que tanto el clima organizacional como la frustración son temas de los que todos hablamos. Sin embargo, existen todavía ciertas indefiniciones en sus conceptos, ocasionando que las conclusiones obtenidas en este estudio no puedan generalizarse, ya que se trata de una investigación de carácter documental, de la cual pueden surgir inquietudes para plantear una investigación empírica que ayude a corroborar lo que teóricamente se formuló en este trabajo.

Es importante subrayar que como Psicólogos organizacionales nunca se debe perder de vista el hecho de que tanto el éxito de una organización como del individuo depende de que se logren las metas propuestas para ambas partes.

CAPITULO 1
LA ORGANIZACION Y SU NATURALEZA

A. DESARROLLO Y CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN

Difícilmente en la sociedad moderna se hallará una fase en la vida del hombre que no esté relacionada de algún modo con la organización y con su funcionamiento.

La organización es importante no solo porque, como individuos, estamos vinculados a una extensa gama de ellas, sino porque en las organizaciones interactúan una gran variedad de personas; interacción que a la psicología, como ciencia responsable de estudiar el comportamiento humano, le interesa conocer, asimismo los efectos que la organización y el clima laboral causan sobre las aspiraciones del individuo.

En 1961, Leavitt señala por primera vez el término de psicología organizacional, donde agrupa conceptos de la psicología industrial, social y experimental; definiéndola como el estudio de las organizaciones y de los procesos de las mismas.

Tannenbaum y Seashore (1965, p.1), expresan que la psicología organizacional está tan interesada en desarrollar teorías de la conducta en las organizaciones como métodos para mejorar las prácticas de la organización, más su interés fundamental se centra en el estudio de las relaciones entre las personas y la organización.

Dunnette y Kirchner. (1994), señalan que aunque es muy difícil delinear el campo que la psicología deberá abarcar, pues sus tópicos son muy extensos (personalidad, desarrollo humano, patología mental, etc.); es relativamente fácil decir que la comprensión de la organización y de las interacciones entre la gente que labora dentro de ellas es el objeto de estudio de la psicología organizacional.

Desde este punto de vista, es evidente que la organización constituye un fenómeno relevante en la vida del hombre; surge como un elemento esencial necesario para realizar las actividades propias de la supervivencia, se forman primero grupos familiares, clanes, hordas y tribus; después, donde los hombres unían sus esfuerzos para recolectar, cazar, pescar, auxiliarse y protegerse; organizaciones sencillas y con objetivos poco diversificados. Con el tiempo el hombre desarrolla la agricultura, la ganadería, y dedica parte de su tiempo a otras actividades no relacionadas con la subsistencia como: telares, cerámica, juegos y diversiones, lo que se ha dado en llamar organizaciones familiares con objetivos más específicos.

A medida que evoluciona el hombre, crece en complejidad y se liga de una u otra manera con las organizaciones, donde empieza a trascurrir la mayor parte de su vida; como señala Hall (1983) nacemos y generalmente morimos en una organización.

Conforme transcurren los años, la organización se hace cada día más evidente como entidad social y constituye un fenómeno relevante en la vida del hombre contemporáneo (Castaño, 1982).

Es a través de las organizaciones que las personas obtienen el logro total o parcial de sus objetivos. "Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción o frustración de diversas necesidades económicas y sociales (Fernández, 1991, p.11).

"Organización" es un concepto sobre el cual se han dado muchas definiciones:

Chiaveneto (1994, p.5), la define como un organismo formado por dos o más personas para lograr objetivos comunes que con el esfuerzo individual no se podrían alcanzar; una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- Están dispuestas a actuar conjuntamente,
- Para obtener un objetivo común.

Para Terry (1984, p.304), organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo.

Lapassade (1977, p.107), expresa que la organización es una realidad social; esto es una colectividad instituida con miras a un objetivo definido.

Guest (1962), la define como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado.

En palabras de Komman (1978, p.104), una organización es una estructura perceptible, en torno a la cual se agrupan, relacionándose entre sí, las actividades de las personas que tienden a un mismo fin.

Para Castaño (1982, p.17), la organización es un sistema integrado por varios elementos que interactúan constantemente; su presencia y comportamiento característicos están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos. Castaño considera a la organización como el resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos (medio ambiente, herramientas, equipos, características de las tareas, etc.), con los aspectos sociales constituidos por las relaciones interpersonales, los grupos, etc.

Koontz y O'Donnell (1974, p.4) nos dicen que por organización entendemos "los agrupamientos necesarios para alcanzar sus objetivos, y la asignación de cada grupo de actividades a un individuo con autoridad". Por lo tanto, la organización significa la relación entre la autoridad con las indicaciones de coordinación de actividades.

Etzioni (1965, p.4), señala que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), especialmente construidas para alcanzar fines específicos.

Para Blau y Scott (1962, p.13), la organización es "cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas".

Una aseveración que coincide con las antes expuestas es la de Shemerhorn, Hunt y Osborn (1987, p.89), quienes afirman que la organización es: "un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común".

Como las anteriores, se han expresado una gran cantidad de definiciones, por lo que consideramos que no sería conveniente agregar una definición más acerca de este concepto. Los rasgos característicos de una organización son:

- 1. Un grupo de personas,*
- 2. Que se han unido en una estructura definida,*
- 3. Se asocian para lograr objetivos*
- 4. Todos los integrantes convienen en objetivos comunes*
- 5. Tanto las estructuras como los objetivos deben estar previamente planeados*
- 6. Debe existir una coordinación de recursos humanos y materiales para lograr sus objetivos*
- 7. Están manifestadas las líneas de autoridad*
- 8. Guardar un propósito común y superior a sus propósitos y metas individuales.*

Podemos añadir entonces que "la organización existe para alcanzar objetivos organizacionales"; por consiguiente, es la organización la que establece, mantiene y sustenta los objetivos. Concepto con el que Irwing (1972, p.395), está de acuerdo y para quien las organizaciones son entidades con metas. Esto es, existe una finalidad u objetivo definido en cada organización.

En suma y básicamente la organización es: "una agrupación de personas que persiguen un mismo fin, constituidas formalmente y con una asignación de actividades Myers (1984, p.17).

B. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

Resulta por lo tanto evidente el considerar la integración del hombre a la organización, y prácticamente imposible comprender a hombre como ser social, sin contemplar su interrelación con las organizaciones Martínez (1991, p.23).

Algunos investigadores han coincidido en señalar que las organizaciones son elementos que al estructurar las funciones sociales, ofrecen al hombre alternativas de desarrollo para sus capacidades y para que realicen las actividades requeridas para sobrevivir.

En 1956, Festinger elaboró el término " hombre organización ", debido al tiempo que pasan los individuos dentro de las organizaciones. Convivencia a la que se le domina:

- Organización social y
- Organización formal.

Organización social. Blou y Scott dicen que la organización social es una reglamentación cuyo impacto es observable en la conducta de las personas, debido a las condiciones sociales en las que se encuentran y no a sus características fisiológicas o psicológicas. Esto quiere decir que las organizaciones sociales tienen un propósito definido y su planeación se hace conforme se logran los objetivos propuestos o se descubren mejores medios para obtenerlos y pueden ser:

1. *La estructura de las relaciones sociales en un grupo de personas.*
2. *Las creencias y orientaciones compartidas que unen a los miembros y guían su conducta.*

Las relaciones sociales abarcan normas de interacción social y comprenden los sentimientos de las personas entre sí, tales como atracción, respeto y hostilidad. Las posiciones de cada miembro o de cada grupo, dependera de sus relaciones e interacción con los demás.

El sistema de creencias y orientaciones compartidas que sirven como normas son:

1. Los valores que gobiernan las metas por las cuales pugnan los hombres.

2. El desarrollo de las normas sociales, es decir las esperanzas comunes sobre como deben actuar las personas y las sanciones sociales que se emplean para desalentar la violación de esas mismas normas.

Tavistock (1973), expresa que una organización social es la manera como se interrelacionan las personas social, física y psicológicamente, al modo de hacerlas trabajar juntas.

Katz y Kant (1970, pp. 34-35), nos dicen que las organizaciones sociales constituyen una clase de sistemas abiertos conformados por actividades regulares que desarrollan los individuos, actividades complementarias o interdependientes. Estos autores definen el sistema como:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que operan como una unidad integrada en continua interacción con el ambiente que los rodea.

Así las organizaciones sociales poseen ciertas características: no tienen limitaciones de amplitud, están vinculadas a un mundo de seres humanos y no dependen de una parte física determinada, por que se organizan sucesos o acontecimientos, no lugares y la estructura está sujeta a su funcionamiento.

Todas las organizaciones sociales están conformadas por actividades repetitivas, relativamente duraderas, enlazadas en el tiempo y en el espacio. Ejemplos: la familia, los clubs, las pandillas, la iglesia, etc.

En la evolución de la organización, su creación ya no es espontánea, sino por inventiva del hombre, cumple con ciertos objetivos, genera la división en el trabajo y establece una jerarquía de funciones para alcanzar dichos objetivos.

A esta estructura jerárquica y al hecho de la creación por los hombres, es a lo que la teoría denomina organización formal. ¹¹

Organización formal. En contraste con la organización social son organizaciones establecidas deliberadamente con ciertos propósitos o metas por alcanzar, con reglamentos y con una estructura de posiciones que definen la relación que existe entre ellos (Blou y Scott, 1962).

Shein (1982), por su parte define a la organización formal como la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un

objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En esta definición es importante hacer notar que lo que se coordina son las actividades que se realizan y no a las personas.

En las organizaciones formales la propiedad más básica es su fundamento lógico, porque están formadas por objetivos particulares y con estructuras que reflejan dichos objetivos. (Dubin, 1974).

Simon (1955), nos dice que las organizaciones formales están constituidas con la intención de alcanzar las metas, en donde la mayor parte del comportamiento en las organizaciones intenta ser racional. Al decir que intenta ser racional se refiere a la clase de ajuste del comportamiento en el logro de esas metas.

La organización formal representa el orden jerárquico, donde toda autoridad se delega de un nivel a otro, y donde las órdenes no deben ascender, por lo que la comunicación entre trabajadores y dirección es defectuosa en lo que toca a los problemas y conflictos humanos.

Sus características son:

1. *Deliberadamente impersonal.*
2. *Se basa en relaciones ideales.*
3. *Se basa en las hipótesis de que la competencia conduce a la eficiencia máxima y que los individuos son unidades aisladas que pueden pasar de un puesto a otro.*

Las dos primeras implican que todo miembro reacciona de acuerdo al lugar que ocupa en la jerarquía; conducta determinada únicamente por la posición oficial. En teoría, esto debería ser una ventaja, puesto que su función es eliminar todas las peculiaridades individuales y prejuicios personales.

La tercera nos dice que la organización formal no solo evita complicaciones humanas, sino que tiene la ventaja adicional de ser flexible donde el individuo es reemplazable.

La organización formal integra a :

- *La organización lineal o en línea, que represente la jerarquía de la autoridad, que viene a ser la división básica en la estructura del trabajo.*
- *La organización funcional, que se basa en la subdivisión del trabajo y su importancia reside en el hecho que desde el ángulo teórico es mas indefinida por naturaleza que la estructura fundada por la autoridad pura, y*
- *La organización técnica, que representa, la estructura de conocimientos y decide como y dónde deben de insertarse los especialistas; existen dos categorías:*
 1. *Los especialistas asociados al proceso de la producción o en la toma de decisión cuya función es traducir la posición de los ejecutivos.*
 2. *Los especialistas que no tiene participación en la producción o en la toma de decisiones; ejemplo: Todos los profesionistas, ingenieros, arquitectos, licenciados, médicos, administradores, sociólogos, psicólogos, etc., todos los que forman parte de la organización técnica, como sus funciones se reducen al apoyo y a la asesoría no tienen autoridad de línea.*

No hay duda que la organización formal es importante, pero hay algo que se ha ido denotando con creciente claridad, que emerge de las raíces de la organización formal y se nutre de su propia formalidad. La organización informal, organización compuesta por grupos de trabajadores los cuales no tiene un vínculo estrecho en el trabajo que desempeñan, sin embargo, influyen en su comportamiento. Por lo regular estos grupos no cuentan con el respaldo de la estructura pero su ascendiente entre los trabajadores es muy fuerte, ya que la gente siempre tiene motivos personales para reunirse y modos muy particulares de ser, por lo que no siempre se comporta como se espera. Smith y Wakeley, (1983).

La organización informal surge espontáneamente, nos dicen Devis y Newstron (1988), da mayor importancia a la gente y a su interrelación que a la estructura y jerarquía. Aún cuando los sistemas informales puedan provocar problemas, también acarrear beneficios:

- | <i>Beneficios</i> | <i>Problemas</i> |
|--|---|
| • <i>Hace un sistema total más eficiente.</i> | • <i>Desarrolla rumores indeseables.</i> |
| • <i>Aligera a la dirección la carga de trabajo.</i> | • <i>Alienta las actitudes negativas.</i> |
| • <i>Ayuda a que se haga el trabajo.</i> | • <i>Resiste al cambio.</i> |

- *Suele alentar la colaboración.*
- *Suple las deficiencias de la dirección*
- *Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos.*
- *Mejora la comunicación.*
- *Proporciona una válvula de escape a las emociones de los empleados.*
- *Estimula a las autoridades a planear y actuar con más cuidado.*
- *Provocar conflictos interpersonales y grupales.*
- *Rechaza y obstaculiza a algunos empleados.*
- *Debilita la motivación y la satisfacción en los empleados.*
- *Funciona fuera del control de las autoridades.*
- *Apoya el conformismo.*
- *Desarrolla el conflicto de roles.*

Lo más importante de la organización informal es que se integra y desarrolla dentro de la estructura de un sistema formalmente establecidos: Sindicatos, asociaciones etc.

Las definiciones anteriores nos llevan a considerar que las organizaciones formales se han convertido en el estilo dominante de las instituciones en las sociedades modernas mientras que las organizaciones informales representan una válvula de escape a las vicisitudes que perciben los empleados dentro de su clima de trabajo.

1. LA ORGANIZACION PUBLICA EN MEXICO

Al igual que las personas, las organizaciones presentan características que las diferencian. Desde luego, el tipo de actividades y la naturaleza de sus funciones son los factores que las distinguen.

Así como simple hecho de observación es posible percatarse de que las organizaciones dedicadas a tareas de servicio público, como las gubernamentales, presentan características similares: su peculiaridad, sus modalidades de operación y de formación de los hombres que las integran son, en gran parte, resultado de su naturaleza operativa, pero también los son por un factor esencialmente dinámico; su proceso de crecimiento. Proceso que día a día se viene dando en la sociedad, el cual se puede apreciar en factores tales como:

- *El crecimiento de la población.*
- *La complejidad de la tecnología.*

- *El cambio en la cultura.*
- *La creciente complejidad de los fenómenos sociales.*

Factores que se detectan claramente en los organismos del sector público en donde los objetivos se han diversificado ampliando cada vez más su campo de acción, con una estructura social y una estructura organizacional cada día más compleja.

Las organizaciones son siempre el resultado de una historia, y la organización en México no podía ser la excepción. Una historia que marca y genera experiencia, que es una forma de patrimonio, y cualquier intento por caracterizar la organización en México debe ubicarse en su contexto histórico-social del país (Castaño, 1992). Pasado histórico en que se asientan las características y naturaleza de la organización en México, en especial la organización pública.

Le Bon (1972), escribió hace años: que las instituciones y los gobiernos son producto de una raza; los pueblos no son gobernados como lo querían sus caprichos del momento, sino como lo exige su carácter.

Una organización completa no puede ser otra cosa que expresión de una cultura completa, y la organización en México no puede ser otra cosa que el resultado del carácter de su pueblo, donde su papel histórico-social es visto como un teatro de luchas entre diferentes grupos y facciones que forman parte de una coalición dominante.

Luchas que se reflejan en acciones desarticuladas y contradictorias que coinciden, e integran un pasado de conquista y colonizaje violento, cruel y agresivo que trajo dependencia y sumisión a una raza que paso de señores y dueños a dominados y desculturizados. Condiciones de donde emerge una nueva nación que no buscaba, ni creaba, sino copiaba, adaptaba y aplicaba, nación proyecto de una minoría (Octavio Paz, 1950, p.115). Que se ve reforzada por la luchas hegemónicas entre tendencias regionalistas y centralistas que dividieron al país desde la independencia hasta el pasado posrevolucionario que consagra a un estado con respaldo popular, pero que adopta posteriormente jerarquía y aristocracia.

Con una dominación transnacional, con un colonieje político y económico por parte de Francia, Inglaterra y los Estados Unidos; este nuevo proyecto de minorías se empeño en rehacer a México negando su propio pasado, lo que hizo que la dependencia lejos de romperse se anudara más fuerte.

Es un hecho que la organización Pública emerge cuando México se independiza y toma para sí la administración de su propio territorio, como se consigna en el panorama industrial del porfiriato:

- *Los ferrocarriles.*
- *La industria extractiva (incluido el petróleo).*
- *La industria de hilados y tejidos de algodón.*
- *La industria del papel.*
- *La industria de bebidas alcohólicas.*
- *La industria del tabaco.*
- *La industria azucarera.*

En donde el estado monopoliza los cometidos de la administración.

Con la reforma y la revolución se repite el mismo proceso y florece una nueva clase dominante, que forma una casta de gobernantes que manipula a un pueblo con promesas.

Actualmente, todavía el mexicano siente cierta discrepancia entre las corrientes de la política y las convicciones religiosas. En la economía, en la ciencia y en la técnica admira lo extranjero, como en la colonia, se recibe, se usa, se copia y se atesora. Testigo de ello son las poderosas empresas transnacionales, y aunque recurrimos a poses de suficiencia con frases como: "lo hecho en México está bien hecho", "hecho por mexicanos para mexicanos", resulta obvio que son solo actitudes de suficiencia para no aceptar nuestra dependencia económica, política y social con el extranjero.

Si trasladamos las condiciones antes descritas a la organización familiar mexicana, denotamos cierta similitud, la desavenencias crónicas existentes en la relación entre el padre y la madre o cuando los padres mantienen a los hijos en ciega sumisión, a la larga brotarán frutos amargos de inseguridad y pasividad (Rodríguez, 1982).

Características que los estudiosos de lo social resumen como:

1. *Una cultura política subordinada. Experiencia de sometimiento violento de la conquista que se cree hace 500 años y que enfatiza la religión al ofrecer una expectativa paternalista.*
2. *Una cultura política ambivalente. El ciudadano que acepta la corrupción con conocimiento de causa, y como alternativa a sus problemas.*

3. Una cultura política participante. Una pequeña minoría de personas, pero un factor alentador de mayor participación, para mejorar nuestras organizaciones en el país (Zarate, 1995).

Como hemos señalado a grandes rasgos, parece que la historia de México, no podía dar frutos de madurez, ni de independencia. (Rodríguez, 1981). Por lo que nadie debiera maravillarse de la ambivalencia y de las carencias que el pueblo presenta.

Un ejemplo claro se presenta con la elección del presidente de la república cada seis años, donde el pueblo espera que se le resuelvan todos sus problemas, aguanta y resiste sin protestar en forma directa u organizada (González, 1959), en virtud de que sabe que en la organización pública los puestos más jugosos se reparten según compadrazgos, " dedocracia " o según arbitrios, donde no domina la ciencia, la capacidad técnica y la experiencia sino la audacia, el hueso político; claro está hay sus excepciones.

Conductas que se reflejan en el plano organizacional como un espejo:

- *Autoritarismo, poco importa que sea blando (paternalismo) o duro (despótico) en el fondo la relación es la misma.*
- *Falta de planeación, a lo largo y en un radio mas amplio, quien abdica al reto de planear, renuncia también a construir el futuro y se resigna a las circunstancias.*
- *Falta de solidaridad, somos en su mayoría un pueblo egoísta.*
- *Masas más o menos marginadas y dependientes.*
- *Resistencia al cambio, en este punto la situación es ambivalente. A favor la juventud de la población que es una gran mayoría y es fácilmente asimilador del cambio. En contra en México existen dos categorías sociales resistentes al cambio. Los poderosos (gobernantes, políticos y la aristocracia capitalista) y los detectores del poder intelectual y cultural.*

Con este enfoque y como afirmaban Ranson, Hinings y Greenwood (1980), las organizaciones son el resultado de las condiciones en las que están embebidas y la organización pública en México es la articulación Estado/sociedad. Tanto en el proceso interno del estado como en sus relaciones con los demás actores de una

sociedad, centralizando y estandarizando sus operaciones, desde el momento de su nacimiento y a través de los cambios subsecuentes.

Geodan, R. (1983 p.49), aborda el estudio de la organización pública considerando que:

El resultado práctico de la intervención entre diferentes intereses sociales, la confirmación de estos intereses, así como su contenido y alcance, se derivan de una experiencia histórica de una sociedad.

Este autor conceptualiza los procesos económicos, políticos y sociales como las formas de articulación entre los tipos de acumulación y los sistemas de dominación. De ahí que las acciones del sector público no puedan deducirse mecánicamente de las condiciones de una formación social, sino de la confluencia entre las estructuras y los procesos.

Como en el porfirato, en la actualidad la progresiva concentración de las atribuciones está en manos del estado, y es impulsada por la creciente demanda de una acción tutelar del mismo (Rodil y Mendoza, 1974). Olvidando que la característica distintiva de la organización pública radica en que su principal beneficiario es la comunidad, el público en general y la gente que la constituye; en definitiva, el objeto de la actividad de la organización Pública (Blau y Scott, 1970).

1.1. BUROCRACIA

Al describir las organizaciones gubernamentales, algunos observadores muestran la tendencia a presentarlas como menos eficientes. Evidentemente, esto puede ser cierto en algunos casos, pero conviene tener presente que estos organismos difieren entre sí en cuanto a sus objetivos y al grado de libertad operativa.

Al hacer estudios comparativos entre diferentes organizaciones públicas se descubrirá que algunos puntos negativos se deben, a menudo, a la estructura de las organizaciones.

Es importante recordar que en general, la dirección y la responsabilidad en la organización pública es complicada y con frecuencia su responsabilidad es política.

Al pensar en el gobierno es probable que lo asociemos con burocracia, término que evoca ideas de poder centralizado, economía planificada, rigidez y formalismos.

Crozier (1962), nos dice que la burocracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir un aparato del estado, constituido por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana, el poder burocrático en esta acepción implica el reinado del orden y la ley, pero al mismo tiempo un gobierno sin participación del ciudadano.

Básicamente, la burocracia fue una invención social perfeccionada durante la revolución industrial, con el fin de organizar y dirigir las actividades de las empresas en orden de la mayor eficiencia posible. Nació en la era victoriana como consecuencia de las necesidades que imperaban. Creando una organización de mayor orden y exactitud, y buscando reivindicar a los trabajadores con un tratamiento imparcial.

Weber (1847), consideraba a la burocracia, como una organización por excelencia que, en términos generales es la institución social que coordina las actividades en casi todas las organizaciones humanas como: La industria, los servicios, la educación, lo militar, las gubernamentales, etc.

Weber (1947), afirmaba que una burocracia tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los empleados y gratificaciones diferenciales. Una organización formal por excelencia.

El desarrollo de la burocracia se funda principalmente en tres factores:

1.-El tamaño y la diferenciación de los organismos equivalente al número de personas que la conforman y por ende discrecionalidad de los recursos que tienen a su disposición.

La diferenciación se mide por el número de niveles, departamentos y puestos dentro de ellas.

Los resultados de la investigación de Blau (1962), indican que un crecimiento en el tamaño está relacionado con el aumento en la diferenciación y conlleva una necesidad de tener mayor control y coordinación.

2.-El propósito limitado de la organización; una de las condiciones para el desarrollo de las organizaciones burocráticas son sus propósitos, que en ocasiones resulta difícil relacionarlos con los objetivos de la sociedad.

3.-El carácter heterogéneo de sus participantes; existe una amplia variación en experiencia, conocimientos y antecedentes sociales.

Weber (1947), trato de identificar las características más aceptables de las organizaciones burocráticas, pero es Presthus (1962) quien destacó cinco características de una burocracia ideal:

- 1. Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, dirigidas de ordinario por normas, planes estatutos y reglamentos.*
- 2. Principios de jerarquía y niveles de autoridad que aseguren un sistema, firmemente ordenado y de subordinación en el que se ocupan puestos superiores y se supervisa a los puestos inferiores.*
- 3. Administración basada en reglamentos escritos.*
- 4. Administración dirigida por funcionarios, con dedicación exclusiva a esa ocupación.*
- 5. Administración planificada según líneas generales de acción.*

Estas características describen a las organizaciones estatales, donde la institución no es simplemente el partido del orden, en mayor medida la organización del orden, en donde el conservadurismo práctico une sus fuerzas a las del dogmatismo ideológico.

Blau (1955), decía que la burocracia no era un sistema rígido e inflexible, ya que los burócratas hacen cambios y adaptaciones a las reglas; y que el proceso de jerarquización en las organizaciones burocráticas tenía lugar como consecuencia de la necesidad sentida de aumentar su eficiencia y fortalecer sus sistemas de control.

Sin embargo los burócratas han engendrado también disfunciones, tanto que a nivel popular la burocracia es percibida como:

- Una fuerza autónoma y opresiva.*
- Incapaz, su rigidez es tal que no sabe aplicar las normas en casos particulares.*

Estas y otras disfunciones engendran síntomas que arrojan dudas sobre su eficacia.

Técnicamente la burocracia es un sistema al servicio del poder dominante, apartándose del ideal de organización con que fue creada (Hall, 1963).

Como comenta Hege (1979), Una organización, una verdadera burocracia, tiene las semillas para la rigidez y para el comportamiento ritual, donde cualquier idea o solución innovadora constituye una amenaza. En la mayoría de los casos, la distribución interna de responsabilidades y el mantenimiento del sistema de privilegios son más importantes que cualquier otro propósito.

En esencia desde la perspectiva histórica, la burocracia, tal como hoy se le conoce, demostrará haber constituido una fase importante en el desarrollo de los sistemas organizativos.

Como la misma palabra "fase" sugiere, la perspectiva más aceptable para encuadrar los sistemas burocráticos actuales es que estos han sido una respuesta transitoria a los problemas que a diario se presentan dentro de las organizaciones, en especial en las organizaciones del sector público, que al estar altamente burocratizadas no responden a dos imperativos básicos para el logro de los objetivos para las que fueron creadas y que son:

1. *El sistema interno, es decir, las operaciones de la organización deben mantenerse funcionando y en equilibrio lo que Bennis (1966), llama "reprociudad" entre las necesidades y satisfacciones de los participantes, por un lado y las de la organización por otro.*
2. *El sistema externo, es decir, la organización debe amoldarse a las presiones y cambios de su entorno, Bennis (1966), denomina a esto "adaptabilidad".*

La naturaleza impersonal y no emocional del sistema burocrático tiene sus ventajas, aunque llega a ser insuficiente para satisfacer las distintas necesidades personales y sociales de los individuos y su reprociudad se ve amenazada.

Externamente, la organización pública se ve enfrentada a un mundo caracterizado por cambios rápidos y trascendentales, a una sociedad cada vez más educada y a un factor humano más móvil, orientado a asegurarse una buena carrera.

Con frecuencia en las organizaciones burocráticas del sector público hay conflicto entre aquellos que tienen conocimientos y carecen de mando y aquellos otros que tienen mando y carecen, en mayor o en menor grado, de conocimientos.

Haller (1976), nos dice que un profesional es toda persona dedicada a la adquisición continua de conocimientos que pueden ser aplicados a sus tareas laborales y que se halla en un estado continuo de aprendizaje, no solo a través de sus experiencias profesionales, sino también a través de fuentes de información ajenas a su especialidad.

La mayoría de los profesionistas muestran tendencia a avanzar en su carrera profesional y entran en una lucha competitiva para conseguir el éxito; sin embargo el ambiente de las organizaciones del sector público no dispone de una atmósfera influyente para el logro de sus objetivos.

Este punto de vista lo confirman los observadores de los sistemas institucionales u organismos públicos, que apuntan a su rígida organización burocrática y a su capacidad intrínseca como característica para resistirse al cambio y para reaccionar desfavorablemente cuando se le propone otro rumbo.

En el sector público, las organizaciones se han desarrollado tradicionalmente para facilitar la estrecha supervisión del personal de los niveles inferiores, tales organizaciones tienden a ser marcadamente piramidales con pocas responsabilidades delegadas y un fuerte control central.

En las organizaciones estructuradas de manera piramidal, predomina la jerarquía, las comunicaciones verticales, difíciles y de control muy marcado. Además de ser altamente burocráticas y lentas ante el cambio y la adaptación.

1.1.1 BUROCRACIA EN MEXICO

Existen muchas críticas contra la burocracia; la opinión de muchos es que la burocracia en cualquier parte del mundo es mala y la burocracia mexicana es la peor de todas.

Los problemas de la burocracia mexicana son muchos. Haro, (1988, pp.36) nos señala algunos:

1. *Carencia absoluta de una política general sobre la materia.*

2. Falta de claridad en la definición de los objetivos, existe indefinición y superposición en las atribuciones de los organismos públicos.
3. Ausencia de un mecanismo normativo que corrija la dispersión de esfuerzos (un sistema absolutista, en el nombramiento y remoción de los servidores públicos).
4. Completa indefinición de las atribuciones y funciones que se deben desempeñar.
5. La existencia de un inadecuado sistema de análisis de puestos y, como consecuencia, un mal catálogo de empleos.
6. Carencia de un tabulador de salarios sobre bases técnicas, de acuerdo con las funciones y responsabilidades inherentes al puesto.
7. Compleja e inoperante estructura de remuneraciones.
8. Sistemas escalafonarios deficientes.
9. Heterogeneidad de criterios en las condiciones generales de trabajo.

Haro (1988, pp 84), consciente de que los problemas son, a no dudarlo, mucho más numerosos, considera que centrarse en su estudio es una necesidad urgente.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no solo hay problemas estructurales en los organismos públicos, sino que también los miembros de las organizaciones se concretan rara vez solo a sus roles respectivos, esto es, entablan relaciones que trascienden las formales requeridas, instituyéndose una interacción compleja entre la organización formal e informal, encontrándose precisamente ahí el origen de una buena parte de los más significativos problemas psicológicos que afrontan las organizaciones (Shein, 1971).

En resumen, la psicología como ciencia responsable del estudio del comportamiento humano, en las últimas décadas se ha vuelto más dinámica; en 1960 la psicología aborda el estudio del hombre en el trabajo en todas sus formas, y por primera vez utiliza el nombre de psicología organizacional como disciplina encargada de estudiar a la organización, su proceso y su relación con la gente que la conforma.

La organización, que es un fenómeno relevante en la vida del hombre contemporáneo, - solo existe cuando dos o más personas se unen en logro de objetivos que guardan un propósito común y superior a sus metas individuales -. Esto es esencia lo que se clasifica como organización social y organización formal.

La organización social, esta considerada como la interacción del hombre con otras personas que comparten sentimientos, valores y esperanzas en actividades sociales enlazadas en el tiempo y en el espacio. La organización formal detalla cómo el hombre debe hacer las cosas para alcanzar metas u objetivos específicos; se basa en una estructura, en políticas, en procedimientos y representa la jerarquía de la autoridad. Por otra parte, la organización informal emerge espontáneamente de la organización formal, se nutre de sus medidas y disposiciones, y da mayor importancia a la gente y a su interrelación que a la estructura y jerarquía.

Las organizaciones al igual que las personas presentan características diferentes unas de otras; el tipo de actividad y la naturaleza de sus funciones son factores que las distinguen. La organización pública se reconoce por sus tareas de servicio su naturaleza operativa, su proceso de crecimiento y su complejidad de fenómenos sociales.

La organización, en especial la organización pública, es siempre el resultado de una historia, y la organización en México no podía ser la excepción, contexto histórico-social, teatro de lucha entre diferentes grupos y facciones que forman parte de una coalición dominante, política y religiosa, y un pueblo inseguro y pasivo que arrastra una experiencia de sometimiento y conquista, reminiscencia de un pasado violento de donde surge la organización pública en México como una articulación estado/sociedad.

Hablar de organización pública es pensar en el gobierno, asociación que conlleva a burocracia, término que evoca ideas de poder centralizado, economía planificada, rigidez y formalismo. En esencia, desde su perspectiva histórica la burocracia constituyó una fase importante en el desarrollo de los sistemas organizativos, invención social, con el fin de organizar y dirigir las actividades de las empresas en orden de la mayor eficiencia posible, buscando reivindicar a los trabajadores con un tratamiento imparcial.

Técnicamente la burocracia era indiferente a los intereses o valores del régimen político, sin embargo, se apartó de sus principios y se convirtió en un sistema al servicio del poder dominante donde el conservadurismo une sus fuerzas al dogmatismo ideológico, donde el sistema de privilegios es más importante que

cualquier otro propósito organizativo y la jerarquización es la expresión más clara de control.

Con estas características se ubica la organización pública en México, es importante señalar que no solo los problemas estructurales conforman los organismos públicos, sino que los miembros de las organizaciones entablan relaciones que trascienden a las formales requeridas, instituyéndose una interacción compleja entre la organización formal y la informal.

CAPITULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

A. CONCEPTO

En estos tiempos de cambio donde los valores evolucionan rápidamente. Todas las organizaciones experimentan cambios continuos y rápidos.

Cambios que producen un gran interés en la mayoría de nosotros por conocer la evolución que las organizaciones vienen presentando actualmente y que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Un procedimiento para descubrir qué es lo que está cambiando consiste en analizar los conceptos que se utilizan al hablar del ambiente que rodea al individuo: Atmósfera, comportamiento social, condiciones, cultura, ecología, entorno, campo, ambiente, moral, medio, situación.

Para expresar todo esto se dispuso de un término como "clima" que de acuerdo con la etimología griega significa inclinación (Haller, 1976, p.42); término que comprende no solo aspectos físicos, como temperatura y presión atmosférica, sino también psicológicos, eso que el que está dentro de una organización define como su ambiente interno (Taguiri, 1968, p.24-25).

La literatura especializada utiliza cada vez más términos como: Cultura organizacional (Milton, 1979), clima psicológico (James y Jones, 1974) y personalidad de la empresa (Gillerman, 1960).

Cultura y clima son dos nociones distintas; **cultura**, concepto que se remonta a Tayer en 1871, es el reflejo de factores profundos que evolucionan lentamente: el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otra capacidad adquirida por el hombre. Milton (1979), asevera que esta definición sigue siendo la base de las modernas teorías de la cultura, aunque se hayan depurado y desarrollado en distintas direcciones. Para Andrade, (1991), cultura es un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural.

Por el contrario, el **clima** es mucho más coyuntural. Haller (1976, p.43), nos lo señala como aquellas características que distinguen a una organización de otras y que determinan el comportamiento personal en la misma.

El clima, tanto psicológico como organizacional, afecta no solo el comportamiento de los individuos, sino también la relación con la organización (Haller, 1976, p.43).

El postulado de que el comportamiento humano es una función de la incidencia recíproca del organismo y del ambiente tiene gran importancia para la psicología organizacional, en orden a la solución de problemas relativos a la selección, adiestramiento, satisfacción personal en el trabajo y salud mental (Haller, 1976).

Hasta el momento, el clima organizacional o laboral es uno de los puntos más controvertidos en la literatura sobre la conducta organizacional. No existe un acuerdo total acerca del concepto sobre cuáles son sus componentes y cuál es la manera apropiada para medirlo.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real; el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización. El clima es uno de los muchos conceptos que en el uso cotidiano detenta dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. En su sentido meteorológico es un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica.

El hecho de que al clima se le ubique en la esfera social, resulta ser una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen dentro de la organización: estructuras organizacionales, tamaño de la organización, métodos de comunicación, estilos de liderazgo, etc., elementos que conforman un clima en particular.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en 1960, por Gillerman, quien mencionó que las empresas, lo mismo que las personas, poseen una personalidad propia y no pueden agruparse, sin más ni más, en categorías perfectamente delimitadas, pues cada una de ellas es única y distinta en muchos aspectos (Haller, 1976, p.43).

Para Michel (1974), abordar el clima laboral representa " un estudio del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de manera directa e indirecta afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones ".

Gibson (1983, p.528), dice que el clima organizacional es un grupo de características que describen una organización y que:

1. *La distinguen de otras organizaciones*
2. *Son de permanencia relativa en el tiempo e*
3. *Influyen en la conducta de las personas.*

En este contexto, el clima es una radiografía de las organizaciones hecha por los empleados en base a las actitudes que tienen respecto a ella.

Guilón (1973), y Nyler, Pritchard e Ilgen (1980), se refieren al clima en términos de las atribuciones generalizadas que un individuo hace de su entorno.

Por su parte Brunet, (1987, p.14), señala que el concepto clima organizacional ha sido explicado por dos grandes escuelas del pensamiento:

- 1. La gestalt, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción del individuo y señala que los individuos se basan en los criterios que ellos mismos perciben e infieren para comprender el mundo que los rodea, obediendo su comportamiento a la forma como ellos ven ese mundo; por consiguiente, la percepción del entorno laboral que un empleado tenga influirá en su comportamiento individual.*
- 2. La escuela funcionalista, que conceptúa al clima organizacional como el comportamiento de un individuo que depende en gran medida, del ambiente que le rodea, y donde las diferencias individuales desempeñan un papel muy importante en la adaptación del individuo a su medio.*

Esta escuela se diferencia de la gestaltista precisamente en el énfasis puesto en las diferencias individuales, de tal manera que un empleado interactúa con su medio, a la vez que participa en la determinación del clima.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible que la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente que impera en las organizaciones que:

- 1. Perciben y experimentan los miembros de la organización, y*
- 2. Influye en su comportamiento (Litwin, 1971, p.149).*

Características con las que Brunet está de acuerdo, de ahí que resulte particularmente importante el estudio de los componentes y variaciones del medio interno de la organización.

Este autor considera que para definir el clima organizacional es necesario analizar los conceptos de estructura y de procesos organizacionales.

Como estructura organizacional nos señala:

1. *Lo ilimitado del control administrativo.*
2. *El tamaño de la organización (número de empleados).*
3. *El número de niveles jerárquicos.*
4. *La relación del tamaño de un departamento y el número de departamento que tiene la organización.*
5. *La configuración jerárquica de puestos (organigrama).*
6. *La centralización para la toma de decisiones (grado).*
7. *La especialización de funciones y tareas.*
8. *El aspecto normativo.*
9. *La formalización de los procedimientos organizacionales.*
10. *El grado de interdependencia de los diferente subsistemas.*

Y como proceso organizacional, manifiesta a :

1. *El liderazgo.*
2. *Los estilos y los niveles de comunicación.*
3. *El ejercicio del control.*
4. *El modo de la resolución de conflictos.*
5. *El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.*
6. *Los incentivos utilizados en la motivación de los empleados.*
7. *La solución de personal.*
8. *El estatus y las relaciones de poder entre los individuos y las diferentes unidades.*
9. *Los mecanismos para socializar a los empleados.*
10. *El grado de autonomía profesional que se les permite a los empleados en el desempeño de su tarea.*

Chiavenato (1994, p.62) por su parte, define al clima organizacional como "el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, estrechamente

ligado con el grado de motivación de sus participantes y las propiedades motivacionales del ambiente organizacional".

Puede decirse en consecuencia, según este autor, que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Likert y Likert (1976, p.103) afirma que el "clima organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y que sirven como fuerza para influir en su desempeño".

Es importante señalar que las condiciones de trabajo y el medio ambiente laboral operan en conjunto sobre los individuos, de ahí que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), haya puesto especial interés en estas y proponga que se analicen y estudien las diferentes situaciones laborales que afectan a los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente que constituyen un conjunto múltiple de factores que se vinculan entre sí y se relacionan con la vida de los trabajadores. En la Conferencia Internacional del trabajo en 1974, la O.I.T. enfatizó que: "la mejora del medio ambiente de trabajo debe entenderse como un problema global, cuyos factores están interrelacionados e influyen sobre el bienestar físico y mental del trabajador".

El clima laboral físico comprende una combinación de factores como: el progreso tecnológico, el equipo de trabajo, los procedimientos y las características del medio, puede definirse como la atmósfera que envuelve a todos los elementos que ahí se conjugan: iluminación, ruido, música, colores, temperatura y ventilación.

Es importante entender que el trabajador percibe su situación de trabajo bajo este enfoque, nos señala la O.I.T, percepción que se resume en dos condiciones:

- a) *El trabajador percibe sus condiciones y ambiente de trabajo como un todo, de lo que hace un balance único.*
- b) *Estos factores constituyen un sistema complejo en el que existen interacciones, de donde se deduce que un estudio aislado de cada factor impediría captar con exactitud una situación de trabajo; de ahí que un enfoque global sea una forma de evitar errores de diagnóstico.*

Al examinar estas definiciones podemos considerar que los rasgos más distintivos que el clima laboral posee son:

1. *Características propias que distinguen a una organización de otra.*

2. *La forma como perciben las personas el ambiente que les rodea.*
3. *La influencia que tiene la percepción de los individuos en su comportamiento dentro de la organización.*

Retomando estos puntos, podemos concluir que " el clima laboral constituye la cualidad o propiedad única del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento ".

B. INDICADORES Y MEDICIONES DEL CLIMA LABORAL

En cierto sentido los climas organizacionales pueden determinarse por su ambiente físico, pero en la mayoría de los casos, una combinación de ciertos **Indicadores** dentro la organización pueden revelar tantos detalles acerca de la verdadera naturaleza de la organización como la información directa o indirecta suministrada por los informes oficiales y las relaciones públicas (Haller, 1976, p.59).

Estos indicadores pueden variar en gran manera; algunos son positivos y otros negativos. Aquí vamos a describir los indicadores más comunes en todas las organizaciones:

- *Los niveles educacionales, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos técnicos, el tamaño de la organización, el reglamento de orden interno y la imagen que guarda la empresa o la organización (Wils, 1992, p.265).*
- *Los grados de aprendizaje y la preparación profesional del personal de la empresa, permite alcanzar mayores niveles de desarrollo en sus conocimientos y habilidades.*
- *La diversidad de la fuerza de trabajo. En las últimas décadas se ha visto una gran diversidad de características de la gente que labora; estos factores pueden influir sobre la percepción del individuo con relación a su nivel de participación dentro de la organización y, por ello, dificultar el mantener un ambiente motivado y creativo.*
- *Los adelantos tecnológicos, el equipo de trabajo con que cuenta la organización en el desarrollo de sus actividades*

- *El tamaño de la organización. Desde un punto de vista psicológico éste puede ser un indicador del clima que predomina en la organización, donde el individuo puede ser tratado de manera cada vez más impersonal; sin embargo, las dimensiones de una organización por sí solas no determinan satisfacciones en el trabajo (Heller, 1976, p.65).*
- *El reglamento de orden interno tiene un efecto significativo sobre la percepción del clima laboral. Acciones que la dirección establece prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan el comportamiento que éste debe seguir dentro de la organización (Brunet, 1987, p.57).*

El siguiente cuadro representa un ejemplo de un reglamento o código de conducta para el trabajador:

-
1. *Todo retardo por la mañana o por la tarde debe ser justificado, de lo contrario el sueldo del individuo en cuestión será retenido.*
 2. *El trabajo debe iniciarse inmediatamente. Durante las horas de trabajo está prohibido leer periódicos, revistas, etcétera.*
 3. *La jornada de trabajo debe concluir a la hora prevista y no cinco minutos antes.*
 4. *En las políticas de la empresa, la ausencia del empleado por enfermedad es motivo de justificación, cualquier otra causa no será reconocida por la institución, será necesario, reponer el tiempo perdido o se le descontara de su salario en forma proporcional.*
 5. *Deberán reducirse al mínimo las conversaciones que no estén relacionadas con el trabajo.*
 6. *Está prohibido cantar o silbar en horas de trabajo.*

7. *Todos los periódicos y revistas que no sean documentos técnicos de trabajo, no deberán estar sobre el escritorio durante la jornada laboral.*

8. *No se permiten rifas, loterías y juegos de azar.*

9. *Ni oficial ni extraoficialmente existen pausas para tomar café.*

10. *Se exige y espera mayor participación y responsabilidad por parte de los empleados.*

Nota. Aquellas personas que no estén de acuerdo con estas políticas, se les suplica pasar a la administración.

Fuente: tomada de von Haller Gilmer, 1976, pp. 59-60

La imagen es la visión pública de la organización y está representada generalmente por los hombres que están al frente de ella (Heller, 1976, p.60), su calidad de liderazgo, su formación y cultura son factores que influyen sobre la percepción que el individuo puede tener al ingresar o mantenerse dentro de la organización (Devis y Newtrom, 1990). Algunos directivos han puesto de manifiesto su capacidad para crear y proyectar una imagen favorable de la organización en el interior o al exterior (Heller, 1976), a través de:

- *El apoyo que da a la autonomía y a las posibilidades de innovación que puedan demostrar los empleados.*
- *La importancia que le da a la formación y desarrollo del trabajador.*
- *La seguridad y retroalimentación vinculados al logro de los objetivos.*
- *Las políticas de recompensas y de remuneración de la organización (Brunet, 1987, p.60).*

El nivel de recursos de la organización o el grado de combatividad del sindicato son factores que también se les pueden considerar como indicadores del clima laboral que impera dentro de la organización. Wils, G. (1992, p.267).

Medición del clima laboral (Brunet, 1983, p.41), nos señala que la forma como los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen permite realizar una valoración del clima laboral. Esta medición reviste una importancia particular al

permitimos, a través de esta Interpretación, el medir los fenómenos objetivos de la organización y el comportamiento de los individuos que la conforman.

El clima laboral es de una naturaleza multidimensional que requiere de ciertos instrumentos de medición que permitan evaluar la interacción del individuo con la organización y viceversa.

Estos instrumentos de medición son cuestionarios escritos que contienen preguntas en que se pide una descripción de hechos particulares dentro de la organización.

En general, en estos cuestionarios se encuentran escalas de tipo nominal o de intervalo, cuya validez es muchas veces solo aparente y, en otras ocasiones solo tienen validez de concepto.

La utilización de los cuestionarios como instrumentos de medida se desarrolla generalmente alrededor de dos puntos:

- 1. Estudios comparativos. Una evaluación del clima organizacional existente en diferentes organizaciones.*
- 2. Estudios longitudinales. Un análisis de los efectos del clima en una organización.*

Dill (1958, pp.409-443), en uno de sus estudios comprobó que es perfectamente posible medir las diferencias en la manera como es tratada la información procedente de fuentes externa (abastecedores, empresarios y público en general), en contraposición al tratamiento a las limitaciones internas que son inherentes, a través de observaciones, registros, normas de régimen interno e incluso en interpretaciones basadas en objetos tales como candados colocados en los teléfonos.

Otro nivel de medición nos lo da Likert (1967), quien demuestra la importancia que tiene la visión de la empresa por parte del individuo y de la función que él mismo desempeña. Este autor, afirma que es posible medir el clima indirectamente, a través de las visiones de los individuos que participan.

Mucho se ha aprendido estudiando mediciones en apreciaciones personales, como comportamiento centrado en la normatividad y centrado en el grupo. Además, se han establecido escalas para determinar el índice de cada clima, ahora o anteriormente. La medición de dichos esquemas abarca la dirección, motivación, comunicación, decisiones, objetivos y control. (fig B-1)

Evan (1983, p.468), enfocó el problema de la medición de acuerdo con escalas jerárquicas de habilidades, recompensas y autoridad en las organizaciones. Comprobó que para comprender las diferencias del clima era importante tener en cuenta extremos tales como el grado de separación entre el rango más alto y el más bajo.

Katzell (1981, pp.65-72), nos da otro enfoque al utilizar técnicas estadísticas en el análisis de las propiedades organizacionales, incluyendo variables tales como: fuerza obrera, población total de la localidad, sindicalización y porcentaje de empleados varones.

Estos y otros muchos estudios han descubierto diversas dimensiones del clima laboral. Sin embargo, existe un inconveniente en la evaluación del clima organizacional.

Brunet (1987), nos menciona que en algunas ocasiones nos resulta difícil medir el clima, puesto que no se sabe si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

C. DIMENSIONES

En cierto sentido el estudio de la psicología organizacional, es el estudio de los climas psicológicos. Al igual que las personas, las organizaciones reaccionan de distinta manera a los tiempos duros y de prosperidad (Haller, 1976).

En efecto, las organizaciones constituyen en cierto modo una especie de microsistema social que se caracteriza por afectar el comportamiento de los individuos (Brunet, 1983).

Distintos investigadores han propuesto dimensiones diferentes; sin embargo, todavía no se han puesto de acuerdo con respecto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

El número de dimensiones que se encuentran en conjunto es bastante heterogéneo, y a fin de determinar algunas de las propiedades que interactúan el clima laboral señalaremos algunas:

Gilmer y Forehand (1982, pp.2-8), nos señalan cinco dimensiones primarias:

1. *Tamaño de la organización. A medida que crece la organización el individuo es tratado de manera cada vez más impersonal.*

CLIMAS ORGANIZACIONALES

VARIABLES ORGANIZACIONALES		Escala 1	Escala 2	Escala 3	Escala 4	Número
<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">DIRECCIÓN</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">MOTIVACIÓN</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">COMUNICACIÓN</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">DECISIONES</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">OBJETIVOS</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;">CONTROL</div>	Grado de confianza depositada en el personal subalterno	Ninguna	Poca	Normal	Completa	1
	Grado de libertad para hablar con los superiores sobre el trabajo	Ninguna	No mucha	Bastante	Total	2
	¿Se estudian y aprovechan las ideas de los subordinados si son buenas?	rara vez	A veces	Normalmente	Siempre	3
	¿Se recurre con preferencia al 1. tiempo, 2. amenaza, 3. castigo, 4. recompensa, 5. implicación?	1, 2, 3, especialmente	4, algunas 3	4, algunas 2 y 5	5, 6, incluso en grupo	4
	¿Donde se sitúa la responsabilidad de conseguir los objetivos de la organización?	Exclusivamente en la subalterna	En la subalterna y el superior	Está distribuida con cierta regularidad	A todo el sistema	5
	¿Hay trabajo cooperativo en equipo? ¿Cuanto?	ninguna	poco	Bastante	mucho	6
	¿En qué dirección fluye la información?	Hacia abajo	Mayormente abajo	Abajo y arriba	Abajo, arriba y a los lados	7
	¿Como es aceptada la comunicación descendente?	Con desconfianza	Cada vez con desconfianza	Con reserva	Con buena disposición	8
	¿Cual es el grado de precisión de la información ascendente?	Casi totalmente errónea	Correcta para el jefe superior	Precisión bastante	Precisa	9
	¿Como conocen los superiores los problemas que se van haciendo frente al personal subalterno?	Escasa información	Alguna información	Performance	Muy bien	10
	¿A que nivel se toman las decisiones?	Mayormente en el subordinado	Puede a nivel de decisión, algunas decisiones en el superior	Puede general a nivel de decisión, más decisiones en el superior	A todo el sistema, por participación integrada	11
	¿Están implicados los subordinados en las decisiones relativas a su trabajo?	En absoluto	Ocasionalmente en las decisiones	Casi siempre en las decisiones	Totalmente implicados	12
	¿En que contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación?	En nada, con frecuencia le frustra	Aumentando su poder	En alguna medida	En gran medida	13
	¿Cómo están establecidos los objetivos organizacionales?	En forma de ordenes	En forma de ordenes, se añaden algunas sugerencias	Tras desarrollo de sesiones	Por acción individual (sujeto al grupo)	14
	¿Cual es el clima de la oposición a los objetivos?	Fuerte resistencia	Moderada resistencia	Alguna resistencia momentánea	Escasa o nula resistencia	15
	¿Cómo están distribuidas las funciones de p.p. (planificación) y control?	Estrictamente distribuidas en la subalterna	Poco o nada distribuidas en la subalterna	Mayormente en el superior e intermedios	Ampliamente distribuidas	16
	¿Hay alguna organización informal que se oponga a la formal?	si	Generalmente	A veces	No, o tiene un carácter opaco que la formal	17
	¿Porque se usen las cosas relativas a los costos de productividad y otros?	Manteniendo el campo	recompensas y castigo	Recompensas con autocontrol	Autocontrol solución de problemas	18

FIG. B-1 ESQUEMA DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

1. *Estructura organizacional. Líneas de autoridad, organigramas, políticas, normas, tareas y procedimientos de trabajo.*
2. *La complejidad de todo el sistema. Redes de comunicación poco efectivas para transmitir mensajes*
3. *Estilos de liderazgo.*
4. *Orientación a fines u objetivos de la organización.*

Likert y Likert (1976, p.73), por su parte nos proponen seis dimensiones:

1. *Flujos de comunicación. ¿A qué grado están enterados los subordinados de la realidad organizacional?, A que grado los superiores son sensibles a los mensajes?, Reciben los subordinados la información suficiente para realizar su trabajo?*
2. *Toma de decisiones. ¿Participan los subordinados en el proceso de toma de decisiones?, ¿Se están aprovechando los conocimientos de todo el personal en cada uno de los niveles existentes?.*
3. *Interés por las personas. ¿Formule la organización las actividades de trabajo en forma adecuada, mostrando un interés por el bienestar del individuo?*
4. *Influencia en el departamento. ¿Tienen influencia en su departamento los supervisores de nivel bajo en la jerarquía?*
5. *Idoneidad tecnológica. ¿Se adaptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?*
6. *Motivación. ¿Trabajan con empeño las personas en la organización para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas, y los alienta la organización a esforzarse de esta manera?*

Pritchard y Karasick (1973, pp.126-146), desarrollaron un instrumento que contempla once dimensiones:

1. *Autonomía. El grado de libertad que puede tener el individuo en la toma de decisiones y la forma de solucionar los problemas.*

2. *Conflicto y cooperación.* La colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. *Relaciones sociales.* La atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. *Estructura.* Las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización.
5. *Remuneración.* Los salarios y los beneficios sociales de los trabajadores.
6. *Rendimiento.* La relación que existe entre remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. *Motivación.* Los aspectos motivacionales que desarrolla la organización para sus trabajadores.
8. *Estatutos.* Las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. *Flexibilidad e innovación.* Es la voluntad de una organización para experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. *Centralización de la toma de decisiones.* Se analiza la forma como se delega la toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos.
11. *Apoyo.* El tipo de apoyo que brinda la dirección frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Brenet (1983, p.51), nos dice que el clima organizacional está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan, no obstante que las dimensiones varían de un autor a otro, existen algunas que se distinguen:

1. *El nivel de autonomía individual que viven las personas dentro del sistema.*
2. *El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.*
3. *El tipo de recompensas o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.*

4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante como lo hacen los componentes de la personalidad del individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen de la organización.

En resumen, podemos decir que el clima laboral, tanto psicológico, como organizacional afecta no solo el comportamiento de los individuos sino también la relación con la organización como nos lo señala Haller (1976, p.43).

Hasta este momento el clima es uno de los puntos más controvertidos en la literatura organizacional. El clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real y, se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización. El hecho de que al clima se le ubique en la esfera social, resulta ser una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en la organización: Estructura organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo etc. son elementos que conforman un clima particular.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez, por Gilbreiman, en 1960. Sin embargo hay que subrayar que todavía no hay un consenso para definir el clima organizacional, más para fines de esta revisión se concluye que Clima laboral de las organizaciones, constituye la cualidad o propiedad única del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Hasta ahora las propiedades analizadas del clima son comunes, está constituido por un serie de dimensiones que conforman su esencia, lo caracterizan y tienen más o menos el mismo número de propiedades a medir. Incluso se podría decir que se discuten los mismos factores con diferentes dimensiones; a como se haga para medir los componentes de la personalidad del individuo, dimensiones que nos deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de la empresa.

El clima posee características específicas que pueden considerarse como postulados:

- *Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.*
- *Las percepciones que tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.*

- *El clima evoluciona muy lentamente en el tiempo. Es evidente que para modificarlo, los cambios deben de realizarse en la base misma de la organización.*

El clima organizacional por lo tanto representa un concepto global integral de todos los componentes de la organización. Componentes o dimensiones que se integran en dos grandes grupos a los cuales se han llamado procesos y estructura organizacional

Finalmente, los efectos del clima organizacional son numerosos. La forma como el individuo percibe el clima que lo rodea, puede afectar sobre su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aun su aprendizaje. La identificación del clima organizacional es entonces un aspecto importante que sirve para comprender el comportamiento de los individuos dentro de la organización, que pueden ser medido y cuyos efectos pueden señalarse.

CAPITULO 3

FRUSTRACION

3. FRUSTRACION

A. CONCEPTO

Las derivaciones teóricas de la frustración han generado confusión en su significado. La frustración es un problema de competencia exclusiva de la psicología, y se ha estudiado paralelamente a otros conceptos motivacionales y emocionales. El valor conceptual explicativo de la frustración se maximiza al considerar los procesos de socialización, el conflicto social y la anormalidad (Mankeliunas, 1991).

La investigación psicológica objetiva de la frustración se ha demorado; muchos textos clásicos de psicología no mencionan la frustración (Osgood, 1971; Woodworth y Schlosberg, 1964) e inclusive en la actualidad es fácil observar su pobre desarrollo.

La referencia a las propiedades emocionales y motivacionales causadas por la interferencia de las respuestas fue común entre los filósofos y literatos (Brown, 1981). Etimológicamente la definición del término frustración proviene de **Frustra** que significa "en vano". **Frustrare** ha dado origen a **frustrar**, sinónimo de **engañar**. En tanto **Frustratio** significa **decepción, derrota**. El adjetivo **frustratus** (frustrado) significa "engañado en su esperanza". (Gago, 1965, p.55).

El término frustración puede aplicarse a diferentes conceptos como: privación, inestabilidad emotiva, ansiedad, amenaza, rigores ambientales etc., Evidentemente se puede decir que es un fenómeno relativo a la psicología de la motivación e implica que el curso de la acción no ha alcanzado la meta específica y en consecuencia el resultado esperado ha fallado y no se ha producido.

Para hablar de frustración es necesario que existan dos condiciones:

1. *La presencia de un impulso o motivo previamente suscitado y no gratificado.*
2. *Alguna forma de interferencia o impedimento en la propositiva hacia la gratificación.*

Si se presenta solo la primera de estas condiciones, dice Cofer (1964), podemos hablar de privación, pero no de frustración. Condición en la cual una necesidad o

una tensión incrementa su intensidad en la ausencia de algo que signifique su reducción e implica mucho menos de lo que encierra la frustración (Maslow, 1941, p.48).

La privación dice Gago (1965, p.56), puede ser una etapa, en cuanto a desarrollo y un componente en cuanto a la estructura de la frustración. La frustración es una condición más definitiva y más amplia que incluye a la privación que se refiere principalmente a las necesidades primarias, en tanto la frustración se refiere a la problemática psicológica y social.

Heller (1976, p.285), señala que los tropiezos frecuentes en los intentos de satisfacer una necesidad o por conseguir un objetivo, producen en el individuo una acumulación de tensión, conocida como frustración. Así, vemos que siempre y cuando el progreso de una persona hacia una meta deseada sea obstaculizada, retrasada o interferida decimos que se ha frustrado.

Landgren (1976, p.275), por su parte, nos dice que la frustración se presenta ante la presencia de una barrera en el logro de un objetivo o de la satisfacción de una necesidad, con el resultado de que la tensión inicial en el individuo se vuelve más resistente o más fuerte (fig 3A-1).

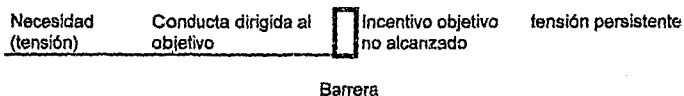


fig 3A-1

Tales barreras pueden ser internas (en el individuo) o externas (en el clima laboral). Cuando las demandas del individuo son desproporcionadas o inadecuadas como: los malos hábitos, la personalidad o la actitud inconveniente para un trabajo en particular, la frustración es interna. Cuando las exigencias del medio superan las posibilidades del individuo; por ejemplo: las prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables e inseguridad económica, la frustración es externa (Atkinson y Atkinson, 1971).

Britt y Janus (1940), establecen que el término frustración implica por lo menos tres aspectos:

1. Una situación frustrante o condición instigadora.

2. *Los efectos de dicha instigación sobre el organismo (cambios de la tensión, perturbación y una adaptación defectuosa).*
3. *Los efectos sobre el sistema de reacción de la persona, es decir sus consecuencias concomitantes emocionales internas y conductuales manifiestas (enojo, agresión, retraimiento, etc.).*

Whiteaker (1970, p.484), señala que la frustración es parte de nuestra vida diaria y por consiguiente determina gran parte de nuestra conducta cuando la finalidad hacia donde es dirigida se bloquea.

Para Corwin (1967), cuando un individuo está motivado para alcanzar un determinado objetivo o meta, y el curso de su acción está temporal o permanentemente bloqueada, experimenta una reacción emocional conocida como frustración.

Meneses (1969), la define como cualquier obstáculo o barrera que impida la consecución de una meta, pudiendo ser el impedimento de alguna limitación física.

Por su parte Mankellunas (1991), nos dice que la frustración constituye un caso particular de la motivación por:

1. *Ser un estado multideterminado, es decir, no está asociado a un motivo o necesidad particular; más bien es el resultado de la insatisfacción o no realización de las conductas terminales de cualquier motivo o necesidad.*
2. *Incrementa la activación preexistente en el organismo, hecho que vuelve complejo el análisis motivacional.*
3. *La dirección del comportamiento resultante no es confiablemente predecible, ya que es posible que se presenten diferentes pautas de reacción ante la situación frustrante.*

Para Lewin (1935), la frustración tiene un carácter motivacional en el sentido de que es un estado emocional desagradable que hace que el sujeto movilice sus energías para evitarla. El suponer que la frustración es un motivo implica tres cosas:

1. *Debe ser capaz de activar la conducta.*

2. Si es aversiva debe comprobarse sus similitudes con la evitación y el escape.

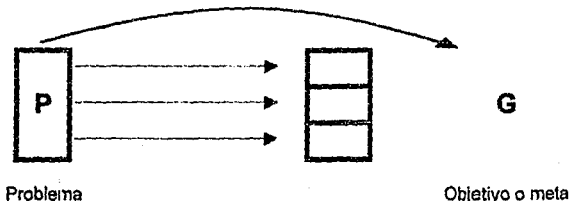
3. deben ser asociados los estímulos e impulsos.

Por otro lado, Coffer y Appley (1972) nos dicen que cuando se interrumpe cualquier secuencia conductual, aparece la frustración, también ocurre cuando una persona desea dos metas u objetivos incompatibles o cuando no sucede lo que uno espera de una situación cualquiera.

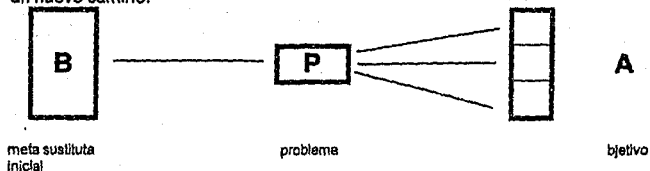
Skinner (1970), como máximo representante de la teoría conductista, expone el hecho que de no recibir el refuerzo de siempre una conducta determinada genera un estado emocional al que denomina frustración; ahora bien, si una respuesta siempre ha sido reforzada, de pronto se encuentra sin reforzamiento, decrece y produce cambios propios de la conducta. La teoría estímulo-respuesta dice que el conflicto y la frustración surgen inevitablemente en el proceso de aprendizaje y en situaciones sociales en las cuales existan motivos que no tengan relación, pero hay que reconocerlos y darles solución (Kilgard, 1973).

Amsel (1951, 1958), hace referencia a la frustración inducida por la supresión del estímulo de mantenimiento (reforzamiento), situación en la cual el organismo ha desarrollado una "expectativa de recompensa". El considera que la frustración, junto con la pulsión previa, proporciona claves de dirección. Sin embargo, la experiencia con ensayos no reforzados (de frustración) lleva al organismo a la anticipación de la frustración. A esta forma secundaria la denomina **frustración fraccional anticipatoria** y funciona como un mecanismo inhibitorio en situaciones de no recompensa.

Mier (1940), analiza la frustración en base a la conducta de solucionar problemas que es una variable flexible:



La P (necesidad o problema) esta obstaculizada para llegar a G (objetivo), pero el organismo realiza una serie de intentos para alcanzar la meta, hasta que encuentra un nuevo camino.



La solución puede ser inadecuada para resolver el problema, si el sujeto va a una meta A pero el camino esta bloqueado, se dirige a una meta sustituta B.

Ahora, si no hay sustitutos ni evasión, la persona puede sentirse frustrada por su fracaso; además cuando no hay conducta flexible las presiones externas no permiten superar el obstáculo o evitarlo, la situación es conflictiva y la tensión que produce causa frustración. Asimismo, este autor considera que la organización de la personalidad depende de las respuestas del individuo a la frustración, al conflicto y al estrés, mismas que pueden ser utilizadas por el aprendizaje, sugestión o bien por el ensayo y error (Stanger, 1974).

Brown (1961), por su parte indica que hay tres formas en que se produce el obstáculo en la frustración:

1. *Por barreras físicas.*
2. *Por retirar el estímulo de mantenimiento.*
3. *La provocación de respuestas incompatibles.*

Otro enfoque diferente es el de Diaz Guerrero (1977), quien nos muestra a la frustración como un obstáculo que se presenta en el camino cuando una actividad motivada es interferida o cuando la expresión de la conducta no recibe recompensa.

Por otro lado la teoría psicodinámica tiene implícito el concepto de frustración como pivote de la teoría analítica. Freud (1938), plantea una teoría de los principios fundamentales, placer y realidad, menciona las características de los tres sistemas

de la personalidad (ello, yo, y superyo), señala que el **Ello** funciona de acuerdo con el principio del placer. Con esto describe la característica dinámica tendiente a reducir las tensiones que resultan de la estimulación externa o de excitaciones internamente producidas (Gago, 1965, p.57).

En función de lograr su finalidad; de evitar la tensión y obtener placer, el **ello** tiene a su mando dos procesos: 1) acciones reflejas y 2) procesos primarios. Las acciones reflejas representan las reacciones innatas y automáticas que procuran la reducción de una tensión inmediatamente. Los procesos primarios implican una reacción psicológica un poco más complicada: "intentan descargar la tensión formando una imagen de un objeto que trasladará la tensión".

Sabemos que el **yo** obedece al principio de realidad y la finalidad del principio de realidad es prevenir, posponer la descarga de una tensión hasta que el objeto adecuado para la satisfacción ha sido descubierto. El principio de perfección obedece a lo que en terminología psicoanalítica se llama **Superyo**, la peculiar organización del principio de perfección juega un papel importantísimo en la determinación de lo que podríamos llamar "umbrales de frustración", que tiene su fuente en el medio social (primordialmente el familiar). En teoría de la frustración podríamos definir el **Superyo** como la vía social que genera necesidades o fija metas inadecuadas a las condiciones de satisfacción o realización.

En resumen, los principios que rigen la reducción de pulsión son elementos indispensables para entender el fenómeno de la frustración.

Para Ana Freud (1984), la idea del superyo, es la instancia que frustra gran parte de la expresión del yo. La autora concibe la fuerza superyoica como raíz de la perturbación neurótica. El yo teme la expresión instintiva de ciertas necesidades porque siente temor al superyo. Su defensa instintiva se concibe bajo la presión de angustia que ejerce el superyo al yo del sujeto.

Ante esto, el yo pierde su independencia, reduciéndose a ser solo un ejecutor de los requerimientos de superyo que se vuelca hostil a la expresión de necesidades instintivas e incapaz del placer.

Alfred Adler (1932), nos dice que el desarrollo psicológico de un individuo consiste "En salir de un actitud centrada en uno mismo, hacia una actitud de dominio constructivo del medio y a un desarrollo socialmente útil". Este autor analiza las tareas vitales de cada individuo; el trabajo, la amistad y el amor (Fadiman, 1976, p.104).

Asimismo, menciona que el trabajo proporciona un sentido de satisfacción y dignidad solo hasta donde beneficia a los demás; según Adler la falta de cooperación y el consecuente sentido de desadaptación y principalmente de fracasos, se encuentran a raíz de todos los estilos de vida neuróticos e inadaptados. "La tarea del género humano siempre ha consistido en encontrar las respuestas correctas al problema que tales condiciones nos fijan...siempre ha sido necesario luchar para mejorar y obtener mejores logros"(Fadiman, 1978, p.104).

Erik Erikson (1960), considera que el desarrollo del vigor del ego se relaciona con el éxito o fracaso del sujeto en cada período de su ciclo de vida, en sus diferentes etapas. Además, los conceptos principales de la vida temprana son producto, en parte de las frustraciones de los instintos sexuales, que resultan muchos de ellos del enfrentamiento entre las necesidades, los deseos no sexuales, las expectativas y limitaciones del medio cultural. Considera asimismo que el desarrollo y cambio de la personalidad no puede restringirse a los primeros 20 años de vida, ya que continuamente esta acción recíproca entre el individuo y el medio se da prácticamente durante toda su vida (Dicaprio, 1976, pp.43-45).

Erikson (1960), propone que los tipos de personalidad y características del comportamiento individual varían dependiendo de los medios culturales; ya que para unos será una conducta aceptable en tanto para otros son conductas inaceptables, cada medio produce frustraciones y conflictos originando rasgos específicos de personalidad.

Otto Fenichel, enfatiza que la frustración es producto de la necesidad de aprendizaje. Nos dice que la frustración es una condición esencial para el desarrollo normal. "Es necesario para el niño que aprenda a soportar los retrasos, amenazas de las oposiciones negativas, así como aprender a experimentar gratificaciones completas y apropiadas". "No hay necesidad de introducir prematuramente al niño a las frustraciones o exponerlo a más de lo que puede manipular." El niño que no aprende con ayuda del sistema-simpático a soportar las frustraciones no puede crecer y ser un individuo sano, (Hernandez, B. 1981, p.30).

Rosenzweig (1934), define la Frustración como el obstáculo o el impedimento insuperable que el organismo encuentra en su camino hacia la satisfacción de una necesidad vital cualquiera.

Su base teórica se deriva del psicoanálisis experimental, de acuerdo con dicho autor, "Es un ensayo para expresar en forma concreta el punto de vista organicista en psicobiología"(p.11). Proporciona una reformulación de los conceptos experimentales, susceptibles de llevar a cabo en cualquier escenario en donde el

ser humano participe. Existen tres niveles para la defensa psicobiológica del organismo:

- a) *El nivel celular o inmunológico, descansa en la acción de los fagocitos, de los anticuerpos, de la piel, etc., que conclime esencialmente a la defensa del organismo contra los agentes infecciosos.*
- b) *El nivel autónomo o de urgencia citado por Rosenzweig (1934), según la concepción de Cannon (1938), se refiere a la defensa del organismo en conjunto contra las agresiones físicas generales correspondientes al miedo, al dolor, la rabia, etc.*
- c) *El nivel superior cortical o defensa del yo, que defiende la personalidad contra las agresiones psicológicas. A este nivel se refiere en forma esencial la teoría de la frustración que abarca estos tres niveles y que se componen.*

El autor distingue dos tipos de frustración:

1. *Primaria o privación.- Que se produce por la tensión e insatisfacción subjetiva causada por la privación de una necesidad activa.*
2. *Secundaria.- Se refiere a la presencia de obstáculos que impiden la satisfacción de una necesidad vital.*

La presencia de estos obstáculos que impiden la satisfacción de la necesidad es a lo que él se refiere como frustración.

Dollar y Miller (1939), estudiaron desde un punto de vista psicosocial la hipótesis de frustración-Agresión, que propició el estudio de la agresión en antecedentes motivacionales basados en experiencias frustrantes que posibilitan esas respuestas. Se considera que la respuesta de agresión estaba en función de la fuerza de la provocación de la respuesta frustrada, el grado de interferencia con la respuesta y el número de respuestas frustradas.

Blum y Naylor (1992, p.465), con otro enfoque nos dicen, con mucha frecuencia vemos situaciones en la vida en la que, por alguna razón la meta que satisfacía una necesidad queda bloqueada. La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada.

Por su parte Davis y Newstrom (1988, p.495), dicen que la frustración se muestra cuando la motivación (impulsos) se bloquea evitando que el sujeto de alcance un determinado objetivo. En tanto Hodgett,s (1991, p.97), señala que la frustración ocurre cuando una persona fracasa en la obtención de una meta deseada. Brunet (1987, p.67) por su parte, afirma que la frustración puede definirse como el sentimiento vivido por un individuo cuando aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos personales u organizacionales.

Castaño (1982, p.9), asevera que el trabajo humano en algunas organizaciones es fuente de satisfacción, de insatisfacción profunda y de frustración.

Como puede observarse, de una u otra manera la mayoría de los autores revisados coinciden en que la frustración es el producto de la presencia de un obstáculo en la obtención de una meta y que daña la salud psicológica del individuo (cambios de tensión, perturbación, adaptación defectuosa a las consecuencias concomitantes, ansiedad, enojo, agresión, retraimiento, etc).

Por otra parte, cabe aclarar que con frecuencia se establece una confusión entre los fenómenos de **frustración** e **Insatisfacción**, términos que se utilizan en muchos casos como sinónimos, no lo son. Una frustración no es una insatisfacción, aunque puede contribuir a ella.

Por si misma una definición de insatisfacción no existe, generalmente se da en relación al binomio satisfacción- insatisfacción, Fleishman (1976, p.322), nos define la satisfacción en el trabajo "como una respuesta dada por el trabajador con respecto a la percepción de su ubicación en su puesto como resultado de su experiencia, en relación con sus propios valores y con lo que se espera de él; puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer, o como lo señala Blum y Neylor (1992, p. 522), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversos factores que modulan las actitudes que poseen los empleados, y permiten al trabajador a una mejor disposición, por ejemplo: salario, supervisión, constancia en el empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento a la capacidad, evaluación justa del trabajo. En suma, factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones del grupo fuera del trabajo.

Herzberg (1959) por su parte, en sus estudios encontró que los factores de insatisfacción se relacionaban con las condiciones físicas existentes en el ambiente laboral: factores, a los que denominó Higiénicos, que actuaban en forma preventiva, esto es, que satisfacen las necesidades del individuo al evitar situaciones no placenteras, pero no lo motivan. Lo anterior quiere decir que si estos factores se dan adecuadamente (salario, condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor,

con los compañeros, supervisión, seguridad y vida personal), podrán eliminar la insatisfacción, más estando presentes no garantizan que se dará la satisfacción.

En base a estas definiciones se considera que la no satisfacción o insatisfacción es "un estado afectivo displacerero del trabajador, que se da como respuesta a la experiencia en su puesto dentro de su trabajo" o, como lo señala Morse (1953), la insatisfacción es cuando los beneficios obtenidos son mucho menores que el nivel de necesidades.

De alguna forma la insatisfacción de las necesidades de los trabajadores aparecen bajo peculiares tipos de actitudes que señalen el momento particular de estas experiencias, pero lo que importa es que esta vivencia es vista como frustrante, como un obstáculo para el desarrollo y cubrimiento de sus necesidades, lo que lleva a que entre menos posibilidades tenga la organización de satisfacer la mayoría de las necesidades de sus trabajadores mayor será la frustración generada por éstos.

Es importante señalar que las frustraciones derivadas del grado de insatisfacción en el trabajo son vistas como factor prioritario en la vida del sujeto en relación a su ámbito psicológico, económico y social. Castaño, (1984) asevera que el trabajo en algunas organizaciones es fuente de insatisfacción profunda y de frustración; dicho de otra manera, a mayor insatisfacción, mayor frustración por el bloqueo de metas y la no satisfacción de las necesidades.

B. CAUSAS DE LA FRUSTRACION.

Cuando se analiza la frustración es preciso tener en cuenta también la situación, es decir, el campo circunstancial donde ocurrió la acción, las circunstancias, las causas o fuentes que la originan y determinan el fracaso en el logro de una meta.

El estudio de estos factores podemos hacerlo desde diferentes puntos de vista, lo cual hace necesaria una clasificación. Primeramente, se hace la división respecto al origen o naturaleza del factor frustrador, el cual puede ser interno o externo. Determinar la causa o fuente no siempre es sencillo, ya que se debe apoyar en el conocimiento de los factores motivacionales y de las características del medio ambiente (físico y social) en donde se desenvuelve el sujeto motivado.

Superficialmente podríamos decir que la frustración siempre tiene su origen en el medio, puesto que es a partir de él que el individuo satisface generalmente sus necesidades, y es en función del medio que el individuo fija sus metas.

Si entendemos a la frustración como una resultante de la falta de correspondencia entre las demandas del individuo y las condiciones de su medio, es lógico suponer que cuando la demanda del individuo es desproporcionada o inadecuada a las condiciones de su medio normal, los factores que facilitan la frustración son internos. Cuando las demandas del medio superan las posibilidades del individuo y le crean necesidades que no podrá satisfacer o le fijan metas que no podrá alcanzar decimos que la fuente es externa (Gago, 1965, p.58).

Para Whittaker (1970, p.485), los orígenes de la frustración se puede encontrar ya sea en el medio ambiente, en formas de barreras u obstrucciones, o dentro del organismo en la forma de deficiencias de un tipo u otro; pero independientemente del origen, cualquier cosa que obstaculice la satisfacción de alguna necesidad de la que nos hemos percatado, crea frustración y conduce a tensión y a cargas internas importantes.

La frustración, nos dice este autor, puede ocurrir lo mismo en animales inferiores que en seres humanos; sin embargo, como habrá en lo substancial menor número de motivos en los primeros, la potencialidad de la frustración es escasa. En cambio, la multitud de motivos sociales, además de los motivos fisiológicos, significa que las potencialidades de frustración en los seres humanos son mucho mayores.

Las potencialidades de la frustración entre las sociedades son diferentes; el fracaso es un fenómeno que se presenta con mayor frecuencia entre aquellos que viven en sociedades más competitivas, y naturalmente siempre que aumenta la probabilidad de fracaso, la probabilidad de frustración aumenta a la vez.

Otras distinciones asociadas son:

- a) *Activas-pasivas, en las cuales se hace referencia a objetos animados (personas) e inanimados (Rosenzweig, 1944).*
- b) *Interior - Exterior, según provenga del individuo mismo (por ejemplo: baja habilidad) o del medio físico o social (Lewin, 1944).*

Crown (1967), reconoce que la frustración proviene de diferentes fuentes, las cuales entendemos como todo un fenómeno o condición que origina y determina el proceso en el logro de una meta, fuentes que son de diferentes tipos como edad, experiencia y naturaleza del motivo no satisfecho causante de la frustración.

Floyd (1973), menciona tres categorías principales de frustración:

1. *Ambientales. Leyes ambientales o sociales que impiden que el individuo exprese mucho sus impulsos.*
2. *Personales. Puede ser causada por sentimientos de inferioridad y carencia de valor propio.*
3. *Por conflicto. Cuando el individuo tiene que elegir entre dos metas o tiene sentimientos tanto positivos como negativos de una meta. Existen cuatro tipos de conflictos:*
 - a) *Acercamiento - acercamiento. Cuando existen dos metas igualmente atractivas, pero recíprocamente excluyentes. Por ejemplo: una persona a la que se le brinda la opción de ganar más dinero en su puesto o transferirse a otro departamento que le interesa. Hacer un viaje de vacaciones o pagar sus tarjetas de crédito.*
 - b) *Acercamiento - Evitación. Al individuo lo atrae un objeto o un estado de cosas y simultáneamente rechaza algo asociado ellos; sentimientos de ambivalencia. Muchas de las situaciones de la vida adulta, si no en la mayoría en las que hay que tomar decisiones importantes (la elección de trabajo, las relaciones sociales en el trabajo y la adaptación con otras personas) tienen a la vez rasgos atractivos y rasgos desagradables.*
 - c) *Doble acercamiento - evitación. Una clase más compleja de conflicto, en el que ambas maneras de obrar tiene rasgos lo mismo buenos que malos que hay que ponderarse con objeto de realizar una elección. Por ejemplo: Un trabajador tal vez tenga que decidir entre dos trabajos, uno de los cuales le dará un clima agradable, pero menores ingresos, en tanto que el otro le exigirá más tiempo y un clima más frío pero le permitirá desarrollarse.*
 - d) *Evitación - evitación. Cuando las dos opciones son desagradables, nocivas o inconvenientes, pero no puede librarse directamente de una sin tropezar con la otra. Ejemplo: El no desea trabajar con una persona, pero no desea ofenderla al decirselo. Los conflictos de esta clase, las más de las veces, se resuelven abandonando la lucha.*

Symonds y Fingermann (1982) dicen que entre las fuentes típicas de frustración están: la familia, la pérdida de afecto y soporte (control de esfínteres, hábitos de aseo), disminución de la dependencia y condiciones escolares (disciplina, demanda

de cumplimiento). Además de estas condiciones existe frustración por el fracaso en el rendimiento escolar.

La gran cantidad de factores que determinan la frustración, nos dice Mankellunas (1991, p.313), están lejos de ser evaluados en su totalidad; algunas veces, la frustración puede surgir por barreras físicas, pero casi siempre vienen del incumplimiento de expectativas de carácter psicológico más complejo: éxito, estatus, apreciación personal, prestigio, poder político o económico y otros motivos similares cuyo aprendizaje se realiza más a nivel simbólico que por contingencias primarias directas.

Las expectativas inalcanzables pueden generarse en el hogar, en grupos de compañeros de trabajo o mediante los medios masivos de comunicación. Con estas expectativas en mente, la frustración surge como efecto de situaciones insalvables. Por otra parte, las características físicas y psicológicas, las normas y los valores predominantes, los mitos y los prejuicios, la ignorancia, la dependencia y situaciones similares constituyen un obstáculo para el logro de objetivos personales.

En cuanto al trabajo se refiere, Blum y Naylor (1992, p.488), por su parte no señalan que es muy probable que la frustración esté asociada con tareas que sean excesivamente sencillas o muy complejas, y que la menor frustración se experimenta en trabajos que se acomodan mejor en los límites de la capacidad del individuo.

Los factores o causas que determinan el nivel de frustración que apunta Brunet (1987, p.67) son:

- *La importancia de un objetivo por alcanzar que se encuentre bloqueado por algún obstáculo.*
- *El tipo de obstáculo y su permanencia relativa.*
- *La frecuencia de las interferencias y el número de obstáculos encontrados en una unidad de tiempo.*

Existen dos tipos de objetivos susceptibles de ser bloqueados, nos señala este autor.

1. *El rendimiento en el trabajo. Suponemos que éste constituye un objetivo personal en sí y que toda interferencia a este nivel conduce a la frustración.*

- 2. Los objetivos personales, que no están relacionados necesariamente con el rendimiento como el dinero, el estatus, el prestigio y las relaciones interpersonales.*

El rendimiento y los objetivos personales pueden estar bloqueados y obstaculizados en su marcha por varios factores de trabajo, y el clima organizacional puede constituir, en sí mismo, un obstáculo importante: las oportunidades de promoción, la ambigüedad de papeles, los mecanismos de comunicación y de motivación, representan dimensiones del clima que pueden provocar frecuente y fácilmente frustración, ya que estos crean obstáculos en el alcance de los fines que se fija la persona.

Eaton (1952), formula siete hipótesis respecto al origen de la frustración en el trabajo:

- 1. El trabajador se siente frustrado por las insignificancias de su grupo*
- 2. Porque los propietarios o jefes ausentes se benefician con la producción de su trabajo.*
- 3. Por esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponda a su trabajo.*
- 4. Por la falta de un papel definido y por la muchas alternativas existentes en su trabajo.*
- 5. Por los cambios de tecnología y por las condiciones de su trabajo.*
- 6. Por el aislamiento de su trabajo dentro de la empresa, organización o comunidad.*
- 7. Por la inseguridad económica.*

Shermerhor, Hunt y Osborn. (1987) y Davis y Newstrom (1988), indican como fuente de frustración a las condiciones que predominan en el medio laboral en que se desenvuelven como: los obstáculos de los compañeros, la dirección, las intrigas, la mala calidad de los proyectos, el equipo de trabajo, el trabajo mismo, la falta de reconocimiento por parte de las autoridades del desarrollo de los empleados, y una fuente de frustración que raramente se reconoce que es uno mismo.

En resumen podemos concluir como nos lo señala Gago. (1965), que la frustración siempre tiene su origen en el medio, puesto que es a partir de él que el individuo satisface generalmente sus necesidades y es en función del medio que fija sus metas.

Díaz-Guerrero. (1972), amplía esta concepción al considerar que la fuente de explicación de la conducta humana es histórico - biopsico-socio-cultural, ya que además de los factores histórico, intervienen los factores sociales, ementos demográficos socioeconómicos o que tiene que ver con la sociopsicología de grupos y con la influencia de instituciones a las que se pertenece en un momento dado.

C. REACCIONES DE FRUSTRACION - INSATISFACION HACIA EL TRABAJO

Es probable que las respuestas dadas en situaciones de tensión sean variadas, muy personales y un tanto imprevisibles. Sin embargo, algunos resultados de la frustración, ya sea generada por el bloqueo de la conducta mediante la interposición de barreras o mediante alguna otra forma, aparecen una y otra vez. Hay pautas reconocibles, así normales como anormales, de los resultados de la conducta de la tensión. Algunos de ellos son mecanismos, pura y simplemente de ajuste; hacen mucho para lograr que el individuo establezca una mejor relación con lo que les rodea, algunos reducen la tensión interna sin afectar notablemente la situación externa.

Así pues, las reacciones a la frustración son múltiples y diversas. Consideraremos brevemente algunas en las que Geldard (1968), Haller (1976), Landgren (1976), Litterer (1989) y Hodgetts (1989), están de acuerdo:

Respuestas que producen mala adaptación en el individuo.

- **La agresión** es tal vez la reacción más común a la frustración. Por cierto, hay quienes creen que existe una conexión necesaria entre las dos y que la frustración conduce inevitablemente a algún grado de conducta agresiva. Es ésta una generalización excesiva, aunque es verdad que el estado de disgusto, desconcierto o confusión, resultado del bloqueo de una actividad organizada, dirigida hacia un fin, encuentra a menudo una fácil salida en reacciones agresivas tanto físicas como verbales.

Por supuesto, la forma más espectacular de reacción agresiva es el berrinche o rabietta. Rara vez resuelve problemas, pero es un mecanismo de "ajuste" en el sentido de que constituye una buena técnica para llamar la atención y obtener concesiones. No toda la conducta agresiva es tan violenta y desenfrenada como la rabietta. Puede estar dirigida contra un obstáculo que impida una serie de respuestas ejemplo: darle un puntapié a una silla al sentirse exasperado. Las reacciones agresivas se generalizan fácilmente a otras personas y objetos que no son los que produjeron originalmente la frustración.

Otros síntomas de frustración son las reacciones de evasión o de escape, y las reacciones sustitutas.

Reacciones de evasión o de escape:

- **Represión**, reacción contenida, alterada o, por lo menos, desviada; es decir, se le reprime y no se le permite que aparezca en forma de conducta manifiesta. La represión consiste, esencialmente, en negarse a reconocer la existencia de una situación frustradora. Puede describirse diciendo que es un "olvido protector". La persona que echa mano de este recurso para resolver su problema cierra los ojos a la realidad, se niega a reconocer obligaciones o circunstancias generadoras de tensión y se porta como si no existiesen.
- **Aislamiento**, por esto se entiende el alejamiento de la situación, el volverse apático, el suprimir en medida de lo posible todo contacto con otras personas. Este no es un método antisocial, sino asocial, de resolver el conflicto. Como modo habitual de reacción, se observa en las personas tímidas, "encerradas en sí mismas", cuya seguridad parece estar amenazada cada vez que se les presta la menor atención pública. No tienen hábitos de cooperación o de competencia sociales. Por consiguiente, al enfrentarse a problemas difíciles, o al quedar cogidas entre los vectores irreconciliables de conflicto, tienden a refugiarse en el aislamiento de la gente.
- **Fantasía**, es otra manera más de comportarse en respuesta a la frustración. Es la escapatoria a un mundo irreal e imaginario, a través de la novela, la poesía, el teatro o de las artes plásticas, como a manera de descanso intelectual. Pero como recurso habitual para enfrentarse a toda

suerte de problemas (o para evitar enfrentarse a ellos), el mecanismo de la fantasía constituye una huida de la realidad, un alejamiento, un refugio. La imaginación bien empleada, es una ayuda valiosa; mal empleada, se convierte en una peligrosa muleta.

- **Regresión**, como forma de reacción a la frustración, representa un apartarse de la dificultad con la que se ha tropezado, un renunciar a seguir luchando y a cambiar hábitos anteriores por que, retrospectivamente, se ve como una forma mas segura de vivir. Comúnmente, la regresión significa un retomo a satisfacciones y a modos de conducta infantiles, grita, se pone de mal humor, hace berrinches, ruega, suplica, etc.
- **Nomadismo** o distanciamiento, es otra forma de conducta regresiva a la que recurre el individuo enfrentado a un gran problema, cambia de campo, apartándose de él, alejándose literalmente, cambiando de residencia o de lugar de trabajo. Como se lleva consigo la frustración, intentará una vez más realizar un ajuste retirándose de nuevo, trasladándose a un nuevo lugar. El nomadismo jamás ha tenido éxito como ajuste de grupo y tampoco es un técnica adecuada de ajuste individual; no se resuelven problemas alejándose de ellos.

Reacciones sustitutas:

- **Compensación**. La imposibilidad de sobreponerse a una dificultad o de resolver un problema, se puede esquivar poniendo en juego otra línea de esfuerzo más adecuada. Esto se refiere a que una meta alcanzable sirve para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr.

El mecanismo de compensación es importante en el ajuste normal. El reconocimiento de una deficiencia propia puede servir no sólo como acicate para un esfuerzo mayor, lo cual, por si solo, puede ser suficiente para superar un obstáculo, sino que le puede indicar a la persona prudente que se necesita otra forma de encarar las cosas, por ejemplo: un jefe que no controla del todo a sus subordinados es posible que recurra a una amistad exagerada para compensar esa deficiencia.

- **La sobrecompensación**. Como se observa, la existencia de condiciones frustradoras a menudo proporciona el necesario acicate de una conducta compensatoria. En verdad. No solo hay un "encubrimiento" de una deficiencia sino también un desarrollo excesivo de rasgos de la conducta que la sustituyan. El hombre de negocios, que es objeto de burla por haber cometido un error, trata de recuperar una buena idea de sí mismo

poniéndose a vanagloriarse de sus aciertos anteriores. Mientras la compensación puede llevar simplemente a un ajuste exitoso, la sobrecompensación puede dar muy malos resultados.

- **Sustitución de metas o sublimación**, si nuestro nivel de aspiraciones ha resultado demasiado elevado para nuestras capacidades una solución directa consiste en sustituirla por una meta alcanzable y socialmente aceptable. La sublimación permite sustituir pautas de conducta y se convierte en un mecanismo que sirve para reducir la tensión y evitar el conflicto, por ejemplo, las relaciones sexuales en la mayoría de las sociedades están rodeadas de tabúes, como mecanismo de sustitución se dirigen a actividades de utilidad social, clubs hermandades u otras sociedades.
- **Racionalización**, es otra manera más de responder ante la frustración. Una forma de recuperar la autoestima que consiste en la formulación de excusas ante una falla, utilizando un falso razonamiento para protegerse el individuo a si mismo por ejemplo: un empleado que no consigue ningún ascenso, comenta que después de todo no lo quería porque demanda de todo su tiempo. Hay abundantes ejemplos de explicación de una mala ejecución, un esfuerzo inadecuado, etc., echando mano de razones aparentemente lógicas pero en realidad son falsas. En lo fundamental, la racionalización representa una conformidad socialmente aprobada que nos permite ofrecer seudorazones de nuestros actos.
- **Proyección**, reside en atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos, por poco decorosos que sean. Esto permite hacer una comparación con otro, y así justificar nuestras propias apetencias. Se convierte en una manera indirecta de tonificar la propia estima. El mentiroso piensa que todos los demás mienten.
- **La identificación**, en virtud del mecanismo de la proyección atribuimos a otros nuestros rasgos innobles, mediante la **identificación** hacemos lo contrario; nos atribuimos los rasgos admirables de otros. Casi no hay una relación social en la que no pueda producirse, y no se produzca la identificación como manera de realzar el aprecio de sí mismo y de adquirir prestigio. La persona que se identifica plenamente hace algo más que sentir o expresar su admiración por otra; tiende a copiar las acciones y las actitudes del otro.
- Finalmente, un mecanismo que técnicamente se le conoce como de **formación reactiva**. Término que denota el intento de llevar a cabo con

éxito o sin él, ocultar motivos exhibiendo públicamente actitudes que son directamente opuestas a ellos ejemplo: Un hombre con mentalidad obscena encubre sus pensamientos adoptando una actitud puritana.

D. CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACION PUBLICA Y LA FRUSTRACION

Las organizaciones gubernamentales han sido estudiadas infinidad de veces; ya por profesionales o por aficionados y al igual que la mayoría la han caricaturizado por su eficiencia.

Frankel (1970), proporciona una visión del gobierno o del sector público y nos describe un clima en el que la inercia ahoga las ideas; donde una vez que ha ocurrido algo, el precedente tiende a convertirse en una incontrovertible razón superior.

Burling, Greiner, Levy y Laboyer, y Porter, en sus estudios nos señalan que algunos de los puntos negativos que aparecen en las oficinas gubernamentales se deben a menudo a su estructura. Sin olvidar que la dirección de responsabilidad en las organizaciones públicas es más complicada y con frecuencia hay una mayor responsabilidad de tipo política.

En el sector público existe un clima en el que el comportamiento está regulado a menudo por títulos, protocolo y palabras, y donde el análisis está centrado en la organización como sistema social y no en los empleados de servicio como individuos.

El principio de que todos los hombres son iguales, no es aplicable en muchas de estas organizaciones, en donde el estatus no solo se define por el rango de las personas en el escalafón administrativo, sino también por signos externos como alfombras, escritorios, teléfono, cubículos etc.

Brunet (1987, p.54), nos señala que es imposible analizar en una organización, de manera aislada las causas y los efectos del clima de trabajo, que por su naturaleza multidimensional hacen que interactuen los atributos propios de la organización con el comportamiento de los individuos.

La interacción es difícil de separar y con frecuencia los efectos se suman a las causas, como el caso de una empresa que ante la baja participación de los

éxito o sin él, ocultar motivos exhibiendo públicamente actitudes que son directamente opuestas a ellos ejemplo: Un hombre con mentalidad obscena encubre sus pensamientos adoptando una actitud puritana.

D. CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACION PUBLICA Y LA FRUSTRACION

Las organizaciones gubernamentales han sido estudiadas ininidad de veces; ya por profesionales o por aficionados y al igual que la mayoría la han caricaturizado por su eficiencia.

Frankel (1970), proporciona una visión del gobierno o del sector público y nos describe un clima en el que la inercia ahoga las ideas; donde una vez que ha ocurrido algo, el precedente tiende a convertirse en una incontrovertible razón superior.

Burling, Greiner, Levy y Laboyer, y Porter, en sus estudios nos señalan que algunos de los puntos negativos que aparecen en las oficinas gubernamentales se deben a menudo a su estructura. Sin olvidar que la dirección de responsabilidad en las organizaciones públicas es más complicada y con frecuencia hay una mayor responsabilidad de tipo política.

En el sector público existe un clima en el que el comportamiento está regulado a menudo por títulos, protocolo y palabras, y donde el análisis esta centrado en la organización como sistema social y no en los empleados de servicio como individuos.

El principio de que todos los hombres son iguales, no es aplicable en muchas de estas organizaciones, en donde el estatus no solo se define por el rango de las personas en el escalafón administrativo, sino también por signos externos como alfombras, escritorios, teléfono, cubículos etc.

Brunet (1987, p.54), nos señala que es imposible analizar en una organización, de manera aislada las causas y los efectos del clima de trabajo, que por su naturaleza multidimensional hacen que interactuen los atributos propios de la organización con el comportamiento de los individuos.

La interacción es difícil de separar y con frecuencia los efectos se suman a las causas, como el caso de una empresa que ante la baja participación de los

empleados, reforzará la supervisión e indirectamente contribuirá a deteriorar más la percepción del clima, al bloquear más el rendimiento y los objetivos personales de los trabajadores; constituyéndose en sí mismo, el clima organizacional en un obstáculo importante que puede provocar fácilmente frustración.

En las organizaciones públicas el clima del trabajo primordialmente se centra en la forma como éste interactúa con los diferentes componentes organizacionales y el resultado que este clima produce en los empleados ya que, a través del clima se definen los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que coartan la libertad de acción de los actores en ese sistema, generando insatisfacción y frustración en el desarrollo de sus actividades.

Hablar de componentes organizacionales, nos dice Brunet (1987, p.55), es hablar del aspecto estructural de una organización o de su medio formal; en otras palabras de las propiedades físicas que existen en la organización sin tener en cuenta a los componentes humanos del sistema.

El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional, ya que éste se refiere a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen; fenómeno subjetivo que los empleados perciben de la organización.

No es fácil nos dice Brunet, estudiar las propiedades objetivas de una organización, porque determinar el número exacto de las dimensiones estructurales parece aún más difícil y complejo, que en el caso de las dimensiones propias del clima organizacional.

Sin embargo, revisaremos algunas características físicas y objetivas que presentan las organizaciones, en especial en el sector público y sus efectos.

- 1 Tamaño y dimensión.-** A medida que una organización aumenta de envergadura crea mas rangos y categorías y se mantiene mas centralizada. Se caracteriza por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso, efectos negativos sobre la relaciones interpersonales y sobre el proceso social en el interior de la misma; cuanto mas grande es el tamaño de la organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes y definiciones que las rigen (Brunet 1987).

Las organizaciones más jerarquizadas muestran una tendencia producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos para la creatividad de sus empleados, que se sienten cada día más impersonales como números en un clima que les confiere un sentimiento de anonimato y

aislamiento que invariablemente los lleva a niveles de frustración y resentimiento en su trabajo.

2 Reglamentos y políticas.-Tienen un efecto significativo sobre la percepción que los empleados tienen del clima que prevalece dentro de las organizaciones.

Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión del comportamiento de los empleados, éstos se podrán entonces sentir cautivos y encerrados en la organización, bajo una atmósfera autocrática que le genera un sentimiento de opresión, que a mediano o largo plazo produce una baja importante en su rendimiento causada por la frustración que siente y repercute en la organización.

Se presentan altas tasas de ausentismo, quejas constantes y quizá actos de vandalismo. Brunet, señala que un clima de coacción desata comportamientos adversos entre los empleados como resultado de la presión que sienten dentro de la organización.

Ritti (1968), en un estudio realizado con ingenieros muestra que cuando las personas tienen la impresión de que hay exceso de control en la organización y en la forma como ésta es dirigida, sus quejas se proyectan a los esquemas de dirección que tienden a reducir la iniciativa del individuo, a medida que aumenta el tiempo de estancia en un puesto el profesional se ve a sí mismo mas cohibido, pasivo e indolente y con menos oportunidades de desarrollo, lo que va invariablemente ligado a una percepción negativa del clima laboral y a la frustración concomitante.

3. Evaluación del rendimiento.- Como política, juega un papel muy importante en el éxito de una organización; se fundamenta en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, las actitudes y otras cualidades necesarias para la buena ejecución del trabajo

La evaluación como sistema en un clima organizacional abierto y participativo no debería verse como una medida de control, sino más bien como un proceso de estímulos. Sin embargo, en las organizaciones públicas éste será visto como una forma más de control coercitivo, según como los empleados perciban el clima como abierto o cerrado, autoritario o participativo, será la forma como ellos colaboren en un programa así

Como se observa en la aplicación del programa de premios, estímulos y recompensa como sistema de evaluación de rendimiento del sector público,

donde los empleados no participan voluntariamente, el reconocimiento de sus evaluaciones estará sujeta a la apreciación muy particular de los jefes inmediatos y a la participación populista del sindicato.

4. **Poder y liderazgo.**-Son elementos que se ostentan dentro de la organización. Litwin y Stringer (1968). nos dicen que de los estilos de liderazgo dependerá el clima laboral de las organizaciones.

Hemos dicho que la organización es una estructura social jerárquica de carácter unidimensional y que el prestigio social dependerá del nivel jerárquico alcanzado, de tal forma que el poder es el valor que determina al hombre dentro de la escala jerárquica.

A medida que la jerarquía aparece como un valor máximo y la estructura se endurece, nos señala Brunet, se hace evidente el clima autoritario como forma de control, que se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección a los empleados.

Gilmore (1979), relaciona el poder con la doctrina de maquiavelo y dice que generalmente los individuos que ostentan el poder son manipuladores y poco se preocupan moralmente por las personas con las que trabajan. Las consideran como objetos y buscan por lo general cumplir rápidamente con su trabajo. En lugar de planificar a largo plazo, buscan ante todo alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

Heller (1976), señala que las organizaciones jerárquicas, estructurales y piramidales son menos efectivas en la creación y mantenimiento de las relaciones interpersonales. Factor que hace que los niveles superiores tengan más antagonismos, celos y cerrazón que creatividad, confianza, preocupación y cordialidad, generando un clima laboral cerrado.

Dimensiones que parecen ser una radiografía de las características actuales de las organizaciones públicas, en donde los empleados generalmente tienen una percepción negativa del clima que predomina dentro de estas organizaciones. Dan la impresión de un sistema cerrado y frío, que origina conductas de evitación en los empleados como: retardos, ausentismo, errores en el trabajo etc.; en estas organizaciones, los sistemas de control son de carácter represivo. Es decir, la utilización de tarjetas de asistencia, sistemas de descuento, procedimientos aversivos de congelamiento, entendidos como obligar al sujeto a permanecer en su lugar durante un número determinado de horas sin hacer nada o haciendo un trabajo que el sujeto sabe que no va servir para nada. En síntesis se puede decir

que las organizaciones burocráticas producen un deterioro psicológico a nivel intelectual y afectivo que conlleva a una reducción de la tolerancia a la frustración (González, 1980).

Argyris (1966), describe a las instituciones públicas como organismos indolentes, en el que se práctica, casi con carácter ineludible, la llamada diplomacia de pasillo.

Uno de los problemas más graves de la organizaciones públicas consiste en conseguir que el personal acepte y amplíe su responsabilidad, pues existe temor por parte del individuo, tanto de ser absorbido por el sistema como de que éste no cambie.

El sistema viviente premia determinados tipos de estilos interpersonales; se caracteriza por la conformidad, por eliminar las emociones y las relaciones interpersonales y por promover la oposición de asumir riesgos y responsabilidades.

Son muchos los empleados del sector público que sienten hoy en día que se les ha arrebatado la sensación de que realizan un trabajo interesante.

A menudo sienten escasa responsabilidad por las tareas que les son asignadas y, no menos a menudo, al aumentar el rigor del control, se provoca un movimiento de resistencia que en ocasiones se manifiesta en forma pasiva.

Sin embargo, a través de las organizaciones sindicales, esta resistencia cobra formas mucho más activas.

Aspectos que repercuten entre los trabajadores, generando imposibilidad de participación creativa y/o productiva que conlleva a un proceso de frustración, que en la burocracia se expresa como enfermedad, ausentismo, tortuguismo o bien con actitudes infantiles como el uso excesivo de los sanitarios o lecturas que incrementen la fantasía de recuperación de su identidad.

Aunque no podemos generalizar estas dimensiones en todas las instituciones del sector público, no sería aventurado afirmar que estos aspectos deberían mejorarse de manera significativa. Si se establece un clima organizacional abierto y participativo en donde se estimule al empleado a utilizar y desarrollar sus potencialidades. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su desarrollo laboral y personal, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo y una reducción al nivel de frustración.

CAPITULO 4

EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO COMO RESPUESTA A LA FRUSTRACION

A. JUSTIFICACION

En los últimos años los cambios en México han resultado demasiado acelerados, tanto en las organizaciones laborales, como en la sociedad, en el sistema de trabajo, en la familia, etc. Por ello, en la actualidad el psicólogo organizacional debe tener la habilidad para conducir procesos de cambio dentro de la organización, hacer más participativo el trabajo y propiciar una organización cada vez más ágil y flexible, eliminando en lo posible los sistemas administrativos rígidos y autoritarios que prevalecen dentro las empresas públicas.

La ocurrencia de periodos intransigentes de competencia, de rápido desarrollo tecnológico, de cambios sociales, culturales y, como precipitador, la recesión económica, elementos que nos obligan a buscar alternativas con el propósito de cambiar la percepción de la situación laboral e incrementar, como consecuencia el nivel de tolerancia a la frustración que el clima laboral de una organización pública puede llevar consigo.

Se sabe que todo cambio ya sea para mejorar o para empeorar provoca un desplazamiento de lo antiguo, de lo usual, y lo sustituye por una situación nueva que casi siempre es desconocida e incierta.

La planeación del cambio que se propone para incrementar el nivel de tolerancia a la frustración de los empleados que laboran dentro de una organización pública es a través del Enriquecimiento del trabajo, técnica que señala Herzberg (citado por Fleishman y Bass, 1980, p.250), como el método más eficiente que proporciona mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del empleado, cuyo propósito es tratar de reducir el número de situaciones frustrantes inherentes a muchos trabajos.

B. PROBLEMATICA.

En México, cualquier intento por caracterizar el trabajo organizado debe ubicarse en el contexto histórico-social del país. Es importante recordar que, en general, la dirección y la responsabilidad en la organización pública es complicada y con frecuencia su función es política; elementos ante los cuales se tiene que luchar por buscar un cambio que permita la mayor participación de sus trabajadores.

Básicamente, la administración pública se basa en reglamentos escritos, principios de jerarquía, y niveles de autoridad, en donde el conservadurismo práctico une sus fuerzas a las del dogmatismo ideológico para considerar que cualquier idea o solución inovadora constituye una amenaza y que el mantenimiento del sistema de privilegios es más importante que cualquier propósito.

En la actualidad, la empresa pública al igual que la privada, se ve enfrentada a un mundo caracterizado por cambios rápidos y trascendentales, una sociedad cada vez más educada y un factor humano que demanda un mayor desarrollo dentro de la empresa, en franca lucha competitiva para conseguir el éxito; sin embargo el ambiente de las organizaciones del sector público no dispone de una atmósfera influyente para el logro de sus objetivos y conlleva a la frustración de muchos de sus trabajadores.

Los elementos anteriores van unidos a otros factores o problemas que enfrenta el país como: la política económica, el aumento de las importaciones de tecnología, el índice de crecimiento de la población, el endeudamiento económico del país con el extranjero, la agudización de las contradicciones y de las injusticias sociales que afectan a la mayoría de la población, etc.

En general, se puede hablar del subdesarrollo de la organización en México, más antes de concluir este apartado, quisiera señalar que en el futuro inmediato, nuestras organizaciones de trabajo deberán aumentar significativamente su eficacia y eficiencia, pues gran parte de las posibilidades de superar la actual situación de crisis y de subdesarrollo dependerá de tales organizaciones. México es un país que ya no puede darse el lujo de desperdiciar recursos cada vez más caros y más limitados.

C. OBJETIVOS

La idea básica u **objetivo** principal de aplicar esta técnica es la de aprovechar la capacidad plena del individuo. En otras palabras brindarle al trabajador la oportunidad de lograr el máximo en términos de la satisfacción de sus necesidades y, por ende, incrementar su nivel de tolerancia a la frustración, factor que se encuentra inmerso casi siempre en el clima laboral que predomina dentro de una institución de la administración pública.

El término enriquecimiento del trabajo hace hincapié en alguna forma de educación en las relaciones humanas esperando inculcar actitudes sanas en los empleados y un clima psicológico y social de la organización que se considere apropiado para los

valores humanos (Fleishman y Bass, 1980), p, 270). Esta teoría así mismo nos sugiere que enriquecer el trabajo fomenta una utilización eficiente del personal.

Sin embargo, es importante no confundir el termino enriquecimiento con ampliación del trabajo. Enriquecimiento proporciona oportunidades para el crecimiento psicológico de los empleados, en tanto que la ampliación se limita a hacer que un trabajo sea estructuralmente mayor.

En este sentido el enriquecimiento del trabajo como técnica es diametralmente opuesta a la tendencia en la industria hacia la especificidad de cada puesto, mientras más específica sea una tarea, más simple será la habilidad necesaria para realizarla.

D. INVESTIGACIONES CONCURRENTES CON ESTA TECNICA

Resulta interesante comparar las ideas que Argyris (1971, p,427) en el sentido de mantener la eficiencia del trabajador a través de realizar al máximo las oportunidades de desarrollo y libertad individual en sus tareas, con los objetivos del entrenamiento a la sensibilidad de Dunnette y Campbell (citado por Fleishman y Bass, 1980, p,203), donde se pretende enseñar a través de laboratorio a los dirigentes de empresa a mejorar el autodiscernimiento o la autoconciencia (la capacidad para percibir del propio yo tal como lo ven otros), y a la sensibilidad interpersonal (es decir la conciencia más amplia de los estímulos interpersonales y una mayor exactitud en la inferencia sobre el sentimiento de los demás, con lo que se demuestra que sí se pueden generar actitudes de mayor sensibilidad interpersonal).

Mc Gregor (1969), ofrece su enfoque de la teoría Y, en el que considera que las organizaciones deben ofrecer a sus empleados mayores oportunidades de aceptar más responsabilidades y ampliar su toma de decisiones, otorgando así libertad para que maduren dentro de la organización. En su estrategia este autor propone cuatro fases:

- 1. Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo.*
- 2. Fijación de metas concretas en un periodo limitado.*
- 3. Desarrollo administrativo durante ese periodo y*
- 4. Valoración de los resultados (citado por García y Martín, 1981, p.225).*

Esta técnica, como lo señalan Blum y Naylor (1992, p.487), está de acuerdo con la **teoría de la activación**, tal como la delinea Scott (1966), indicando que un trabajo "enriquecido debe proporcionar al trabajador una mayor variedad y estimulación; por lo tanto, se podría predecir que el enriquecimiento de un trabajo debe dar como resultado menos frustración y mayores motivaciones en dicho trabajo. También señala que los trabajos de tipo repetitivo o poco alentadores, casi siempre son percibidos por los trabajadores como poco satisfactorios, fastidiosos y, por ende, muy frustrantes.

En resumen, Scott en la teoría de la activación establece que el organismo humano requiere de estimulación y variedad en su ambiente y clima de trabajo; sin esto, la motivación disminuirá y se producirá la frustración. Entonces, en el mismo grado que las barreras y los obstáculos para las metas proporcionan variedad y estimulación al trabajador, pueden en realidad tender a reducir la frustración experimentada.

1. ESTUDIOS SOBRE FRUSTRACION LABORAL

En nuestro país la importancia sobre este tipo de estudios es en realidad muy reciente. Las poblaciones y ambientes a las que se han abocado han sido distintas a las que aquí se proponen. Sin embargo, podríamos mencionar el estudio realizado por Fontecilla y Montero (1974), con médicos de una institución del sector salud, en el cual se observó que los prejuicios y la frustración influyen en su actitud, argumentando como causas de la frustración las siguientes:

- 1. Desagrado ante los controles administrativos de asistencia y puntualidad, considerándolos impropios de un profesionalista.*
- 2. Disgusto por las normas establecidas, lo que es fuente de frustración*
- 3. La baja remuneración económica, existe la idea que solo las personas con preparación inadecuada o insuficiente encuentran trabajo en la institución. Actitud perjuiciosa y frustrante, pues implica sentimientos de minusvalía y devaluación personal.*
- 4. Mantiene el trabajo en las instituciones públicas, mientras consiguen ingresar a otra institución que les brinde más prestigio, actitud que se traduce en inconformidad consigo mismos lo que origina conductas inadecuadas en su trabajo.*

5. *Hostilidad reprimida y encubierta hacia las autoridades y pacientes que todavía pueden manejar asumiendo una actitud ambivalente en la que los crítica y al mismo tiempo los disculpa.*
6. *Sentimiento de fracaso en el trabajo, considerándolo más una necesidad que una realización.*

El estudio realizado por González, Careaga y Guevara (1980), sobre " las relaciones entre los sistemas autoritarios de administración en las organizaciones Burocráticas; y el deterioro intelectual y afectivo", observado en los individuos que trabajan en dichas instituciones. En este estudio se concluyó que las organizaciones burocráticas si producen cierto deterioro psicológico a nivel intelectual y afectivo, en aquellos sujetos que permanecen por un largo período de tiempo.

Puede decirse que estas son la únicas investigaciones respecto a la frustración en el sector público.

En el estudio realizado por Hernández (1981) en obreros en de una fabrica textil, en donde se concluye que en nuestro país las manifestaciones de agresividad y la frustración ha variado, ya que se han ampliado las manifestaciones de expresión para las personas del sexo femenino, sobre todo en lo que se refiere a sentimientos, actitudes e inquietudes.

En otros estudios realizados fuera de nuestro país Sahní, Vinod y Chadha (1989), en la India realizaron " un estudio de correlación de frustración y algunos factores socio-ecológicos entre maestros de escuela". En la primera parte del cuestionario midieron las tres dimensiones de la frustración: insatisfacción, inseguridad y ansiedad, la segunda parte contenía las situaciones socio-ecológicas, reconocimiento social, facilidades apropiadas de vivienda, facilidades de educación, recreación y una atmósfera parecida a la de su casa. En los resultados que obtuvieron encontraron una relación positiva entre los factores socio-ecológicos y los sentimientos de frustración.

Otro estudio el de Jorde, B.P (1988), en Estados Unidos "factores que influyen en la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional en el medio ambiente de trabajo", en donde se examinaron factores que influyen en la satisfacción en el trabajo y en el ambiente laboral de una escuela, fuentes que influyen en la satisfacción y frustración como: Relaciones interpersonales entre los trabajadores y autoridades, la naturaleza misma del trabajo, pagos y oportunidades de promoción, edad, educación, experiencia, salario y orientación profesional. Encontrando que existe una relación entre las facetas de la satisfacción y el ambiente laboral, más su correlación entre ellos fueron bajos.

Como se ha mencionado, los estudios anteriores se refieren a la frustración relacionandola con diversas variables, salvo dos, la población investigada no pertenecen al sector de la administración pública.

En México, este sector es de suma importancia, por ello surge la necesidad de realizar amplios estudios que contemplen no solo los aspectos estadísticos, sino que involucren los factores psicológico, intelectuales y afectivos de los trabajadores que repercuten en su adaptación laboral, social, y familiar.

E. ESTRATEGIA GENERAL PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

El modelo de enriquecimiento del trabajo es bastante práctico y útil, por lo cual se busca que llegue principalmente a los niveles de autoridad y de decisión para que autoricen y apoyen las acciones correspondientes.

Regulamente la administración al tratar de enriquecer el trabajo de un empleado, suele conseguir una reducción de la contribución personal del individuo en vez de darle las oportunidades de crecimiento en su trabajo habitual. Ese esfuerzo en esta técnica se le denomina carga horizontal del trabajo en oposición a la carga vertical, o sea al uso de los factores motivadores que no se han desarrollado todavía por completo, especialmente dentro del sector público en donde estos factores siguen siendo bastante generales.

Los principios básicos que nos menciona el programa de enriquecimiento del trabajo son:

Principios	Motivadores implicados
A) Eliminación de ciertos controles pero conservando las responsabilidades	Responsabilidad y logros personales.
B) Aumentar la responsabilidad a los individuos por su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento.
C) Darle a la persona una tarea completa de trabajo	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
D) Concederle mayor autoridad a un empleado en sus actividades libertad en su trabajo	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
E) Poner los informes periódicos a disposición del trabajador y no solo al supervisor	Reconocimiento Interno
F) Introducir tareas nuevas y más difíciles, no manejadas con anterioridad	Desarrollo y aprendizaje
G) Asignar a los empleados tareas específicas o especializadas, brindándoles mayores oportunidades	Responsabilidad y desarrollo.

fuate: tomada de Harvard Business Review, 46(enero-febrero 1968), p.53-62. Tabla.4-

Todo proyecto de cambio debe iniciarse con un diagnóstico, es decir:

- *Una definición de la situación actual, de como están las cosas, qué diferencias existen entre las cargas horizontales (el esfuerzo del trabajador) y las cargas verticales (factores motivacionales).*
- *Seleccionar a la persona que estará a cargo del programa, lo más recomendable es que sea una persona externa al sistema organizativo. Sin embargo, puede hacerse cargo del proyecto una persona especializada que actúe de manera marginal: esto quiere decir que deberá estar lo suficientemente dentro de la organización para comprender la problemática*

de los miembros de la organización, pero también lo suficientemente distanciado para ver estos en forma objetiva.

- *Definir el área o el personal que tomara parte dentro del proyecto, es muy importante clarificar o delimitar al personal en cuestión*
- *Considerar el tiempo que se requiere para la implementación de este proyecto.*

1. ETAPAS DEL PROGRAMA

Una vez descrita la estrategia, he aquí las etapas que se deben adoptar al instituir este programa.

1. Escoger los puestos donde en los que:

A) Los cambios no resulten demasiado costosos

B) Las actitudes sean negativas con respecto al trabajo.

C) Los factores extrínsecos o higiénicos (Herzberg, 1968), las políticas de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad en el empleo esté resultando demasiado costosos, y

D) La motivación hará que se observen diferencias en el rendimiento.

2. Abordar esos puestos con la convicción de que se pueden cambiar.

3. Obtener en sesiones de lluvia de ideas, una lista de cambios que puedan enriquecer el trabajo, sin tener en cuenta si resultan o no prácticos.

4. Seleccionar la lista, eliminar las sugerencias que impliquen factores extrínsecos, más que una verdadera motivación.

5. Seleccionar la lista, para excluir las generalidades, tales como "darles más responsabilidades, crecimiento, logro y desafío", que raramente se aplican en la práctica.

6. Seleccionar la lista, para eliminar todas las sugerencias de carga horizontal (el desafío de incrementar su desempeño, adicionar una tarea carente de significado, rotación de tareas, eliminación de las partes más difíciles).

7. Evitar la participación directa de los empleados cuyos trabajos vayan a enriquecerse, desde luego las ideas expresadas constituyen una fuente valiosa de cambios, pero su interés directo afecta el proceso de manera más específica. El trabajo debe cambiarse y es el contenido el que producirá una motivación y no las actitudes sobre el hecho de estar o no implicado en el desafío inherente en la organización de un trabajo.

8. Evaluar la eficiencia del programa antes y después de su aplicación y limitarse exclusivamente sobre los puntos motivadores.

9. Prepararse para una disminución del rendimiento durante las primeras semanas. El paso a un nuevo tipo de trabajo puede provocar una disminución temporal.

10. Esperar que los supervisores o autoridad de primera línea se muestren ansiosos, reacios y un poco hostiles hacia los cambios. La ansiedad se debe al temor de que los cambios no den los resultados esperados, reacios por sentir que pierden poder, la hostilidad se producirá cuando los empleados empiecen a responsabilizarse de las tareas, que la autoridad considere como propias en relación al rendimiento.

Por otra parte, el programa de enriquecimiento del trabajo lleva también consigo que el supervisor o jefe inmediato descubra cómo organizar mejor su tiempo en otras actividades, cómo revisar el desempeño y administrar un entrenamiento más minucioso, en lugar de dedicarlo a supervisar el trabajo realizado por sus subordinados.

1.1 PROCEDIMIENTO

- *Seleccionar a los sujetos de estudio; en las áreas donde los índices de rendimiento y las actitudes en el trabajo sean bajos conjuntamente con las autoridades, clarificando el alcance del programa, el campo de aplicación y el tiempo en que se va llevar a cabo (no menos de seis meses para notar los cambios generados por éste programa). Conviene hacerles tomar un compromiso concreto a las autoridades con el programa.*
- *Realizar las sesiones de fomento de ideas y seleccionar aquellas que impliquen mayor motivación y desarrollo personal, por ejemplo, asignar tareas acorde con la preparación profesional de los empleados, implicarlos en los trabajos que se lleva a cabo en el departamento, eliminar las tarjetas de control, brindar reconocimientos por el trabajo realizado, otorgar labores específicas con tiempos señalados para su ejecución, etc.*
- *Dividir a los empleados seleccionados en dos grupos, un grupo control que seguirá efectuando su trabajo de manera tradicional y un grupo de desempeño.*
- *Durante los dos primeros meses, al grupo de desempeño se le aplicara, promediando por semana uno de los siete motivadores de carga vertical del trabajo, a los que se hace referencia en la tabla 4-1.*
- *En ambos grupos los factores de higiene deberán aplicarse normalmente (condiciones de trabajo, salarios, relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y jefes inmediatos, políticas de la empresa, posición social y seguridad).*
- *Para evaluar la eficiencia del programa se aplicaran pruebas de rendimiento antes y después del programa de Enriquecimiento del trabajo, sugiero el cuestionario de Likert titulado **Perfil de características Organizacionales** (fig.2b-1), pues no solamente mide el clima laboral de una Institución sino también los cambios que pueden darse tras la aplicación de nuestro programa, así como pruebas similares de actitudes hacia el trabajo. La prueba de actitudes debe limitarse a los puntos motivadores, a fin de separar la opinión que tienen los empleados de su trabajo, a partir de todos los elementos circundantes de higiene que puedan tener.*
- *Durante las primeras semanas, es probable que el rendimiento de los trabajadores del grupo de desempeño disminuya a causa de la introducción de los motivadores, evidentemente esto será provocado por las nuevas responsabilidades. Sin embargo, a medida que se familiaricen con el programa los miembros del grupo de desempeño alcanzaran un alto nivel de*

desempeño y un incremento en su nivel de tolerancia a la frustración (más agrado por su trabajo, índices más bajos de ausencias y, por ende un índice más alto de participación).

F. CONCLUSIONES

El estudio del funcionamiento de una organización no siempre es fácil y cada vez se vuelve más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Como hemos señalado, el hecho de que varios investigadores desde principios de siglo hayan puesto en evidencia el papel que los componentes físicos y sociales del clima juegan sobre el comportamiento humano, no significa querer atribuirle la causa de todos los males que afectan a una organización, resulta evidente que el estudio y la identificación del ambiente de trabajo deberían ser preeliminaras a toda forma de intervención.

El clima organizacional representa por lo tanto un concepto global que integra todos los componentes de empresa, institución o industria. Estos componentes o dimensiones se reagrupan en dos grandes rubros: procesos y estructura organizacional. Su fusión conforma el clima humano de la empresa, que mediante la percepción del clima de trabajo y los actores del sistema interpretan la realidad organizacional que los rodea. El clima entonces, actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben de adoptar.

Las tensiones y el aspecto impersonal que el clima de trabajo de la organización pública conlleva hace que el empleado se sienta molesto y frustrado. La modificación del clima de una empresa es una tarea que exige tiempo y la colaboración de todos los actores del sistema. No es raro ver que aparezca resistencia al cambio en los empleados cuando se trata de modificar demasiado rápido el clima, sin poner en su lugar una estructura que venga a reforzar y a sostener las acciones de los miembros de la organización, como sucede cuando se manda a los empleados a cursos de capacitación con el propósito de incrementar sus conocimientos y no se cuenta en la institución con el lugar para utilizar lo que aprendieron.

El desencanto de esos individuos es susceptible de repercutir en críticas abiertas y acerbas al clima de su organización o en frustración que puede llevar a una regresión del comportamiento en el trabajo, al no poder utilizar los nuevos comportamientos. Es por ello que se exige la colaboración y tiempo de todos los actores del sistema.

Finalmente, los efectos del clima organizacional son numerosos. Así, la forma en la que un individuo percibe el clima que le rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y, por ende llevarlo a la frustración; más como nos señala Castaño (1982), la vida de las organizaciones es el resultado de sus interacciones con el medio ambiente, su funcionalidad y eficacia, e inclusive su sobrevivencia, depende en gran parte, de su capacidad de autotransformarse internamente de acuerdo a los cambios que absorbe del medio exterior, así como su adaptación a las nuevas circunstancias.

SUGERENCIAS

La identificación del clima organizacional es entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de la organización y como Psicólogos del cambio nunca se debe perder de vista el hecho de que tanto el éxito en una organización como en los individuos depende de que se logren las metas propuestas.

La técnica de enriquecimiento del trabajo propuesta no se llevara a cabo una sola vez, sino una es función continua; los cambios iniciales deben durar un periodo largo. Existen razones para esta consideración:

- 1. Los cambios deben hacer que los puestos lleguen a nivel de desafío, que esté de acuerdo con las habilidades del personal que está contratado.*
- 2. Quienes tengan mayor habilidad podrán demostrarla eventualmente y estar en condiciones de ser tomados en cuenta para un nivel superior.*
- 3. La naturaleza misma de los motivadores, hace que tengan un efecto más prolongado sobre las actitudes de los empleados. Tal vez se requiera volver en enriquecer el trabajo, pero esta necesidad no surgirá tan frecuentemente.*

No todos los trabajos pueden enriquecerse, ni es necesario que se enriquezcan; no obstante, si sólo se tomara un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que se dedica a otros factores, al beneficio de la satisfacción del empleado, las ganancias económicas y sociales serían uno de los principales dividendos que se obtendrían para reactivar la economía de las empresas, de la sociedad y del país, mediante el esfuerzo de todos para lograr salir de la crisis.

El argumento en pro del enriquecimiento del trabajo puede resumirse de manera sencilla "Si tienes alguien en tu trabajo utilízalo".

Por último, es importante señalar la conveniencia de realizar otras investigaciones tanto documentales como empíricas sobre estos temas:

- *Profundizar en los conceptos de clima y sus dimensiones, ya que existe una dispersión en los autores en cuanto a su definición.*
- *Ahondar en las derivaciones teóricas de la frustración que han generado confusión en su significado, y en la actualidad es fácil observar su pobre desarrollo.*
- *Documentar sobre experiencias de cambio en las organizaciones e incremento del nivel de tolerancia a la frustración entre individuos con ciertos conocimientos profesionales.*

En resumen, no es fácil cambiar el clima de una organización, en especial en el sector público. Eso requiere tiempo, voluntad política y, sobre todo, el esfuerzo de todos. Sin embargo, que no se tenga miedo en poner en tela de juicio la base del funcionamiento mismo de la organización y, buscar el cambio, que permita sentar la bases para construir nuevos modelos de organización y trabajo más acorde con una sociedad cambiante, como la que vivimos hoy día.

LIMITACIONES.

Las conclusiones obtenidas en una investigación documental no pueden ser tan definitivas como las que se derivan de un conjunto de investigaciones empíricas relacionadas con el mismo tema.

La literatura que existe para dos de los temas revisados (clima organizacional y frustración), está muy dispersa por lo que una revisión exhaustiva resulta casi imposible y se corre el riesgo de dejar de considerar puntos de vista importantes sobre el tema.

Los temas abordados en este momento son de suma importancia como para ser motivo de estudios particulares, con una mayor profundidad.

Existen pocos estudios empíricos y pocas experiencias documentadas en nuestro país donde se haga referencia a la frustración y al clima laboral, por lo que gran parte de estas experiencias siguen correspondiendo a otras naciones.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Finalmente, podemos señalar que el cambio en el clima se puede enfrentar a dimensiones sobre los cuales no se tenga fuerza, ni poder, y corresponda exclusivamente a la voluntad política de las personas que se encuentren al frente del sistema. ¡Pero que se puede hacer se puede!

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, R.S. (1991) . acia una diferencia de la comunicación Organizacional, en Fernandez C. (comp). México: Trillas, pag:109-114.
- ARGYRIS, C. (1979) El individuo dentro de la Organización. Barcelona, España: Herder.
- ARIAS, G.F.(1989). Administración de Recursos humanos. 4a. ed. México: Trillas, p.p 476.
- ARIAS, G.F.(1960). Conflicto individual y frustración. México: Trillas, p.p 42.
- BLAGER, J. (1981). Psicología de la Conducta. Buenos Aires: Paidós, p.p.
- BLUM, M.L Y NAYLOR J.C.(1990) Psicología Industrial. 2a. ed. México: Trillas, p.p. 695.
- BROW, J.A. (1977). La Psicología Social de la Industria. México: Fondo de Cultura Económico, p.p. 476.
- BRUNET, L. (1982). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, p.p. 121.
- BUENO, G. Ms.(1974) Estudio Paralelo Sobre Frustración y Agresión. UNAM: Tesis de Licenciatura. México.
- CASTAÑO, D. (1984). Crisis y desarrollo de las Organizaciones. México: UNAM. p.p. 69.
- CENTRO INDUSTRIAL Y DE PRODUCTIVIDAD. (1971). Organización y Operación de las Oficinas Gubernamentales. México, pag: 22-30.
- COFFER, C.N. y APPLEY, M.H. (1971) Psicología de la Motivación. México: Trillas, p.p. 903
- CROZIER M. (1969). El fenómeno Burocrático. Buenos Aires: Amorortu, pag: 5-14.

- CHIAVENATO Y. (1994). Administración de Recursos humanos. México: Mc. Graw-Hill, pag: 5-86
- CHRUDEN, y SHERMAN, (1977). Administración de personal. México: Continental, pag: 263-279.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W., (1988). El comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill, pag: 203-497
- DIAZ GUERRERO, R. (1972). Hacia una Teoría Histórico-Bio Psico-Social Cultural del Comportamiento Humano. México: Trillas, p.p 75.
- DIAZ GUERRERO, R. (1979). Psicología del mexicano. México: Trillas, p. p. 206.
- DECAPRIO, S.N. (1976). Teorías de la personalidad. México: Interamericana, pag: 43-51.
- DOLLAR, D. & MILLER M. (1957). Frustración and agresión. Institute of Human relación. Yale University. Press Now-Haven, pag: 10.
- DUBIN, R. (1974). Las Relaciones Humanas en las organizaciones. México: CECSA, p.p.276
- DUNHAM, R. y SMIT, F. (1989). Salud Organizacional. México: Trillas, pag: 35-48.
- DUNNETTE, M.D. y KIRCHNER, W.K. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas, p.p. 279.
- FADIMAR, J. (1978). Teorías de la Personalidad. México: Harla, p.p. 104.
- FENICHEL, O. (1964). Teorías de la personalidad. Buenos Aires: Paidós, p.p. 614.
- FERNANDEZ, C.C. (1991). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas, pag: 10-16.
- FINGERMANN, G. (1982). Relaciones Humanas. México: Ateneo, pag: 37-62.

- FLEISHMANN, E.A. y BASS A.R., (1976). Estudios de Psicología Industrial y del Personal, México: Trillas, p.p. 697.
- FLOYD, L.R. (1971). Psicología y Vida, México: Trillas, pag: 535-550.
- FONTECILLA, M.M. (1974). La Influencia del Prejuicio y La Frustración en La actitud del Medio Institucional, UNAM. Tesis de Licenciatura, México.
- FRANK, A. G. (1968). Fundamentos de Psicología, México: Trillas, pag: 129-212
- FREUD, ANA. (1984). El yo y los mecanismos de defensa, México: Paidós.
- FREUD, S. (1921). Mas allá del principio del placer.11: Iztaccihuatl, pag: 2507-2541.
- GAGO, H.A. (1965). La frustración como Factor Psicológico de la Personalidad, UNAM: Tesis de licenciatura, México.
- GALVAN, E. (1981). Tratado de Administración General, México: Trillas, pag: 21-102.
- GARCIA, M. y MARTIN, F. (1981). Administración y Desarrollo Gerencial, México: Diana, p.p. 307.
- GIBSON, L.J. (1983). Organizaciones-Conducta Estructura-Proceso. Trad. Cando y Gutiérrez. México: Nueva Editorial Interamericana, pag: 587.
- GILMAR, B.H. (1976). Tratado de Psicología Empresarial, Tomo 1. Psicología de la Organización, Espana: Martínez Roca, p.p. 381.
- GONZÁLEZ, N., CAREAGA, G y GUEVARA, E (1980) Sistemas Autoritarios de Administración en Instituciones Burocráticas. Revista de Educación Superior Trimestral, Volumen 9 No.35 Julio-septiembre, México: UNUIES.
- HALL, C.S. y LINDZEY G. (1962). Theories of personality. New York. Wiley.
- HALL, R. (1973). Organizaciones. Estructura y Proceso. Madrid: Prentice Hall, pag:20

- HARO, B.G. (1988). Aportaciones para la Reforma de la función Pública en México. Instituto Nacional de la Administración Pública de España. Madrid, pag: 30-89.
- HERNANDEZ, B. (1981). Estudio de la Frustración a través de la Prueba del Dr. _____ Rosenzweig, S. en el medio obrero-patronal de una fabrica textil. UNAM: Tesis de licenciatura. México.
- HILGARD, E., ATKINSON R. & ATKINSON R. (1971). Introducción To Psychology, New York: Harcourt Brace y Old.
- HODGETTS, R. y ALTEMAN S. (1989). Comportamiento en las Organizaciones, México: Mc. Graw Hill, pag: 95-121, 375-393.
- HOWELL, W.M. (1976). Psicología Industrial y Organizacional, México: Manual Moderno, pag: 19-145.
- IBANEZ, B.B. (1990). Manual para la elaboración de tesis. México: Trillas.
- KRAMER, J.C. (1986). La Frustración, Barcelona, España: Troquel.
- KORMAN, A. (1978). Psicología de la Industria de las Organizaciones. España: Graficas Halar, p.p.114.
- LAPASSADE, G. (1977). Grupos, Organizaciones e Instituciones. Barcelona: Montañas, p.p. 107.
- LEFORT, C. (1970). Que es la Burocracia y otros ensayos, Barcelona: Ruedo Iberico. pag: 227-251.
- LITTERERER, J.A.(1989). Análisis de las Organizaciones, México: Limusa, pag: 146-147.
- LINDYREN, C. (1978). Introducción a la Psicología Social. México: Trillas, pag: 132-147.
- MARCH, S. (1980). Teoría de la Organización, México: Ariel, pag: 2-91.

- MANKELIUNAS M.V. (1991). Psicología de la Motivación. México: Trillas, p.p. 450.
- MARTINEZ, M. (1991). La Comunicación y La Organización, un caso práctico. UNAM. Tesis de Licenciatura. México:
- MENESES, M. (1989). Psicología General. México: Porrúa.
- MICHEL G. (1974). Ecología de la Organización. México: Trillas, p.p. 352.
- MOUZELIS, N. (1973). Organización y Burocracia. Barcelona, España: Península.
- OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO. (1987). Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Ginebra, pag: 2-11.
- OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO. (1987). La empresa y factores que influyen en su funcionamiento. Ginebra.
- OWENS, R.G. (1992) La Escuela Como Organización. México: Santillana, pag: 85-105,247-285
- PACHECO, B.R. (1987). Investigación del Clima Organizacional en Una Institución de Crédito. ITAM: Tesis de Licenciatura (Admon de Empresas). México.
- REDIL, V.F. y MENDOZA, T.F. (1974). Lecturas sobre Organización. México: Trillas, p.p. 94.
- RODRIGUEZ, E.M. (1982). Psicología de la Organización. México: Trillas, p.p. 204.
- ROSENZWEIG, S. (1934). Manual de Test de Frustración. Buenos Aires. Paidós, pag: 11-20.
- SALDIVAR, C.D. (1992). Administración pública y medio ambiente. UNAM: ENEP-ACATLAN. Tesis de Licenciatura.(C.P. Administración pública). México.
- SEXTON, W.P. (1984). Teorías de las organización. México: Trillas, pag; 34-56.

- SHERMERHORN J., HUNT J Y OSBORN R. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana, p.p. 520.
- SMITH, E. y WAKELEY, H. (1982). Psicología de la conducta Industrial. México: Mc. Graw Hill, p.p. 379.
- SOLIS, D.C. (1980). El proceso de Diseño de la organización (caracter que adopta el sector público). UNAM: Tesis de licenciatura.(C.P. Administración pública). México.
- STEPHEA, P.R. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, pag: 89-149.
- RAMIREZ-OLVERA, M. (1980). La Influencia del Nivel Jerárquico sobre el Clima Laboral. UNAM: Tesis de Licenciatura. México.
- TERRY, G.R (1984). Principios de Administración. México: CECSA, P.P.834..
- TORRES, V.B. (1994). Planación y Cambio de cultura Organizacional y Valores del Trabajador Mexicano. UNAM: Tesis de licenciatura. México.
- TRUEBA, D.J. (1972). El proceso de Industrialización en México. Sociología Industrial. México: Galvez, p.p. 380.
- VROOM, V. (1964). Work and Motivation. Nueva York: John Witey & son, pag: 105-174
- WERTHER, W. y DAVIS, K. (1986). Dirección de personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, pag: 42-43 y 300-304.
- WHITTAKER, J.(1970). Psicología. México: Interamericana, pag: 483-490.
- WHITTAKER, J.(1978). Problemas Actuales de la Psicología Social. México: Trillas.
- WILS G. (1992). Planación y Estrategias de los Recursos Humanos. Colombia: Legis, pag: 259-267.