



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**Factores que influyen en la dinámica de  
grupos de trabajo: análisis y diagnóstico  
del Área de Transmisión Michoacán en la  
Comisión Federal de Electricidad.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**ADRIÁN MANZANO SÁNCHEZ.**

**ASESOR: L.A.E. ILDEFONSO HUANTE  
SANDOVAL**

**Uruapan, Michoacán. FEBRERO de 2008.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por sembrarme en el núcleo familiar y darme todo lo que tengo,

A mis padres y hermanos por darme la vida y el apoyo incondicional para lograr mis metas,

A mi novia y amigos por compartir momentos inolvidables y por su apoyo en todos los aspectos

Y a mis maestros de la Universidad por aguantarme a lo largo de la carrera y darme las bases

Fundamentales para mi desarrollo profesional,

A todos ellos,

Gracias y que Dios los bendiga hoy y siempre.

## ÍNDICE CAPITULAR

### Introducción

### **CAPITULO I. EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN**

1.1 Concepto de Administración .....	2
1.2 Antecedentes de la Administración .....	4
1.3 Principios de la Administración .....	5
1.4 Antecedentes de la administración participativa .....	7
1.4.1 Elton Mayo .....	7
1.4.2 Duglas McGregor .....	8
1.4.3 Adam Smith .....	9
1.4.4 Chrys Argyris .....	11
1.4.5 Thomas Likert .....	13
1.5 Proceso administrativo .....	14

### **CAPITULO II. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA**

2.1 Conceptos.....	16
2.2 Factores que integran el clima organizacional .....	18
2.2.1 Comunicación.....	18
2.2.1.1 Proceso de la comunicación .....	20
2.2.1.2 Fuentes de distorsión.....	21
2.2.1.3 Dirección de la comunicación.....	21
2.2.1.4 Las redes de la comunicación .....	22
2.2.1.5 Barreras de la comunicación eficaz.....	22
2.2.2 Liderazgo.....	24
2.2.2.1 Definición de liderazgo.....	24
2.2.2.2 Componentes de liderazgo.....	25
2.2.2.3 Enfoque en los rasgos de liderazgo.....	26
2.2.2.4 Conducta y estilos de liderazgo.....	27
2.2.2.5 Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler.....	29
2.2.2.6 Enfoque camino-meta para la eficacia del liderazgo. ....	30
2.2.3 Motivación.....	31
2.2.3.1 Primeras teorías de motivación.....	32
2.2.3.2 Teorías contemporáneas acerca de la motivación.....	33
2.2.4 Supervisión.....	34
2.2.4.1 Funciones básicas del supervisor.....	35
2.2.5 Relaciones Humanas .....	36

### **CAPITULO III. DINÁMICA Y GRUPOS DE TRABAJO**

3.1	Conceptos y diferencia entre grupo y equipo de trabajo.....	38
3.2	Relación de grupo y de intergrupo.....	39
3.3	Tipos de grupos y equipos de trabajo .....	40
3.4	Proceso de integración de grupo .....	41
3.4.1	Cohesión de grupo.....	41
3.4.2	Características y propiedades del grupo.....	42
3.4.3	Factores provenientes de los individuos .....	43
3.4.4	Comportamiento del grupo .....	43
3.4.5	Papeles de los miembros del grupo .....	44
3.5	Técnicas de toma de decisiones de grupos de trabajo.....	45

### **CAPITULO IV. ESTILOS DE DIRECCIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO**

4.1	Dirección formal.....	47
4.2	Dirección informal.....	47
4.3	Dirección participativa.....	48

### **CAPITULO V. CASO PRÁCTICO EN LA CFE**

5.1	Historia y constitución de la CFE.....	51
5.2	Cultura organizacional de la CFE.....	53
5.2.1	Misión.....	53
5.2.2	Visión.....	53
5.2.3	Valores organizacionales.....	54
5.2.4	Principios organizacionales.....	55
5.2.5	Política integral.....	56
5.2.6	Objetivos organizacionales.....	56
5.2.7	Estructura orgánica.....	57
5.3	Metodología utilizada.....	58
5.4	Análisis de la información.....	59

### **CONCLUSIONES Y DIANÓSTICO**.....68

<b><u>PROPUESTAS</u></b> .....	69
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	71

## Introducción

La administración es una de las ciencias que es aplicada a lo largo de nuestras vidas, ya sea de manera empírica o con los estudios realizados en Universidades, es una ciencia universal que cualquier profesional debe aplicar a su vida y actividades diarias implícitamente, ya que sin darnos cuenta estaremos administrando nuestra vida, ya sea contando un cambio, haciendo presupuestos para la compra de la comida, haciendo presupuesto para un viaje, etcétera.

La presente investigación está encaminada a conocer los beneficios de contar con equipos de trabajo altamente efectivos o autodirigidos, así como conocer los diferentes elementos que hacen posible la convivencia de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Solo se pretende observar y analizar por medio de un cuestionario un área específica de la Comisión Federal de Electricidad, y dar a conocer el diagnóstico a los gerentes para planear la implementación de las propuestas escritas al final de esta investigación.

Recordemos que la naturaleza del ser humano es vivir en sociedad, por lo que de manera implícita, estamos trabajando en equipo desde el momento en que nacemos, ya que pertenecemos a un grupo que es la familia y conforme vamos creciendo, formamos parte de diferentes grupos o equipos con diferentes miembros que toman un papel diferente en cada grupo.

## Capítulo I

### EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración es universal ya que ha existido a través de los tiempos de formas empíricas y con el avance de la ciencia se fue conociendo más acerca del concepto hasta llegar a la administración científica, de la cual se desprendieron con otras ramas de la administración y se crearon o surgieron las escuelas de diferentes enfoques.

De las escuelas más interesantes en cuanto al tema se refiere, es la escuela de las relaciones humanas, donde participan varios científicos y cada uno aporta sus puntos de vista que son de vital importancia hoy en día en las organizaciones para la planeación de los objetivos a lograr y para el mejor desempeño como empresa y como individuo.

#### 1.1 Concepto de Administración

La palabra “administración” surge del prefijo *ad*, que significa hacia y *minister* que es un comparativo de inferioridad, así pues, la etimología de administración da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo la supervisión y mando de otro de un servicio o trabajo que presta.

A continuación se redactan algunas de las definiciones de los principales autores de la administración:

E. F. L. Brech: “... es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (BRECH citado por REYES, 1994: 3).

Henry Fayol, es considerado formalmente el padre de la administración moderna y dice:

“... administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (*Ibidem*).

Otra definición de importancia y que hace enfoque a la importancia del factor humano es de Fernández Arena y dice: "... es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (*Ibidem*).

Continuando con el énfasis del factor humano, Jiménez Castro que aporta lo siguiente: "... es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr" (*Ibidem*).

J. D. Mooney afirma lo siguiente: "... es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana" (*Ibidem*).

En las definiciones anteriores, el enfoque es directamente relacionado con el factor humano y el logro de objetivos a través de los esfuerzos coordinados de los mismos, es por eso la importancia del buen manejo del personal para su buen desempeño y lograr una organización participativa y competitiva en el mercado.

Por lo tanto la finalidad de la administración se define como la satisfacción de las necesidades del hombre en sociedad, coordinando los esfuerzos de un grupo o grupos de trabajo, a través del mejoramiento de una serie de funciones y responsabilidades que se delegan para que se puedan realizar de manera adecuada y eficaz.

A lo largo de la existencia del hombre en la tierra, la administración ha existido empíricamente en la mente de los seres humanos, ya que por su naturaleza se unen en grupos para poder lograr sus objetivos y necesidades específicas como la alimentación y el vestido.

## **1.2 Antecedentes de la Administración**

Las ideas de cómo organizar y administrar una empresa ha existido desde la antigüedad, lo revelan algunos documentos de la antigua China y Grecia ya que si no se hubiera tenido una buena organización, planeación, control y dirección no hubieran podido construir obras tales como la Muralla China o El Partenón.

Los griegos y los romanos tuvieron también éxito con una administración efectiva de las empresas como compañías militares, obras públicas y sistemas de administración de justicia.

Pero sin duda alguna el suceso más importante y más reciente de la práctica de la administración es la revolución industrial la cual dejó algunos documentos donde se destaca la preocupación por la administración, Charles Babbage, por ejemplo, escribió acerca de la necesidad de un estudio sistemático de las operaciones de trabajo para mejorar la productividad.

Después fueron surgiendo diferentes enfoques o escuelas de la administración y entre ellas esta la escuela de las relaciones humanas, que será el enfoque para el desarrollo de los siguientes capítulos.

Dentro de esta escuela surgen personajes como Elton Mayo, que se preocupó por el desempeño y el ambiente en el que desarrollan sus actividades los trabajadores, también Douglas McGregor con su teoría "x" y "y" presenta por una parte la forma tradicional de ver a la organización y por otra la propuesta de la administración por objetivos y el involucramiento de los demás niveles de la organización para su mejor desarrollo.

Otro precursor de esta escuela fue Adam Smith con su teoría de la super especialización, en esta describe que las personas que tienen un puesto en al organización deben de saber muy bien sus actividades y saberlas realizar, por lo cual necesitan especializarse y la empresa como resultado, logrará, tanto sus objetivos como los de sus colaboradores.

Dentro de la escuela de las relaciones humanas, se destacan los estilos de dirección participativos, donde sobresalen autores como Chrys Argyris con su teoría de madurez-inmadurez, también Likert con su teoría de los 4 sistemas que más adelante expondremos en detalle con cada uno de estos autores.

Existe otra forma diferente de entender a la administración y sus funciones o su razón de ser, en los principios administrativos que fueron desarrollados por los científicos que se preocuparon por la administración científica y moderna (ROBBINS; 1999:58).

### **1.3 Principios de Administración**

Como cualquier otra ciencia, la administración tiene una base sobre una serie de principios que fueron descritos por uno de sus principales precursores Frederick Taylor, mejor conocido como el padre de la administración científica y en sus escritos destacan los siguientes principios de la administración:

1. Reemplazar reglas empíricas por ciencia. (conocimientos organizados)
2. Crear armonía y no discordancia en las acciones de grupo.
3. Lograr la cooperación entre los individuos y no el individualismo.
4. Trabajar para producir el máximo rendimiento, no sólo parte de él.
5. Desarrollar las capacidades de todos los trabajadores al máximo, para beneficio propio y de la empresa (GALINDO; 1999:12).

Pero existe otro científico, a quien algunos consideran como el verdadero padre de la administración moderna, él es el industrial francés Henri Fayol, quien detectó la necesidad de contar con principios de administración y decidió darlos a conocer por medio de la enseñanza, de esta forma, identificó 14 principios,

haciendo notar que son flexibles, no absolutos, y que se deben de usar cualquiera que sean las condiciones cambiantes de la organización, se resumen en los siguientes 4 principios:

1. **Autoridad y responsabilidad:** Sugiere que la autoridad y la responsabilidad van muy relacionadas, responsabilidad es el resultado de la autoridad y surge de ella. Considera que la autoridad es una combinación de factores oficiales y personales, que están compuestos de inteligencia, experiencia, cualidades morales y conocimientos adquiridos.
2. **Unidad de mando:** Esto implica que todos los empleados sólo deberán recibir órdenes de un solo jefe o supervisor.
3. **Cadena escalar:** El piensa en esto como una “cadena de jefes” que va de un nivel más alto a los rangos más bajos y que mientras no sea innecesario abandonarla, sólo deberá brincarse a otro si resulta un problema seguirla.
4. **Sentido de solidaridad o grupo:** Establece que donde hay unión hay fuerza, pero también es una derivación del principio del de unidad de mando, recalca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de las comunicaciones para obtenerlo (*Ibidem*).

Fayol consideraba que los elementos de la administración eran las funciones de planeación, organización, mando, coordinación y control, (HAMPTON; 1989:57) lo que más tarde se reconoció como el proceso administrativo y que en el siguiente punto se detallará.

#### **1.4 Antecedentes de la administración participativa**

Como se ha comentado en puntos anteriores en este proyecto, la administración ha tenido diferentes enfoques a lo largo de la historia, en diversas escuelas, con propios estilos en la dirección, una de las escuelas cuyo estilo predomina en la actualidad y que cada vez más las empresas lo implementan es la administración participativa.

En todas las escuelas y enfoques de la administración, se ha tenido memoria de los científicos que hacen estudios sobre los diferentes puntos de vista desde su criterio, la administración participativa también es representada por algunos pensadores, lo que a continuación se abordará ampliamente.

#### **1.4.1 Elton Mayo (Teoría de las relaciones humanas)**

Era un profesor de la Universidad de Pensylvania, de origen australiano, y es considerado el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria, y se enfocó al problema de la rotación de personal y sobre los problemas laborales de los empleados en la organización, la esencia de su perspectiva y su rechazo de los conocimientos ordinarios de la administración científica están implícitos en su declaración: "...la teoría económica en su aspecto humano resulta dolorosamente inadecuada; en realidad, es absurda. No es correcto describir a la humanidad como una masa de individuos, todos ellos impulsados por el egoísmo..." (MAYO citado por HAMPTON; 1989:53).

Mayo en persona escuchó las dolorosas quejas de los trabajadores de la empresa, les dolían los pies y las piernas por estar parados 10 horas continuas haciendo sus actividades, además manifestaron problemas de espíritu, pensaban que ellos y su trabajo no tenían mucho valor, se sentían deprimidos y eran pesimistas.

Mayo llamó a los trabajadores "solitarios", ya que su trabajo no les brindaba contacto con otra persona, y llegó a la conclusión de que esto era una sociedad enfermiza y que podría enfermar a la sociedad en general.

#### **1.4.2 Douglas McGregor (Teoría X, Y)**

McGregor propone la administración por objetivos, la participación de los diferentes niveles de la organización para la fijación de los objetivos inmediatos.

La teoría “Y”, un punto de vista moderno que McGregor denominó “integración de los objetivos”, sostiene que:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
2. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá auto dirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales esta comprometido.
3. El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas, como la satisfacción del ego y la autorrealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.
4. El ser humano aprende, bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
5. Todos los miembros de la organización tienen la capacidad para ejercer un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad aplicado a la solución de problemas de la empresa.
6. Bajo las condiciones actuales de la vida organizacional, las potencialidades intelectuales del ser humano solo están utilizadas parcialmente.

La teoría antes mencionada, fue creada por McGregor porque los supuestos de su teoría X eran pesimistas y negativos, y según su interpretación, propios de la forma en que los administradores perciben tradicionalmente a sus empleados.

En la actualidad la participación del hombre en la toma de decisiones en la empresa es una problemática y para solucionarlo se utiliza la motivación o posiblemente la manipulación. El líder logrará que los empleados participen en la toma de decisiones de la organización, lo que significa hacerlos responsables por el logro de los objetivos inmediatos individuales y organizacionales, es decir, el éxito depende de ellos.

El objetivo de la administración participativa es, como su nombre lo dice, hacer que todos los colaboradores de la organización participen de manera voluntaria y no a la fuerza en los asuntos que puedan afectar tanto individual como organizacionalmente, desde el punto de vista positivo para tomar decisiones como un equipo efectivo de trabajo.

### **1.4.3 Adam Smith (Teoría de la super especialización)**

Adam Smith propone en su teoría de la especialización de la persona que se le asigna una tarea específica en la organización, esto con el objetivo de optimizar al máximo los recursos de la empresa, así como mantener la eficiencia, la eficacia y la efectividad al cien por ciento, también tener una mayor productividad y por lo tanto se cumplirán los objetivos organizacionales e individuales.

Especialización y separación del trabajo aplicado a la producción y al intercambio de bienes dentro del proceso de transformación que realizan diferentes trabajadores o grupos de trabajadores.

La división del proceso productivo en diferentes operaciones individuales que realizan distintos grupos de trabajadores es una de las características de las fábricas modernas, y constituye el punto de partida para la creación de cadenas de montaje. Por ejemplo, un coche tiene miles de componentes y cada uno sigue un proceso específico. Muchos de estos componentes se producen en fábricas dedicadas en exclusiva a su elaboración; dentro de cada una de estas fábricas los diferentes procesos productivos se reparten entre distintos grupos de trabajadores, cada uno especializado en una tarea concreta.

La principal ventaja de la especialización es la mayor productividad, originada por diversos factores. El más importante se debe al considerable aumento de la eficiencia individual y colectiva a causa de la mayor calificación que permite una mejor especialización; el menor costo de información de los trabajadores,

sobre todo en lo que respecta a la reducción del tiempo; el ahorro derivado de utilizar de modo continuo la maquinaria, que de otra forma permanecería inutilizada si los trabajadores sustituyeran un proceso de fabricación por otro; la investigación y fabricación de herramientas productivas más especializadas.

En la actualidad es muy importante tomar en cuenta los aspectos antes mencionados para lograr en la organización la administración y el desarrollo de estilos de dirección participativos con el objetivo de liberar al hombre de la falsa idea de la explotación del hombre por el hombre.

A continuación se detalla el perfil y las habilidades del administrador participativo y efectivo:

- Aclara metas y objetivos a todos los integrantes de la empresa.
- Alienta la participación, la comunicación ascendente y las sugerencias.
- Planea y organiza para el flujo ordenado de trabajo.
- Tiene conocimientos técnicos y administrativos para responder preguntas referentes a la organización.
- Facilita el trabajo mediante formación de equipos, capacitación y apoyo.
- Proporciona retroalimentación sincera y constructiva.
- Mantiene la actividad basándose en cédulas, fechas límite y recordatorios útiles.
- Controla los detalles sin entrometerse demasiado.
- Aplica presión razonable para el logro de objetivos.
- Habilita (empowerment) y delega tareas clave en otros, y conserva su calidad de objetivos y compromiso.
- Reconoce el rendimiento con retribuciones y refuerzo positivo.

#### **1.4.4 Chrys Argyris (Teoría madurez-inmadurez)**

Muchos científicos se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana, entre ellos esta Chrys Argyris que se enfoca a las tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez.

Argyris dice:

“... los empleados tendrán la tendencia a trabajar en un ambiente en el cual se les proporcione un control mínimo sobre su mundo de trabajo diario, se espera que sean pasivos, dependientes y subordinados, se espera que tengan una perspectiva a corto plazo, se les induce a perfeccionar y hacer valer el uso frecuente de unas pocas habilidades superficiales y se espera que produzcan bajo condiciones que conducen al fracaso psicológico.” (DAVIS; 1997:292.)

Esto quiere decir que los trabajadores de la empresa se sentirán con más ganas de trabajar cuando se tienen condiciones favorables para prestar sus servicios en la organización, el ambiente propicia esto, que el trabajador, de la inmadurez que tiene en cuanto a la realización de su trabajo pase a un nivel superior y empiece a madurar y a creer mas en su trabajo, sintiéndose parte de la empresa.

Estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección, y en el tramo de control, bajo estas condiciones se han reducido las oportunidades de satisfacer las necesidades humanas, concientes de que es probable que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso.

Argyris en su obra titulada “Personalidad y Organización” describe la importancia tanto de la organización como del individuo la necesidad de optimizar la efectividad de ambos:

“... la incongruencia entre el individuo y la organización, puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acepte, tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser viables y efectivas. La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos”. (*Ibidem*)

De acuerdo con Argyris, sabemos que no todos los trabajadores de las empresas están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría espera un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros, si se llega a este clima, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes.

#### **1.4.5 Thomas Likert (Teoría de los sistemas de gerencia)**

Otro método para formar un buen clima de trabajo y productivo, se encuentra en un sistema gerencial basado en los hallazgos científicos de Likert, este método es consistente con las teorías modernas de McGregor y Argyris.

De acuerdo con Likert, existen 4 sistemas distintos que puede usar el gerente o supervisor:

- **Sistema 1:** Implica un enfoque autoritario explotador, existe una elevada presión sobre los subordinados mediante normas de trabajo rígidas y obtiene la obediencia mediante técnicas de temor.
- **Sistema 2:** Un enfoque autoritario de naturaleza benevolente, las normas de trabajo no son tan rígidas pero existen las mismas técnicas de temor para la obediencia.
- **Sistema 3:** Implica un enfoque consultivo, las normas no son tan rígidas, el gerente o supervisor acepta preguntas de cómo hacer el trabajo por parte de los subordinados.
- **Sistema 4:** Enfoque de participación de grupo, el gerente no es rígido en sus relaciones y en el uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión de grupo.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización, puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados y la necesidad de saber lo que esta pasando con su inversión, es de vital importancia para el éxito de la organización.

Este método de los sistemas gerenciales para la conducta organizacional implica un enfoque en las necesidades humanas y otras características de personalidad, subraya la importancia de las relaciones apoyo y el uso de la buena supervisión de grupo.

La habilidad que tiene un gerente o supervisor para trabajar en forma efectiva con sus colaboradores como grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo grupo y de la organización en general.

## **1.5 Proceso Administrativo**

La perspectiva tradicional de la administración es de un conjunto de procesos que cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia de las organizaciones, estos procesos básicos son: planeación, organización, dirección y control, mismos que se exponen a continuación:

- **Planeación:** Consiste en reflexionar sobre la naturaleza de la organización y decidir cómo conviene posicionarla en su ambiente o ramo, como se pueden desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se deben afrontar los riesgos y oportunidades de dicho ambiente. La planeación también incluye pulir las ambiciones básicas y a largo plazo y

convirtiéndolas en objetivos específicos y a corto plazo, así como los métodos para llevarlas a cabo.

- **Organización:** Se refiere a la división de la organización entera en unidades o departamentos, y en subunidades o secciones, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones (estructura). También en esta etapa se resalta la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos de la organización.
- **Dirección:** La dirección posee dos significados, la primera se refiere a las diferentes actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter de la empresa, entre ellos figuran los valores y el estilo de liderazgo. El segundo significado de dirección resalta el proceso de comunicación que existe del gerente hacia sus colaboradores con respecto a la ejecución del trabajo, éste se facilita cuando se intercambia información acerca de los problemas técnicos, de coordinación y de motivación.
- **Control:** Es un proceso que consiste en vigilar que las demás etapas se estén realizando adecuadamente basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el proceso administrativo pues relaciona el avance o progreso real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar medidas correctivas (HAMPTON; 2003:23-24).

Estos procesos anteriormente los realizan personas llamadas gerentes o administradores, los procesos pueden integrarse en grado variable al trabajo de empleados que tengan títulos ocupacionales. Debemos considerar estos procesos como métodos esenciales para el buen funcionamiento de la organización, y que pueden asignarse en diversas formas en sentido ascendente y descendente de las jerarquías organizacionales.

La aportación que cada proceso hace al funcionamiento eficaz y eficiente de la organización es una posibilidad, no es algo seguro, esto quiere decir que cada

proceso debe llevarse a cabo en la forma en que corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño, y hay que tomar en cuenta que no es fácil, debido a las diferentes situaciones cambiantes de la empresa.

Dentro de los estilos de dirección y de las escuelas de administración existen precursores de la dirección o administración participativa que se expondrá con detalle en el siguiente punto.

## **CAPITULO II**

### **EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El gerente de hoy necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde éstos puedan hacer su trabajo de manera productiva y enfrentar un grado mínimo de errores respecto de lo que constituye un comportamiento correcto y uno incorrecto.

Dentro de las organizaciones, existen diversos factores que integran el ambiente o clima del trabajo, los cuales influyen directa o indirectamente a los trabajadores para el buen desempeño de sus actividades y funciones dentro de cada uno de los departamentos que integran la empresa.

Estos factores conforman lo que llamamos el clima organizacional de la empresa, dichos factores deben desarrollarse de una manera participativa y son llevados a cabo por profesionales en puestos generalmente gerenciales o de supervisión, ya que deben ser líderes del grupo de trabajo y así, motivar la conducta de sus colaboradores por medio de sus actitudes para lograr un clima donde exista una estrecha comunicación entre puestos gerenciales y operativos, buenas relaciones interpersonales en los departamentos de la organización y motivación por parte de todos los integrantes del grupo de trabajo.

#### **2.1 Conceptos de Clima Organizacional**

El clima organizacional está determinado por diversos factores que son desarrollados por los niveles gerenciales de la organización, estos son la comunicación, las relaciones humanas, la motivación y el liderazgo. La interacción de las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía de la empresa, son algunos de los principales determinantes del clima de la organización.

El método que los gerentes y supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los colaboradores es un factor principal para la determinación del clima de la parte de la organización de la cual son responsables, por lo que los métodos tradicionales de dirección y control donde los directivos tienden a creer que los trabajadores necesitan una supervisión rigurosa porque estos no quieren trabajar, son obsoletas.

En la actualidad existen teorías modernas de cómo hacer más efectiva la supervisión de los empleados por medio de factores donde estos se sientan parte de la empresa donde prestan sus servicios, dichas teorías las detallaremos más adelante.

Para que el clima de la organización sea efectivo, debe haber una interacción de los diferentes factores que lo integran, una comunicación donde se transfiera claramente el significado del mensaje, unas relaciones interpersonales donde exista honestidad y demás valores para fomentarlos, una motivación que permita el desarrollo y promoción del trabajador, así como el liderazgo participativo del líder del grupo de trabajo para que cada uno de estos factores se lleven a la práctica eficazmente.

Finalmente podemos definir al clima organizacional como un fenómeno de intervención que media entre los factores del sistema organizacional que más adelante entraremos en detalle, y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en diversos aspectos como la productividad, las satisfacciones, la rotación de personal, etc.; la diferencia con la cultura organizacional es que ésta es el conjunto de conocimientos, costumbres, ritos, etc. de todos los integrantes de la organización, que se unen en una sola para formar una cultura organizacional.

## **2.2 Factores que integran el clima organizacional**

### **2.2.1 Comunicación**

El autor dice: "... una idea, no importa cuan grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás..." (ROBBINS; 1998:310).

La naturaleza del ser humano es vivir en sociedad y en pequeños grupos donde estar en contacto por medio de la comunicación es sumamente necesario, así como que ésta sea eficaz y contenga la información correcta y concreta para no crear conflictos entre los integrantes de los diferentes grupos donde se desarrolla.

La comunicación es un proceso que se da entre dos o más personas a la vez, donde sus elementos, transmisor y receptor tratan de captar, entender, codificar y decodificar un mensaje para llegar a objetivos específicos y comunes entre los integrantes de la comunicación y de esta manera existe una retroalimentación.

La comunicación tiene 4 funciones principales dentro de un grupo de trabajo en la organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación funge como una función de control porque influye en el comportamiento individual de diferentes maneras ya que la organización está compuesta de jerarquías de autoridad a las cuales deben atenerse los trabajadores, es por eso la relación que se tiene con la supervisión ya que el supervisor debe dejar en claro las ideas y las actividades a realizar por cada uno de los trabajadores, por ejemplo, cuando se pide a los trabajadores que cuando exista una irregularidad dentro del área de trabajo se le reporte inmediatamente a su jefe inmediato con el propósito de seguir la descripción de su puesto y cumplir con las políticas de la compañía.

Pero la comunicación informal también controla el comportamiento individual, cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que son más productivos que los demás, haciendo que el resto del grupo se vea mal, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se está haciendo en la organización, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el promedio de producción; el establecimiento de metas a corto plazo, la retroalimentación y el reforzamiento de un comportamiento deseado requieren de una comunicación precisa, pues son elementos fundamentales de la motivación laboral.

La comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos de los trabajadores y el cumplimiento de las necesidades sociales, ya que muchos de ellos toman a su grupo de trabajo como la fuente principal de interacción social y la comunicación es el medio fundamental por el cual los miembros del grupo muestran sus frustraciones y sus satisfacciones.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones, ya que proporciona la información que los individuos y los grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar las diferentes alternativas y evaluarlas.

Ninguna de las 4 funciones de la comunicación debería de considerarse más importante que las otras, ya que para que los grupos de trabajo se desempeñen eficazmente, necesitan mantener un equilibrio entre todas ellas.

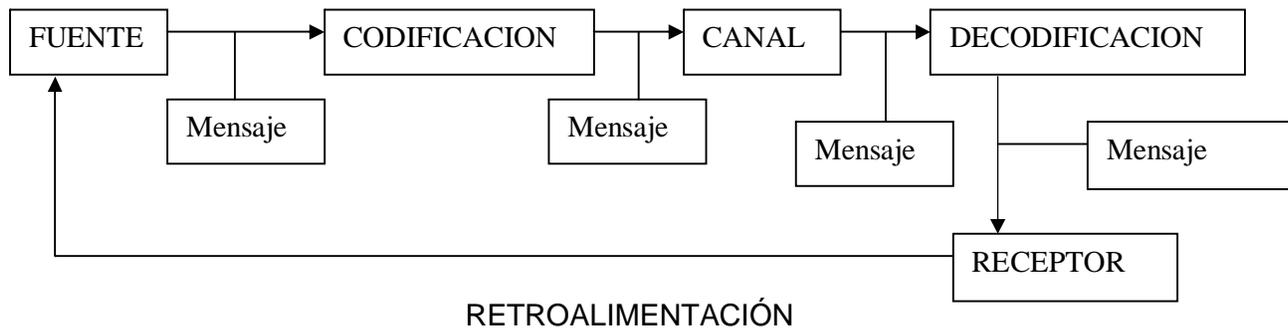
### **2.2.1.1 Proceso de comunicación**

La comunicación se entiende como un flujo de información, y cuando existen desviaciones en este flujo empiezan a ocurrir los problemas, por eso es necesario un modelo de comunicación, que permita minimizar este riesgo.

Para que exista la comunicación debe haber un propósito, expresado como un mensaje que se desea transmitir, éste pasa a través de su fuente, mejor conocido como el transmisor, para finalmente llegar a su objetivo final, el receptor. El mensaje toma una forma simbólica o es codificado y luego es enviado mediante algún medio o canal hacia el receptor, quien traduce o decodifica el mensaje recibido, que da como resultado una transferencia de significado de una persona a otra.

Así pues, podemos llegar a la conclusión de que el modelo del proceso de comunicación consta de 7 elementos: la fuente de comunicación (transmisor), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

### Modelo del proceso de comunicación



#### 2.2.1.2 Fuentes de distorsión

Desafortunadamente la mayoría de los 7 componentes en el modelo del proceso de comunicación que se mencionan anteriormente, tienen la capacidad de crear distorsión y, por lo tanto, no logran el objetivo de una comunicación perfecta. Dichas distorsiones explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar.

Si no se selecciona el canal adecuado, si no se codifica el mensaje con cuidado o si existe confusión en el mensaje, habrá distorsiones en la comunicación, pero el receptor representa la fuente potencial final de distorsión, sus prejuicios, sus conocimientos, sus habilidades de percepción, la atención y el cuidado que ponga en la decodificación del mensaje, son factores que pueden provocar que la información se interprete de manera diferente a la que realmente el emisor quiso transmitir.

### 2.2.1.3 Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente, la primera puede dividirse en dirección ascendente o descendente.

- **Descendente:** La comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo es una comunicación descendente. Es la comunicación que se da al momento en que los niveles gerenciales dan las instrucciones de cómo se realizarán las actividades de cada uno de los colaboradores del grupo de trabajo.
- **Ascendente:** La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Esta se da cuando los trabajadores dan a conocer los resultados de sus actividades para que pueda existir una retroalimentación por parte de los niveles gerenciales, y así establecer nuevas metas a corto plazo.

El segundo flujo de comunicación es el horizontal, llamada también **lateral** y se refiere al momento en el que la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo o departamento dentro de la organización, entre los miembros de los grupos de trabajo del mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontal por la estructura de la organización (ROBBINS, 1998:313-315).

#### 2.2.1.4 Las redes de comunicación

Estas definen los canales por los cuales fluye la información, estos canales pueden ser de 2 variedades:

- 3 **Redes formales:** Son generalmente verticales, siguen la cadena de la autoridad, y están limitadas a que son comunicaciones totalmente ligadas a las tareas.
- 4 **Redes informales:** Esta red es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros del grupo para facilitar los objetivos y metas de sus tareas.

#### 2.2.1.5 Barreras para la comunicación eficaz

De acuerdo al análisis de la comunicación realizado anteriormente podemos concluir que existen diferentes barreras para que en un grupo de trabajo dentro de una organización exista una comunicación eficaz, las cuales son las siguientes:

- **Filtración:** Esta se refiere a la manipulación de la información para que así ésta sea vista de manera más favorable por el receptor, por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe inmediato lo que él cree que su jefe quiere oír, esto es filtrar información. El determinante más importante de la filtración es el número de niveles de la estructura de la organización, mientras mas vertical sea, habrá más oportunidades para la filtración.
- **Percepción selectiva:** Esta se da cuando los receptores perciben o escuchan la información basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y demás características personales, a su vez los receptores expresan sus intereses y expectativas en las comunicaciones en el tiempo en que son decodificadas.

- **Defensa:** Se da cuando la gente se siente amenazada, tienden a reaccionar de formas defensivas, su comportamiento es de atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos, ser juiciosa y cuestionar siempre los motivos de los demás.
- **Lenguaje:** las palabras significan cosas diferentes para las personas, esto es por la edad, la educación y los antecedentes culturales, son las 3 principales variables que influyen el lenguaje que una persona usa.

Como conclusión al breve análisis de la comunicación de los grupos de trabajo en las organizaciones podemos decir que la comunicación perfecta, si es que la hay, existirá cuando un pensamiento o una idea se transmita de tal forma como si se tomara una fotografía mental que será percibida por el receptor para que sea exactamente la misma que la imaginada por el emisor.

Por esta razón, se hace referencia al liderazgo en las organizaciones, ya que de los líderes, parte, por lo general, todo tipo de comunicación para sus colaboradores. “ ... *El verdadero significado de las palabras no está en las palabras; está en nosotros...* “ (ROBBINS,1998:310-323).

### **2.2.2 Liderazgo**

La naturaleza del hombre es vivir en sociedad y en equipos o grupos de trabajo para satisfacer sus necesidades y por lo tanto para la simplificación del trabajo y que se realice de manera eficaz y con calidad.

Así mismo sucede en las organizaciones, para lograr los objetivos, estas trabajan de manera conjunta con sus áreas funcionales compuestas por equipos de trabajo, cada uno tiene una función específica que se detallará más adelante, pero existe un integrante del equipo, el cual tiene la función de motivar, guiar, entusiasmar y escuchar a los demás miembro del equipo, a esta persona se le llama líder de equipo.

Casi siempre nos preguntamos si el liderazgo se puede transmitir a través de la enseñanza. El profesor Noel Tichy, de la Universidad de Michigan, estima que el 80% del desarrollo en el liderazgo se deriva de la experiencia laboral, mientras que el 20% restante, puede adquirirse mediante estudio y capacitación. Desde luego que esto es difícil de probar y depende de cada individuo, pero de cualquier manera señala la importancia de que la capacitación en el centro de trabajo y la capacitación en el salón de clases vayan de la mano (KOONTZ; 2004:537).

### **2.2.2.1 Definición de liderazgo**

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores, Harry Truman ex presidente de los E. U. A. decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste hacerlo después.

Otra definición importante es la que propone el autor: "...liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales" (KOONTZ; 2004:532).

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar su disposición a trabajar, para que también desarrollen sus capacidades, su seguridad al hacer sus actividades y hacerlos sentir parte de la empresa para fomentar en ellos la participación dentro de esta y la toma de decisiones grupales e individuales.

Los líderes contribuyen a que un grupo de trabajo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, guían al grupo a trazar y realizar las metas organizacionales (*Ibidem*).

### **2.2.2.2 Componentes del liderazgo**

Los líderes deben inspirar a los integrantes de grupo, deben infundir valores, y su interés se debe centrar en la calidad, honestidad de cada miembro, ya que no existe ningún grupo que se desempeñe a un nivel máximo de su capacidad que carezca de un líder, y todo indica que esta capacidad de liderazgo se compone de 4 ingredientes esenciales:

1. Capacidad de hacer uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar a los demás.
4. Capacidad para actuar a favor del desarrollo de un clima que conduzca a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Prácticamente todas las funciones de una empresa bien organizada resultan satisfactorias para los integrantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo categoría, dinero, poder, prestigio, etc.; por los logros alcanzados, por eso el autor dice: "... los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus colaboradores y de la forma en como operan estas motivaciones, y cuanto mas demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes..." (*Ibid*: 535).

### **2.2.2.3 Enfoques en los rasgos del liderazgo**

Los estudios de liderazgo se han basado principalmente en un intento por identificar los rasgos propios de un líder, existe la teoría del "gran hombre" que menciona que los líderes nacen y no se hacen, que perdió enfoque cuando surge la escuela conductista o de psicología. Los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad.

Estudios realizados por Ralph M. Stogdill presentan rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo:

- **Tres rasgos físicos:** elegía, apariencia y altura.
- **Cuatro rasgos de personalidad:** adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad de si mismo.
- **Tres rasgos de desempeño de tareas:** impulso de realización, persistencia e iniciativa.
- **Tres características sociales:** sentido de cooperación, habilidad para relaciones interpersonales y capacidad administrativa.

#### 2.2.2.4 Conducta y estilos de liderazgo

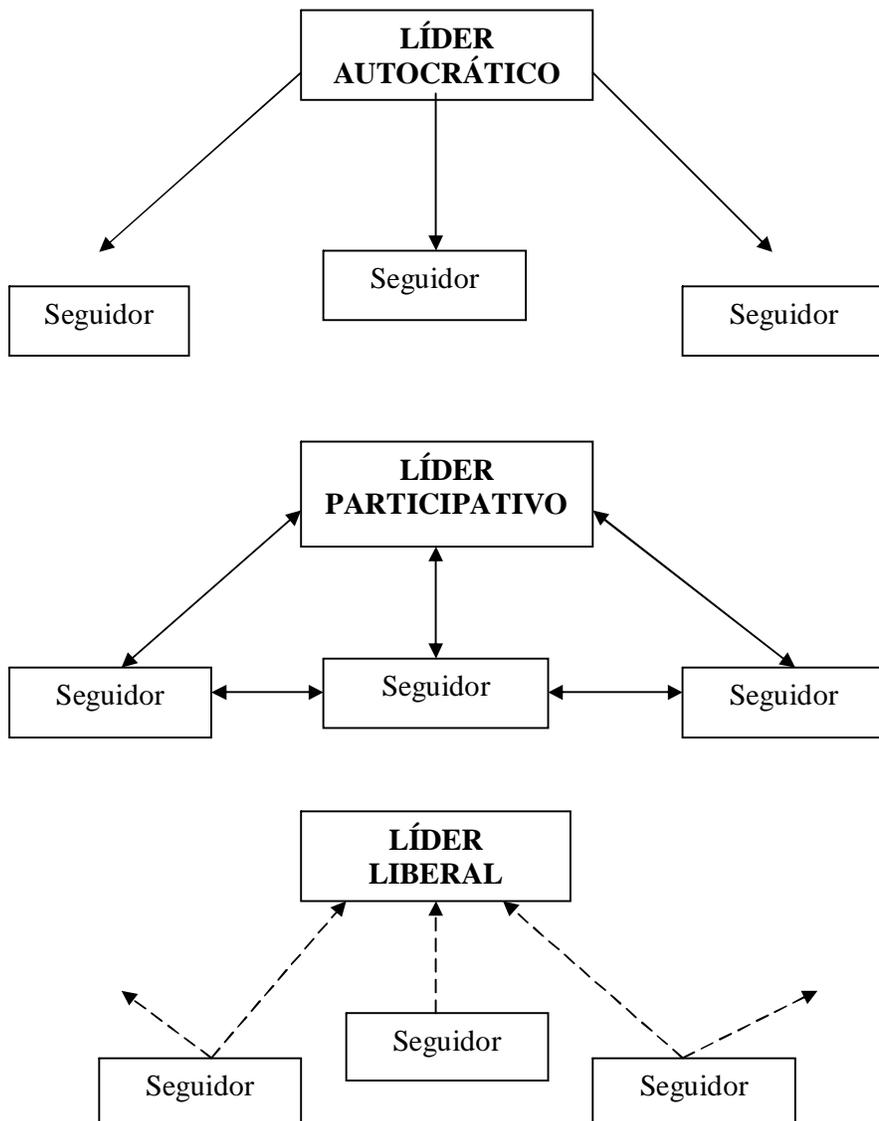
Existen varias teorías de los estilos de liderazgo, y sobre la conducta del mismo, a continuación se exponen algunos de ellos:

- **Liderazgo autocrático:** Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos, se da mucho en empresas familiares.
- **Liderazgo democrático o participativo:** Consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación, este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin la intervención de los colaboradores hasta aquella otra que toma decisiones por si sola, pero antes de hacerlo consulta a sus colaboradores.
- **Liderazgo liberal:** También llamado de “rienda suelta”, hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus colaboradores un alto grado de independencia en sus operaciones, generalmente dependen de sus colaboradores para el establecimiento de metas y de los medios para alcanzarlas y conciben su función como de apoyo a las operaciones mediante el suministro de información a estos (KOONTZ; 2004:537-539).

El estilo de liderazgo entre las mujeres puede ser diferente al que utilizan los hombres, ya que la mayoría de ellas conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad, a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados (KOONTZ; 2004:539).

**Cuadro No. 1**

**Esquema de flujo de influencia en los tres estilos de liderazgo**



Fuente: (KOONTZ; 2004:540).

### 2.2.2.5 Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler

Fred E. Fiedler en su teoría de liderazgo, es de carácter analítico del estilo de liderazgo, con sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron la teoría de las contingencias del liderazgo.

Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Con base a sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar cuál estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. **Poder otorgado por el puesto:** Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones, un líder a quien su puesto le concede un poder claro puede obtener mejores y buenas respuestas por parte de sus seguidores.
2. **Estructura de las tareas:** El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos, si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad y el desempeño del trabajo de los individuos.
3. **Relaciones líder-miembros:** Fiedler considera esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es posible que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa, esta medida tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Fiedler llegó a conclusiones interesantes en su investigación y determinó la validez de lo siguiente: "... el desempeño del liderazgo depende de la organización tanto como los atributos del líder. Con la salvedad quizá de casos

excepcionales, carece de sentido caracterizar a los líderes como eficaces o ineficaces; de ellos solo podemos decir que tienden a ser eficaces en una situación e ineficaces en otra. Si lo que nos interesa es elevar la eficacia organizacional y grupal, debemos aprender no sólo a capacitar más eficazmente a los líderes, sino también a crear condiciones organizacionales en las que el líder pueda desempeñarse en forma correcta..." (FIEDLER citado por KOONTZ; 2004:549).

#### **2.2.2.6 Enfoque camino-meta para la eficacia del liderazgo**

Esta teoría postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus colaboradores, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos, pero es preciso considerar otros factores situacionales que contribuyen a un liderazgo eficaz que son:

- Las características de los subordinados como necesidades, su grado de seguridad y sus capacidades.
- Las condiciones de trabajo como tareas, sistema de recompensas y sus relaciones interpersonales.
- Los resultados de los subordinados para la mejora de las relaciones interpersonales y logro de los objetivos empresariales.

#### **2.2.3 Motivación**

En las empresas como en la vida de familia, o cualquier grupo de individuos, además de tener un guía como se comentó anteriormente, para que estos desarrollen eficaz y eficientemente sus actividades deben de mantenerse motivados.

Pero ¿qué es la motivación?; una buena definición podría ser la siguiente:

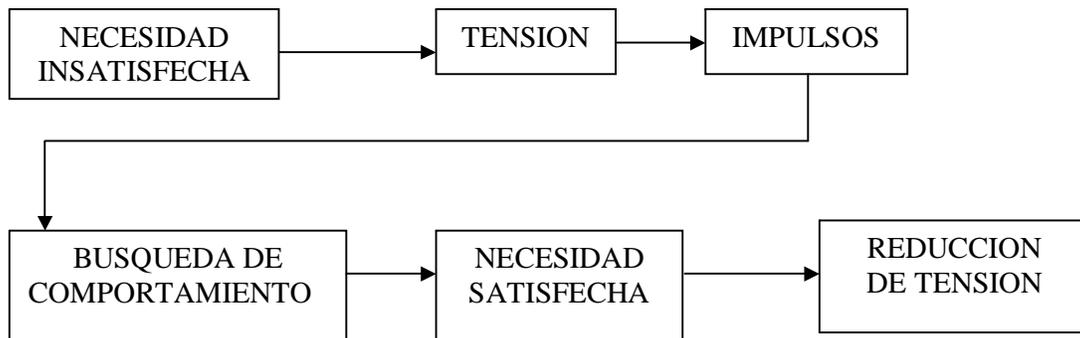
“... es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual...” (ROBBINS; 1998:168).

La motivación en general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta, nosotros lo enfocaremos a las metas organizacionales con la finalidad de reflejar el interés en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de la motivación son:

1. **El esfuerzo:** Es una medida de intensidad, cuando alguien esta motivado se dedica por completo a su meta, pero el esfuerzo debe ser canalizado en la dirección que beneficie a trabajador y organización.
2. **Metas organizacionales:** Son objetivos a corto plazo que se propone la organización y el grupo de trabajo, al cumplir con estas existe una retroalimentación, se evalúan y se vuelve a planear nuevas metas.
3. **Necesidades:** Significa un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, es decir, que con los resultados obtenidos se satisface ese estado interno, una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo.

## Cuadro No. 2

### Proceso de motivación



Fuente: (ROBBINS; 1998:168).

### 2.2.3.1 Primeras teorías de la motivación

La década de los cincuenta del siglo pasado fue un periodo fructífero en cuanto a los estudios de teorías motivacionales. Dos teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque todavía son atacadas y muy cuestionadas en términos de validación, son todavía las explicaciones más conocidas sobre la motivación del individuo.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow):** Probablemente la más conocida de las teorías de motivación, él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización. A medida que se va cubriendo cada una de estas necesidades sucesivamente, la otra necesidad se vuelve dominante.
- **Teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg):** Propuso esta teoría en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué es lo que quiere la gente de sus trabajos? Al hacer la investigación concluyó que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos se asocian a la insatisfacción.

### 2.2.3.2 Teorías contemporáneas acerca de la motivación

Las teorías anteriores son bien conocidas, pero no se sustentan lo suficiente cuando se les examina con profundidad, sin embargo, existen teorías contemporáneas de la motivación y estas tienen un grado razonable de documentación válida que las sustenta:

- **Teoría ERG:** Clayton Alderfer de la universidad de Yale, trabajó nuevamente con la teoría de Maslow, su jerarquía de necesidades revisada la nombró teoría ERG (Existence, Relatedness, Growth). El grupo Existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos

básicos de existencia material; estos incluyen los conceptos que Maslow consideró como fisiológicas y de seguridad. El grupo de Relación se refiere al deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes, los deseos sociales requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social de Maslow, y el grupo de Crecimiento que se refiere a un deseo intrínseco de desarrollo personal.

- **Teoría del establecimiento de metas:** A finales de la década de los sesenta Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.
- **Teoría del reforzamiento:** En contraste con la teoría de establecimiento de metas está la teoría del reforzamiento, en la primera propone que los propósitos del individuo dirigen su acción, en esta se tiene un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como causado por el ambiente, esta teoría ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción, ya que no tiene relación en si mismo con aquello que induce el comportamiento.

Como hemos visto las teorías acerca de la motivación de personal son muchas, de todas no existe una que sea precisamente mejor que otra o que funcione mejor en la práctica dentro de las organizaciones, lo que se puede concluir es que todas son complementarias, es labor de los directivos saber cómo unirlas para entender su interrelación. (*Ibíd.*; 1998:190).

## **2.2.4 Supervisión**

Dentro de la etapa del proceso administrativo de dirección, existen factores que se relacionan y que se han mencionado anteriormente como la comunicación, motivación y la supervisión que se puede definir que es un tipo de trabajo, que supone una vigilancia global sobre las responsabilidades asignadas a los subordinados, y dependiendo de la forma en que se deleguen, la manera en que éstas se realicen.

A la supervisión se le considera como un proceso básico de las relaciones de autoridad entre el delegante y sus delegados en la organización, por medio del cual, se asignan actividades necesarias, con el fin de que éstas sean ejecutadas por los colaboradores de una manera coordinada, con armonía, sincronizada y con integración en el equipo de trabajo por medio de sus esfuerzos aplicados y los resultados obtenidos.

El supervisor desde un punto de vista como líder de grupo de trabajo, es el encargado de decidir su estilo de liderazgo adecuado para poder realizar sus funciones adecuadamente, esto dependerá del tipo de organización, sus objetivos, el número de colaboradores y los problemas que existan que puedan influir en su conducta.

### **2.2.4.1 Funciones básicas del supervisor**

Existe una infinidad de funciones específicas que puede realizar el supervisor y que son cambiantes de acuerdo al tipo de organización, pero hay funciones genéricas para el puesto de supervisor que a continuación se mencionan:

- Llevar a cabo funciones del proceso administrativo como la planeación, organización, detección y control en cuanto a los trabajadores, maquinaria y procesos, a fin de optimizar su utilización.
- Hacer que las personas hagan conciencia de las mejoras y eficacia de los métodos de trabajo que se tienen.

- Canalizar información en sentido ascendente a sus superiores de la forma en que se está operando, y en sentido descendente para sus colaboradores para comunicar planes, objetivos y lineamientos.
- Tomar decisiones que le competan.
- Recibir quejas y problemas de los empleados sobre los métodos de trabajo y problemas de grupo.
- Adiestrar a sus empleados, motivarlos de tal manera que satisfagan sus necesidades personales y con el fin de la superación laboral.

En pocas palabras, el supervisor vigila los procesos técnicos y maquinarias, cumple normas de producción y mantiene los controles de calidad, además de que el estado anímico de sus trabajadores depende y varía en gran medida por las conductas que toma el supervisor en sus funciones de trabajo (DUBIN; 1975:33-35).

### **2.2.5 Relaciones Humanas**

La escuela de las relaciones humanas surge de la observación de los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de producción, en 1924 la compañía Western Electric junto con el Consejo de Investigación de la Academia Nacional de las Ciencias de los E. U. A., examinaron esta cuestión, al no hallarse una relación lógica entre la intensidad de la luz y la eficacia del trabajo, un grupo de científicos inició su investigación en dicha compañía.

Encerraron a un grupo de trabajadoras para variar el nivel de luz y así probar su productividad, las trabajadoras sabían que los investigadores se interesaban por su productividad, en este punto las actitudes y la moral de los trabajadores y los efectos de grupo adquirieron interés para los investigadores.

Con ello la atención se centró en los estilos de supervisión y se produjo una relación entre la moral y la productividad.

De esta escuela surgió el adiestramiento en relaciones humanas, destinado a hacer unos individuos agradables de los encargados que hasta entonces habían sido enseñados a ser autoritarios y severos.

Sin embargo, como no alteró la estructura de la situación laboral, los encargados que volvían de los cursos de las relaciones humanas o “escuela de la amabilidad” fueron ridiculizados hasta el punto que no tardaron en caer de nuevo en sus patrones de comportamiento y estilos de liderazgo autoritario.

En la actualidad, la escuela de las relaciones humanas está siendo utilizada por la mayoría de las organizaciones, ya que el factor más importante para que ésta logre los objetivos planeados, es el factor humano, mientras se encuentre motivado y se coordinen sus esfuerzos eficazmente, se lograrán las metas organizacionales.

Como conclusión tenemos que existe una relación estrecha entre los componentes del clima organizacional, se toma en cuenta la esencia del ser humano como tal, no por su puesto en la organización, al mantener un equilibrio de los componentes del clima organizacional, se podrán obtener resultados a corto y largo plazo, así como aun nivel de productividad más alto y las organizaciones cumplirán los objetivos planeados de una manera eficaz y las relaciones interpersonales en la empresa mejorarán notablemente.

## CAPITULO III

### DINÁMICA Y GRUPOS DE TRABAJO

La dinámica dentro de los grupos de trabajo se ha desarrollado a lo largo de la historia de la humanidad, ya que como hemos mencionado, la naturaleza del hombre es vivir en sociedad y en pequeños grupos de trabajo, donde todos los miembros tienen intereses y rasgos comunes.

El hombre lucha cada vez más por alcanzar sus objetivos y busca la autorrealización, esto mismo sucede en las empresas, buscan lograr metas organizacionales específicas a través de la colaboración de los trabajadores y estos a su vez alcanzan su realización y bienestar al tomar decisiones por sí mismos.

#### 3.1 Conceptos y diferencia entre grupo y equipo de trabajo

Algunos conceptos interesantes acerca de lo que es un grupo trabajo se presentan a continuación:

“... dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares...” (*Ibid*; 1999:240).

“... es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos desde un punto de vista psicosocio-antropológico...” (CIRIGLIANO; 1997:13).

“... un grupo esta compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad...” (HUSE; 1986:295).

Para poder marcar una diferencia notoria entre lo que es un grupo y un equipo de trabajo tenemos las siguientes definiciones:

Grupo de trabajo: "... conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad..." (*Ibíd.*; 1999:286).

Equipo de trabajo: "...conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales..." (*Ibidem*).

Como conclusión tenemos que la diferencia más notoria es que el grupo de trabajo sólo comparte información para tomar decisiones que ayuden a sus miembros a desempeñarse mejor en su área de responsabilidad, en el equipo de trabajo se genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de los miembros del equipo de trabajo.

Actualmente las empresas y las gerencias buscan esa sinergia positiva que permita a las organizaciones incrementar el desempeño, para que esto suceda, se necesita contar con un extenso número de equipos de trabajo que propicie el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

### **3.2 Relaciones de grupo y de intergrupo**

Como hemos definido anteriormente un grupo es un conjunto de personas que buscan lograr una meta, un grupo también tiene su propia y única personalidad que lo distingue de los demás grupos.

Las características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como las personalidades de los individuos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él, y la función del grupo en la organización.

Dentro y entre los grupos de trabajo que han sido organizados formalmente de acuerdo a las características de su actividad y puestos requeridos para el logro de una misión organizacional, se encuentran los subgrupos creados sobre una

base informal, estos grupos juntos forman lo que se denomina como organización informal.

En el examen de los grupos en una organización, debe prestarse atención tanto a los grupos que están formalmente organizados por la gerencia como a los grupos informales, el estudio de la conducta de pequeños grupos presenta muchos problemas para definir los factores que se van a estudiar, para medirlos y para controlarlos en relación con otros factores que forman parte del proceso total de grupo.

### **3.3 Tipos de equipos y grupos de trabajo**

Por la naturaleza del hombre de mantener relaciones con más individuos, se derivan muchos tipos de grupos, es así como en la organización también existen varios tipos de grupos, algunos de ellos se definirán enseguida:

- **Grupo formal:** Están definidos por la estructura de la organización, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas.
- **Grupo informal:** Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización, estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.
- **Grupo de mando:** Se determina por el organigrama de la organización, está compuesto de colaboradores que reportan directamente a un gerente dado.
- **Grupos de tarea:** Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada, es decir, individuos que trabajan juntos para llevar a cabo una tarea de trabajo.
- **Grupo de interés:** Es un grupo cuyos miembros trabajan juntos para lograr una meta en la cual cada uno está interesado.

- **Grupo de amistad:** Son aquellos que se forman debido a que comparten una o más características comunes.

Así como tipos de grupos de trabajo, también existen tres tipos de equipos de trabajo, a continuación se definen:

- **Equipo de solución de problemas:** Esta compuesto por 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.
- **Equipos autodirigidos:** Son grupos de empleados quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores, seleccionan a sus propios miembros y hacen que estos evalúen el desempeño de cada uno de estos.
- **Equipos interfuncionales:** Esta compuesto por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Así pues, podemos llegar a la conclusión de que puede llegar el momento en que un grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo de alto rendimiento, que a su vez será un equipo autodirigido y no necesitará la supervisión de un jefe inmediato.

### **3.4 Proceso de integración del grupo**

Existen diversos puntos y factores para la integración de grupo, como la personalidad, su comportamiento, características, papeles, etc., que serán detallados a continuación.

### **3.4.1 Cohesión de grupo**

La cohesión del grupo es el grado en el cual los miembros se atraen el uno al otro y están motivados para quedarse en el grupo, la mayoría de los grupos que son cohesivos es por que sus miembros han pasado mucho tiempo juntos, el tamaño pequeño del grupo facilita una alta interacción o el grupo ha experimentado amenazas externas que han hecho que se estrechen los lazos entre sus miembros.

Un grupo cohesivo será más productivo que un grupo con un nivel muy bajo en cuanto a cohesión se refiera, en esto influye el desempeño de sus miembros, la calidad del trabajo y la cooperación de los individuos fuera del grupo.

La cohesión de los grupos se ha medido por diferentes métodos, uno de ellos es mediante respuestas de cada empleado a declaraciones relativas a sus sentimientos hacia el grupo del cual forma parte, se le hacen preguntas relativas a asuntos tales como si los trabajadores se llevan bien entre si, si desean permanecer en el grupo, si les gusta mantenerse unidos, si se sienten satisfechos al ayudarse el uno al otro y si se consideran una parte del grupo.

### **3.4.2 Características y propiedades del grupo**

Didier Anzieu dice que las principales características y propiedades de un grupo son las siguientes:

- Está formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás de forma individual y para que exista una relación social recíproca.
- Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.

- Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

### **3.4.3 Factores provenientes de los individuos**

Aunque los gerentes pueden considerar a las personas como un medio de alcanzar los fines de la organización, los empleados se expresan a si mismos como personalidades integrales.

A sus deberes laborales formales les imprimen el sello de personalidad. Las habilidades técnicas, las habilidades sociales y los conocimientos que los miembros traen a un grupo pueden ser, desde luego, un factor decisivo del que dependerá la competencia con que realizaran su trabajo, si se agregan incompetencias o la ignorancia de varios integrantes habrá pocas probabilidades de un buen desempeño o de satisfacción para los miembros del grupo.

Así pues podemos definir que los factores provenientes de los individuos se resumen en tres:

1. Personalidad
2. Habilidades técnicas
3. Habilidades sociales

### **3.4.4 Comportamiento del grupo de trabajo**

Cuando los esfuerzos de un grupo son más exitosos que otros, es porque las variables como la habilidad de los miembros y el tamaño del grupo, el nivel de

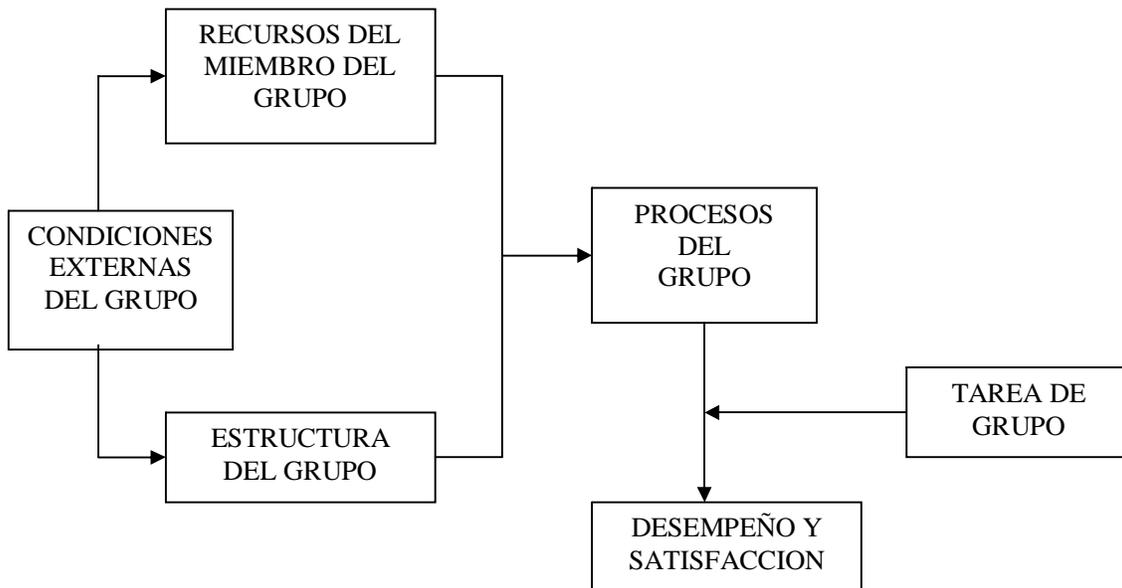
conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo están más desarrolladas que las de otros grupos.

La relación del proceso desempeño-satisfacción del grupo es moderada por el tipo de tarea en la cual el grupo esta trabajando.

En el siguiente esquema se muestran los mayores componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo:

### Cuadro No. 3

#### Componentes que determinan el desempeño y satisfacción del grupo



Fuente: (ROBBINS; 1998:247).

#### 3.4.5 Papeles de los miembros del grupo

La organización es como un escenario grande, donde los miembros de cada grupo son actores y cada uno hace un papel, es decir, un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

Entender el comportamiento de cada papel se simplificaría si cada miembro escogiera uno y lo “actuara” regular o consistentemente. Pero desgraciadamente, somos requeridos para desempeñar muchos papeles dentro y fuera de nuestros trabajos.

A todos se les requiere actuar diversos papeles y su comportamiento variará de acuerdo con el que esté actuando.

Hay ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel y esto crea la identidad del mismo. La gente tiene la habilidad de cambiar de papel constantemente cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren cambios.

La visión de cómo debe actuar un individuo en una situación dada es la percepción del papel, y estas se obtienen de todos los estímulos de nuestro alrededor y medio ambiente.

### **3.5 Técnicas de toma de decisiones de grupos de trabajo**

La forma más común de tomar decisiones en un grupo de trabajo tiene lugar en los grupos de interacción, en estos, los miembros se reúnen cara a cara y se apoyan tanto en la interacción verbal como en la no verbal para comunicarse entre ellas.

La tormenta de ideas, la técnica nominal del grupo y las reuniones electrónicas han sido propuestas como formas de reducir los problemas inherentes en el grupo de interacción tradicional.

La tormenta de ideas trata de superar las presiones hacia la conformidad, en los grupos de interacción, que retardan el desarrollo de alternativas creativas. Esto lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualquier posibilidad, pero restringe las críticas de las mismas.

La técnica del grupo nominal restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones; a ello se debe el término nominal. Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma independiente.

En las reuniones electrónicas los miembros interactúan por computadora, permitiendo el anonimato de los comentarios y la reunión de los votos, promueve la honestidad y la velocidad.

En base a lo anterior, pareciera que la mejor toma de decisiones de grupo se da cuando cada uno de los miembros participa activamente en las diferentes problemáticas a las que se enfrentan, aportan sus ideas y deciden juntos para lograr sus objetivos.

## CAPITULO IV

### ESTILOS DE DIRECCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

A lo largo de este trabajo hemos presentado los diferentes estilos de liderazgo y dirección que deben adoptarse para el buen manejo de los equipos de trabajo y su mejor desempeño en las actividades dentro de la organización.

Las responsabilidades de los gerentes varían de acuerdo al nivel de la organización, los supervisores adoptarán modelos de dirección diferentes y de acuerdo a la estructura del grupo de trabajo.

A continuación se detallan algunos de los estilos de dirección de los grupos de trabajo.

#### **4.1 Dirección formal**

El supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo por virtud de su autoridad de posición. Sin embargo, su éxito depende de algo más que el origen de su autoridad.

Los estudios realizados por científicos americanos, revelan que mientras mayor sea la habilidad del supervisor para usar los métodos de supervisión del grupo, es probable que sea mayor la productividad y la satisfacción del grupo de trabajo.

En los grupos de alta productividad, se encontró que los empleados cooperan más y se ayudan más el uno al otro para hacer el trabajo por propia iniciativa. La voluntad de ayudarse mutuamente parece proceder de un mejor espíritu de grupo y mejores relaciones interpersonales que el supervisor ha desarrollado en el grupo.

## **4.2 Dirección informal**

Aún cuando el supervisor está reconocido como el jefe formal por virtud de la autoridad de su posición, puede haber uno o más líderes informales que gozan también de la aprobación de los miembros del grupo. Esta aprobación hacia uno o más compañeros, puede resultar del reconocimiento de la habilidad o conocimiento técnico del líder no oficial, su antigüedad, el tipo de trabajo que efectúa, o su habilidad para comunicarse con otros y para satisfacer sus necesidades personales.

Si el supervisor está en la disponibilidad de reconocer a los líderes informales, puede, a menudo, desarrollar relaciones efectivas con ellos que le permitan utilizar más efectivamente los talentos y energías del grupo.

Un procedimiento más formal para identificar a los líderes y para comprender la estructuración de la organización informal puede encontrarse en la sociometría, o sea la medida de las relaciones dentro del grupo. El procedimiento consiste en hacer que cada miembro del grupo ordene su selección de los individuos, sobre la base de respuestas a preguntas tales como: ¿con cuál de los empleados te gustaría trabajar? ¿qué empleado le gusta más?. Sobre la base de estas calificaciones se prepara el sociograma, que muestra las relaciones de los individuos.

Una vez que están identificados, para la gerencia, la forma más efectiva para manejar a los jefes informales es reconocer su existencia, reconocer su influencia e integrar los intereses de éstos con los de la organización formal.

## **4.3 Dirección participativa**

El estilo de dirección participativo como la involucración de los empleados en la toma de decisiones, invitando a la totalidad de los miembros a que piensen de manera estratégica y a que se responsabilicen personalmente

de la calidad de su tarea, animando, favoreciendo y recompensando que los empleados se comporten en cada momento como crean conveniente con tal de satisfacer al cliente y de mejorar el funcionamiento de la organización.

En esencia, dirección participativa es el estilo de dirección en el que los directivos comparten con el resto de miembros de la organización el proceso de toma de decisiones, con determinadas características en cuanto a sistemas de información, formación, recompensas, delegación de autoridad, estilo de liderazgo y cultura organizativa.

El rol del estilo participativo en limitar la resistencia a los cambios está generalmente aceptado en la literatura, afirmándose que la tendencia a dirigir de forma participativa aumenta la posibilidad de que el cambio sea aceptado, así como la efectividad global de dicho cambio.

De esta forma, los principales efectos que se le achacan al estilo de dirección participativo son dos, el primero reducir las resistencias y el segundo ayudar a una mayor efectividad.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

En la actualidad es muy importante para las organizaciones, independientemente del ramo en el que se desarrollen, el analizar y conocer todo lo que se refiere a los grupos de trabajo dentro de la misma, esto con la finalidad de obtener mayor productividad, mejores relaciones laborales para la satisfacción de las metas organizacionales.

El contenido de la investigación, debe llevarse a la práctica para una mejor comprensión en el ámbito laboral, es por eso que en el siguiente caso práctico se determinará un diagnóstico de grupo o grupos dentro de la empresa donde se realiza la investigación.

Esta investigación se realiza por el método deductivo, ya que parte de las teorías generales de grupos de trabajo en las organizaciones y culminará con las conclusiones particulares del investigador para dar a conocer su diagnóstico preliminar y las propuestas que demanda la investigación.

Como todo trabajo de investigación, el tema tiene sus limitantes, estas pueden agravarse a medida que no se tomen en cuenta, estas limitantes pueden ser la falta de cultura y estudios en la organización donde se realiza el caso, así como la falta de interés de participación en la organización por parte de los colaboradores.

Los tipos de estudio que se van a realizar en este caso son una investigación de observación directa, ya que solo se observará el comportamiento y las conductas de los miembros de los grupos de trabajo que existen en el área de interés, y se aplicará un cuestionario para dar a conocer el diagnóstico de los diferentes grupos de trabajo, con esto se cumplirán los objetivos que a continuación se presentan en forma detallada:

- Analizar los tipos de grupos que existen en la organización para su mejor manejo.
- Conocer el grado de participación que tiene los colaboradores en su grupo de trabajo.
- Detectar quienes son los líderes dentro de sus grupos y quienes tiene mayor influencia sobre los demás.
- Analizar las conductas de los colaboradores que influyen de manera negativa en los demás.
- Conocer el grado de libertad de expresión que tiene los colaboradores para con su grupo.

Comenzaremos a analizar la empresa con los puntos mas relevantes, empezando con algo de su historia y de la constitución de la misma para conocer más sobre la misma así como la situación actual en relación a los grupos de trabajo y al situación en la que comenzó operaciones.

## **5.1 Historia y constitución de la CFE**

Es la empresa que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para 22.7 millones de clientes, lo que representa casi 80 millones de mexicanos. Un compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo.

La CFE ofrece el servicio de energía eléctrica en la mayor parte del país, con excepción del Distrito Federal y algunas poblaciones cercanas a éste, donde el servicio está a cargo de Luz y Fuerza del Centro. CFE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Los primeros proyectos de CFE se emprendieron en Teloloapan, Guerrero; Pátzcuaro, Michoacán; Suchiate y Xía, en Oaxaca, y Ures y Altar, en Sonora. En 1938, la empresa tenía apenas una capacidad de 64 Kw., misma que, en ocho años, aumentó hasta alcanzar 45,594 Kw. Entonces, las compañías privadas dejaron de invertir y nuestra empresa se vio obligada a generar energía para que éstas la revendieran.

En 1960, de los 2,308 MW de capacidad instalada en el país, CFE aportaba 54%; la Mexican Light, 25%; la American and Foreign, 12%, y el resto de las compañías, 9%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para esas fechas apenas 44% de la población contaba con electricidad. Tal situación del Sector Eléctrico Mexicano motivó al entonces Presidente Adolfo López Mateos a nacionalizar la industria eléctrica, el 27 de septiembre de 1960.

Debe señalarse que, en los inicios de la industria eléctrica mexicana operaban varios sistemas aislados, con características técnicas diferentes; llegando a coexistir casi 30 voltajes de distribución, siete de alta tensión para líneas de transmisión y dos frecuencias eléctricas de 50 y 60 hertz. Ello dificultaba el suministro de electricidad a todo el país, por lo que CFE definió y unificó los criterios técnicos y económicos del Sistema Eléctrico Nacional, normalizando los voltajes de operación, con la finalidad de estandarizar los equipos, reducir sus costos y los tiempos de fabricación, almacenaje e inventariado. Luego, unificó la frecuencia a 60 hertz en todo el país e integró los sistemas de transmisión, en el Sistema Interconectado Nacional.

El día de hoy, 125,934 localidades tienen electricidad y sus habitantes reciben una atención más rápida y cómoda en las 951 oficinas de atención al público y los 1,580 cajeros CFEmático, en los que se puede pagar el recibo de luz a cualquier hora, los 365 días del año.

## **5.2 Cultura Organizacional de CFE**

Como sabemos, es muy importante que en las organizaciones se tenga un enfoque con respecto a la actividad que realiza la empresa y sobre todo cual es su visión a futuro de la misma, con un conjunto de objetivos organizacionales y un conjunto de valores que se deben promover dentro de la organización entre sus colaboradores.

### **5.2.1 Misión**

Asegurar la disponibilidad de la red eléctrica de potencia occidental, mediante una eficiente planeación y ejecución del mantenimiento y modernización, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, respetando el medio ambiente y fomentando una mejor calidad de vida a nuestros trabajadores.

### **5.2.2 Visión**

Ser una organización productiva, rentable y humana, con desarrollo sostenido y sustentable, caracterizada por su actitud de servicio, mejora continua, liderazgo tecnológico, certificada en sus procesos y con un desempeño comparable con las mejores del mundo (CFE URUAPAN; ING. ARTURO GALLARDO:2005).

### **5.2.3 Valores organizacionales**

#### 1.- Trabajo en equipo

- Compartir responsabilidades para aportar lo mejor de nuestra experiencia y conocimiento en el logro de un objetivo común.
- Dejar a un lado los intereses personales para que, una vez tomada una decisión por consenso, nos sumemos a la solución del problema.
- Aprovechar las diferentes capacidades y habilidades de las personas para hacer realidad el principio de sinergia aplicada.

#### 2.- Responsabilidad

- Dar cumplimiento a las tareas trazadas por la organización, con orden y respeto.

- Cumplir con los compromisos para obtener los resultados esperados.
- Desarrollar los trabajos con honestidad en tiempo, lugar y forma a favor de la empresa.
- Atender las necesidades de nuestros clientes, de acuerdo a sus requerimientos específicos.

### 3.- Confianza

- Ser congruentes entre lo que se piensa, se dice y se hace.
- Creer en la respuesta personal y profesional de todos los colaboradores.
- Generar lealtad y estar seguros de generar resultados positivos.
- Creer en uno mismo, en el equipo de trabajo y en la organización.

### 4.- Compromiso

- Cumplir conciente y voluntariamente con la responsabilidad adquirida.
- Aportar el mejor esfuerzo y dedicación para lograr los resultados pactados en el tiempo acordado.
- Tener la “camiseta bien puesta”.

### 5.- Visión compartida

- Participar de un mismo fin para orientar las acciones, esfuerzos y recursos disponibles.
- Soñar, creer y querer lo mismo de manera consensuada.
- Enfocar los retos y enfrentarlos por convicción.

#### **5.2.4 Principios organizacionales**

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo efectivo.
- Personal comprometido.
- Compromiso con la sociedad.
- Mejora continua e innovación.
- Pensamiento sistémico.
- Integridad, transparencia y honestidad.

#### **5.2.5 Política integral**

Mantener la disponibilidad y continuidad de la red eléctrica de la subdirección de transmisión, con el compromiso de:

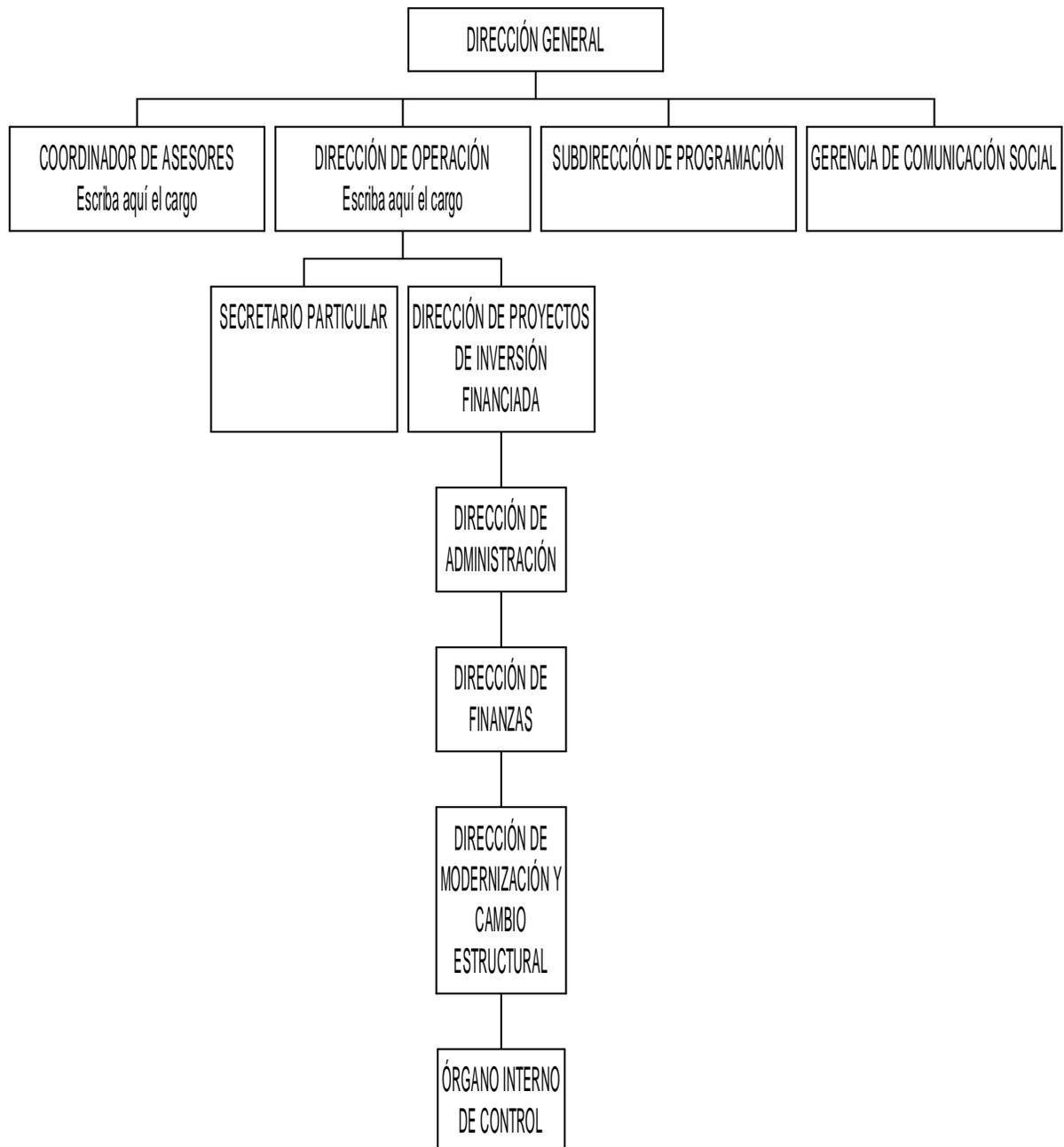
- Satisfacer los requisitos de nuestros clientes
- Cumplir con la legislación, reglamentación y otros requisitos aplicables
- Prevenir la contaminación
- Controlar los riesgos y preservar la integridad de los trabajadores e instalaciones
- Mejorar continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión Integral Corporativo

#### **5.2.6 Objetivos organizacionales**

- Mantener a CFE como la empresa de energía eléctrica más importante a nivel nacional.
- Operar con base en indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.

- Administrar en forma ágil, eficiente y competitiva, los recursos de la entidad, promoviendo la mejora continua de su gestión y la alta calificación y el desarrollo profesional de sus trabajadores ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

### 5.2.7 Estructura orgánica



Fuente: ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

### **5.3 Metodología Utilizada**

De acuerdo a la metodología, se utilizará el universo de la población que en este caso son 27 personas que se encuentran laborando en el área de estudio, incluyendo los puestos gerenciales y los de intendencia.

A estas 27 personas se les aplicará de la misma manera el cuestionario que consta de 6 preguntas tanto de opción múltiple y abierta.

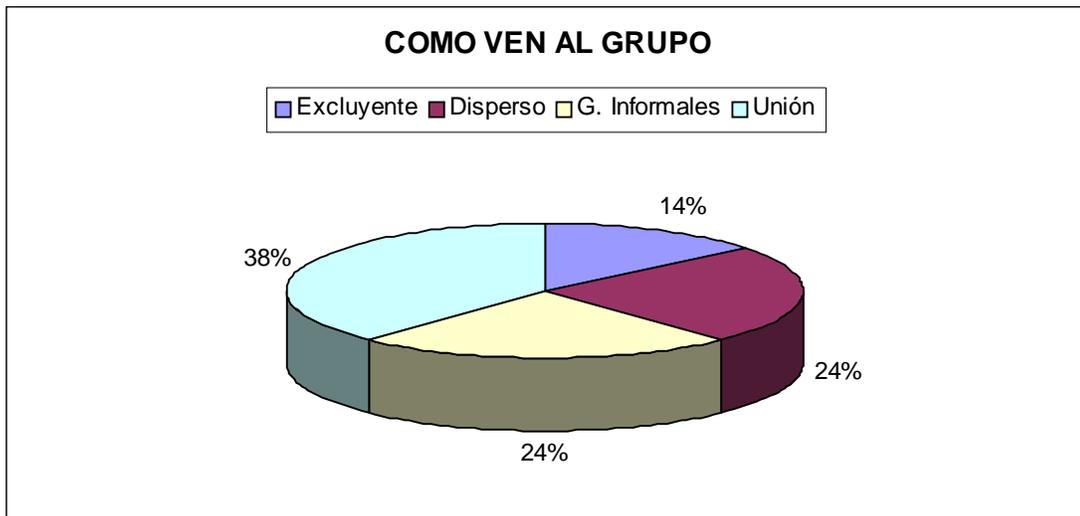
Cabe mencionar que solo se trata del análisis de una de las áreas que componen la Subárea de Transmisión Michoacán de la C.F.E.

Posteriormente se procederá a la revisión de los mismos para la determinación del diagnóstico y elaboración de propuestas, las cuales serán presentadas a los puestos gerenciales del área estudiada para su valoración e implementación.

Con esto se cumplirán los objetivos de la investigación presentados en el caso anteriormente.

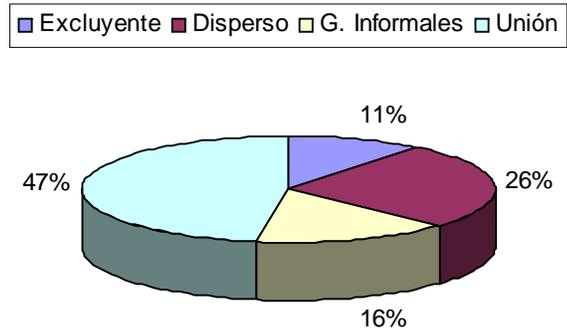
## 5.4 Análisis de la información

Pregunta # 1



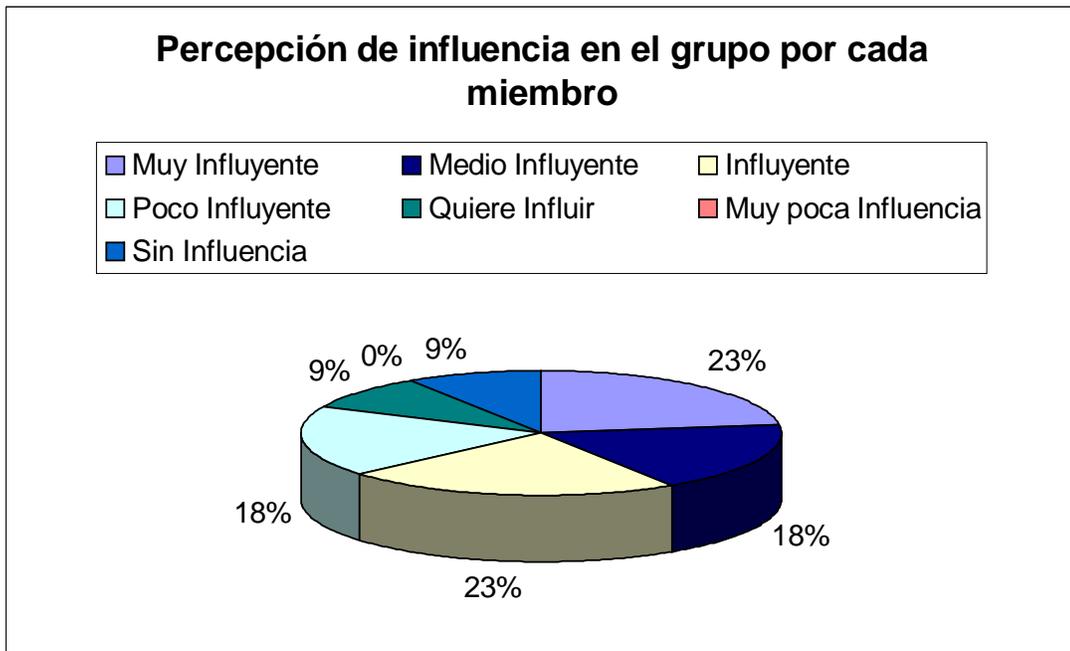
Como podemos apreciar, la mayoría de los miembros del grupo captan una unión muy marcada por parte de cada uno de los miembros, como muestra la gráfica con el porcentaje más alto, en cambio, quedan en el mismo rango los que ven al grupo disperso y en grupos informales, quedando en último lugar los que piensan que se excluye a alguien en el grupo.

### COMO PIENSAN QUE VEN AL GRUPO LOS DEMAS MIEMBROS



En la gráfica anterior podemos distinguir que no existe mucha diferencia con respecto a la pregunta anterior, ya que la mayoría de los miembros del grupo perciben que gran parte del grupo se mantiene en unión, compartiendo igualdad con la gráfica anterior, ya que con el porcentaje más alto esta la dicha unión del grupo, y en el segundo lugar perciben que la mayoría lo ven disperso, otros comparten una opinión de que el grupo se encuentra dividido en grupos informales y por último los que lo perciben que se excluye algunos de los miembros del grupo.

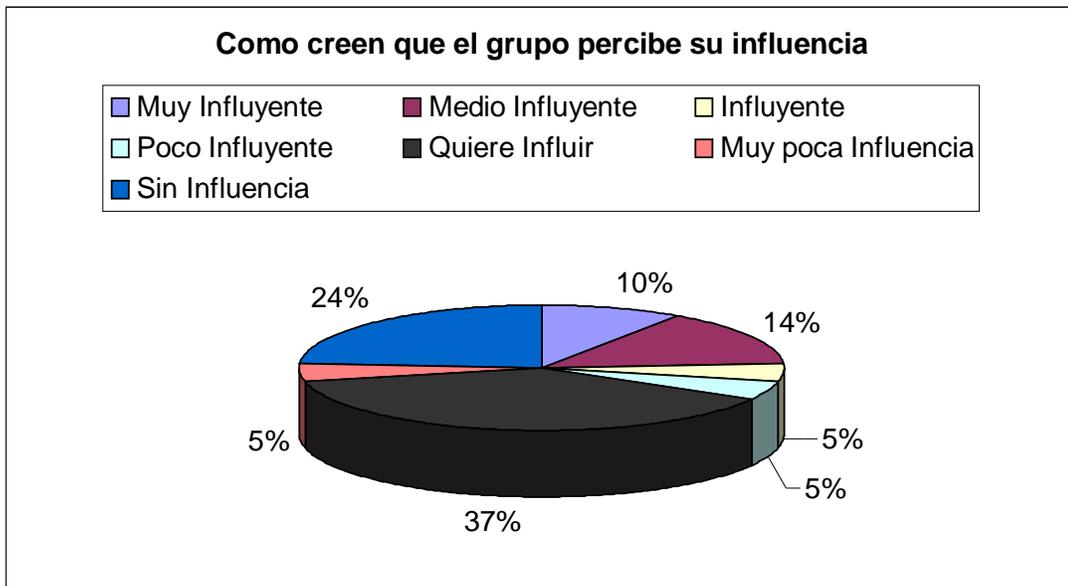
Pregunta # 2



Como podemos apreciar en la siguiente gráfica, la mayoría de los miembros coinciden en que tienen mucha influencia sobre los demás miembros, compartiendo la misma opinión con los que se perciben que son influyentes dentro del mismo.

En el siguiente orden se encuentran las personas que se perciben que solo tiene poca influencia dentro del grupo, lo mismo opinan las personas que solo son medio influyentes dentro del mismo.

Por último tenemos a las personas que también comparten opinión que son las que no tienen ningún tipo de influencia con los que desean influir dentro del grupo.

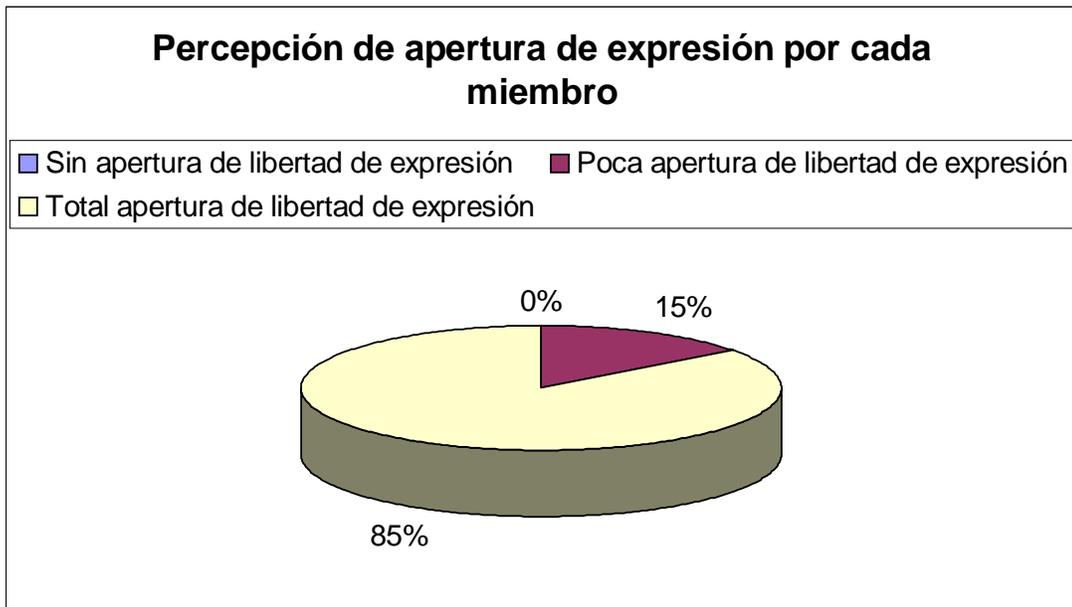


En el gráfico anterior podemos ver que la mayoría del grupo siente que los demás miembros los perciben como que quieren influir dentro del mismo, tal vez existe muy poca participación por parte de los mismos, en el segundo lugar tenemos a las personas que creen que no tienen influencia en lo absoluto en el grupo.

Después tenemos a las personas que creen que son muy influyentes o que perciben que los demás las ven de esa manera junto con las personas que son medio influyentes, por último tenemos a las personas que creen que los demás miembros las perciben influyentes en los demás o con poca influencia, tal vez por los grupos informales que existen dentro de este grupo.

Cabe mencionar que solo 5 personas del total del grupo contestaron a la pregunta que de la misma forma que el miembro cree que tiene influencia, es la misma forma en que los demás miembros del grupo los perciben.

Pregunta # 3

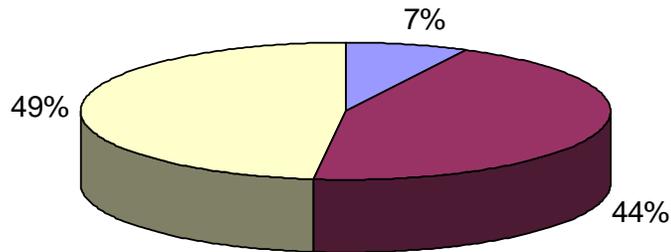


Como podemos ver en la gráfica anterior, la mayoría de los miembros del grupo perciben que existe una apertura total de comunicarse con los demás miembros del grupo expresando todo lo que sienten y piensan, y solo el 15% del grupo perciben que es poca la libertad de expresión al comunicarse con los demás, esto puede depender de las relaciones interpersonales en las que se desarrollan cada miembro del grupo.

Cabe mencionar que del total de personas que respondieron que cuentan con total libertad de expresión, solo 7 de ellas también piensan que la mayoría respondería igual que ellos.

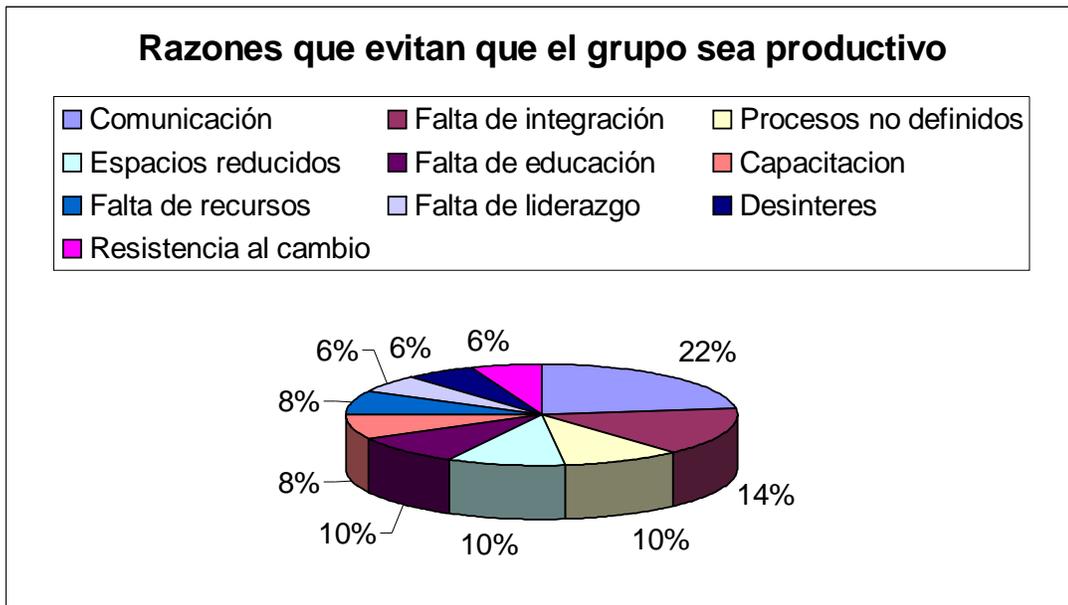
### Como creen que la mayoría piensa acerca de la libertad de expresión

■ Sin apertura de libertad de expresión ■ Poca apertura de libertad de expresión  
■ Total apertura de libertad de expresión



Las gráficas de la pregunta 3 coinciden, ya que lo que piensa la mayoría y lo que pensaron que contestarían es muy parecido como se aprecia en esta gráfica, existe total apertura de libertad de expresión, solo que en esta, el porcentaje de que existe poca libertad, varía un poco y aumenta con respecto a la gráfica de referencia, en comparación con la otra gráfica, existe un porcentaje de los que piensan que no existe apertura de libertad de expresión ,ya que se expresa con un 7 % del total del grupo.

#### Pregunta # 4



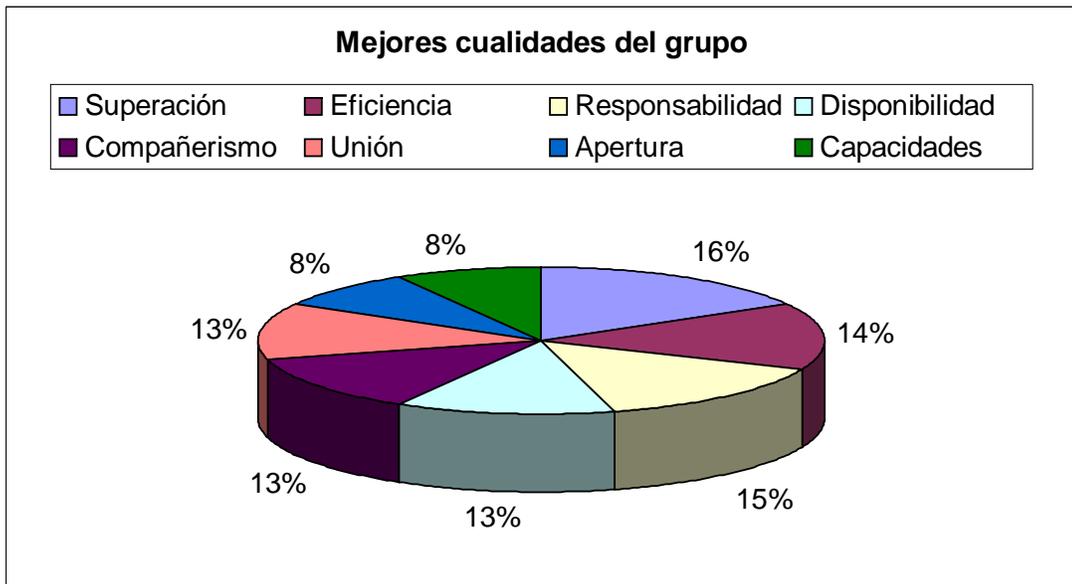
En esta pregunta hubo muchas respuestas muy diversas, ya que en la pregunta decía que solo pusieran 2 razones, por eso es que el resultado es extenso.

La mayoría de los miembros del grupo respondieron y coincidieron en la falta de comunicación como la razón principal que hace que este grupo no sea tan productivo como debiera ser, claro que tiene un estándar de productividad, solo que pudieran ser más productivos.

La siguiente razón en la que coincidieron es la falta de integración del grupo, así como la falta de espacios para trabajar y definir bien los procesos de trabajo.

También se mencionaron razones que no tuvieron mucho participación por parte de los miembros, unas de ellas es la falta de liderazgo, falta de educación, desinterés y la falta de recursos, que pueden ser estudiadas por parte del grupo más adelante como diagnóstico.

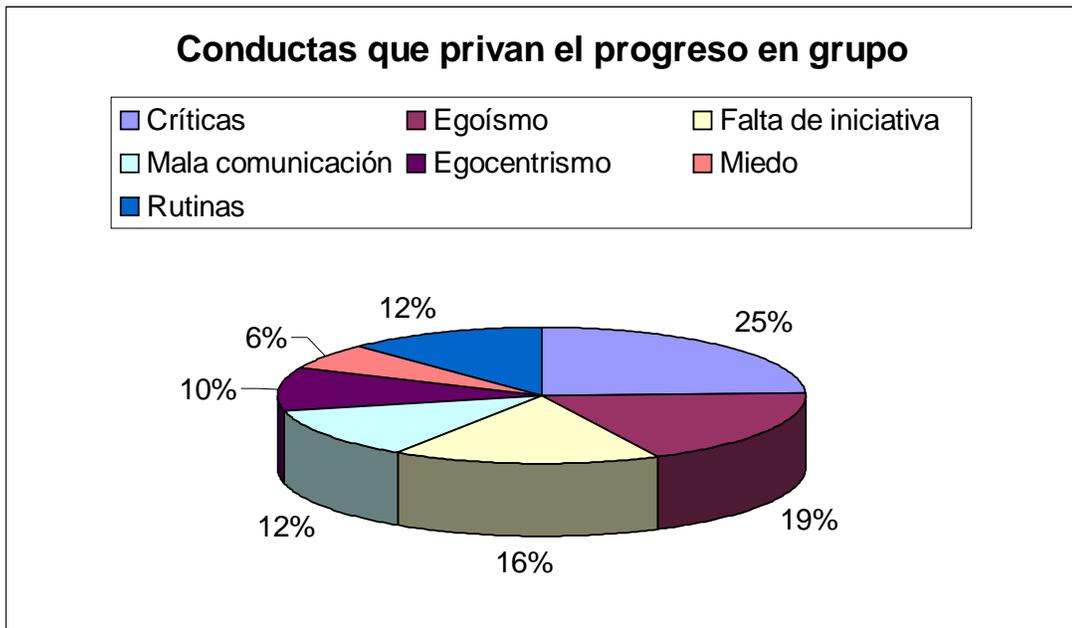
Pregunta # 5



Como podemos apreciar en el gráfico anterior, el grupo cuenta con diversas cualidades, de entre ellas la más destacada es que todos cuentan con un grado alto con respecto a la superación tanto personal como en grupo, otra de las cualidades importantes de este grupo es la responsabilidad y eficiencia con la que realizan sus actividades cada miembro del grupo.

Otras cualidades de importancia que comparten un mismo lugar en el grupo es la unión, el compañerismo y la disponibilidad para realizar las tareas asignadas, que desde mi punto de vista, están relacionadas con las preguntas 1 y 2 de este cuestionario, ya que demuestra que es un grupo con gran unidad y que a su vez son responsables y es un grupo de ayuda mutua entre las tareas.

Pregunta # 6



La mayoría de los miembros del grupo creen que una de las conductas principales que privan al grupo a progresar son las críticas poco constructivas, además de que existen otras conductas que van dentro del mismo campo, como lo es el egoísmo y la falta de iniciativa por parte de los miembros.

Se señalan unas cuantas conductas más que son de importancia, ya que coincide en la falta de buenos canales de comunicación entre el personal del grupo, así como las rutinas y el egocentrismo.

## **CONCLUSIONES Y DIAGNÓSTICO**

Después de haber analizado toda la información recabada, podemos decir que se trata de un grupo con cierta unión entre sus miembros, me refiero a un cierto compañerismo que tal vez no lo de el trabajo, si no las relaciones de amistad que existen dentro del grupo, ya que cierto compañerismo ayuda a que el grupo coopere con las actividades y sea un grupo apoyativo.

Las personas de este grupo, saben la influencia que deben tener dentro del mismo, ya que por los diferentes puestos que tienen, pueden influir de cierta forma entre los compañeros, pero también puede ser debido a los lazos de amistad que existen entre ellos, como lo habíamos mencionado.

La mayoría de los miembros del grupo coinciden en que hay cierta unión, pero existe aún así, un porcentaje mínimo de personas que se les excluye de los diferentes grupos informales y de amistad, donde cada grupo tiene al menos una persona que lidera, lo que se debe aprovechar por los gerentes y mantenerlos en capacitación.

La verdadera problemática de este grupo de trabajo es que dentro del mismo se forman grupos informales y que dentro de cada uno existe por lo menos una persona que “cree” influir de manera positiva sobre los demás integrantes, pensando estrictamente sobre el trabajo, cuando en realidad las demás personas no lo ven de esa manera, además de que en lugar de influir de

manera positiva, solo crean problemas entre los demás miembros del grupo y en los demás grupos informales dentro del mismo grupo.

Cabe mencionar que las personas que se sienten excluidas del grupo son las personas con menos participación porque son las personas de intendencia, así como las que están de mensajeros y asistentes.

En el grupo existen varias cualidades, de las cuales algunas no se han previsto adecuadamente para el mejor manejo del grupo por parte de los líderes y que a mi punto de vista se tiene que trabajar un poco con estos aspectos, ya que existen conductas un poco perturbadoras pero no en un índice muy alto, por eso es que trabajando un poco más sobre capacitación y en cursos de superación, se combate contra eso y será un grupo más productivo de lo que es ahora.

## **PROPUESTAS**

Desde mi punto de vista las propuestas que pueden aplicar en este proyecto no son tan difíciles de planear, como es el caso de ciertos paquetes de capacitación para la parte operativa del grupo, me refiero a capacitación y superación en cuanto a como manejar mejor el estrés en el trabajo, para que no exista cierto choque entre los miembro del grupo.

Es necesario que cada determinado tiempo se hagan reuniones efectivas de trabajo, donde exista una retroalimentación y la participación de todos los miembros, con la finalidad de crear compromiso entre ellos y se sientan parte de la organización, además que las medidas que se tomen en las reuniones se lleven a la práctica y que no quede como solo un supuesto, además de replantear las responsabilidades de cada uno de los miembros del grupo.

El grupo tiene la ventaja de tener líderes efectivos, ya que el grupo es muy productivo, tal vez los líderes de dicho grupo puedan tomar cursos de liderazgo participativo, con la finalidad de fomentar entre sus colaboradores la participación dentro de su grupo y alcanzar metas y objetivos tanto del grupo como personales.

Es imprescindible la implementación de las propuestas anteriormente mencionadas en un lapso corto de aproximadamente 6 a 12 meses, ya que al final del plazo la organización contará con equipos de trabajo autodirigidos, así la compañía cumplirá sus objetivos a corto y largo plazo y los colaboradores de la misma estarán más comprometidos y recibirán las recompensas de ser parte de un equipo de trabajo donde cada miembro es tomado en cuenta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### Administración

Robbins Stephen P. 1999, Ed. Prentice Hall, México.

### Administración

Hampton David R. 1998, Ed. Mc Graw Hill, México, Pp. 791

### Administración: Una Perspectiva Global

Koontz Harold y Weihrich Heinz, 2004, Ed. Mc Graw Hill, México, no. Pp. 804

### Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia Fernando, 1986, Ed. Trillas, México, no. Pp. 287

### Administración Moderna

Reyes Ponce Agustín, 2004, Ed. Limusa, México, no. Pp. 480

### Administración, Comportamiento Organizacional y Toma de Decisiones

Robbins Stephen P. 1999, Ed. Pearson, México.

### Comportamiento Organizacional

Robbins Stephen P. 1999, Ed. Prentice Hall, México, no. Pp. 816

### Dinámica de Grupos de Trabajo

Cirigliano-Villaverde, 1997, Ed. Lunen-Humanitas, México, no. Pp. 190

### Elementos de Administración

Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Wehrich, Heinz, 1987, Ed. Mc Graw Hill, México.

### Fundamentos de Administración

Münch – Galindo, Lourdes, 1999, Ed. Trillas, México

### Integración de Grupos de trabajo

CFE, Curso de capacitación.

### Comportamiento Humano en el Trabajo

Davis, Keith y Newstrom John W. 1998, Ed. Mc Graw Hill, México, no. Pp. 230

### Dinámica de Grupos de Trabajo

González, Núñez J. De Jesús, Monroy, Anameli y Kupferman, Silverstein E.  
Ed. Pax, México, 1994, no. Pp. 267

### Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo

Hartzler, Meg y Henry, Jane E. 1999, Ed. Oxford University Press, México, no.  
Pp. 354

El Comportamiento Humano en la Organización

Huse, Edgar F. y Bowditch, James L. 1986, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, México, no. Pp. 245

Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. 1998, Ed. Mc Graw Hill, México, no. Pp. 234

Sociología de la Organización

Mayntz, Renate. 1972, Ed. Alianza Universal, México, no. Pp. 156

Supervisión y Productividad

Dubin Robert, Homans George C, Mann Floyd C, Miller Delvert C. 1975, Ed. Trillas, México, no. Pp. 150.

Tesis “La supervisión como factor que influye en la productividad de las empresas”

Maldonado Ramírez Marta Cecilia, 1995.

Tesis “Análisis del Clima Organizacional en la empresa Automóviles y camiones de Uruapan”

Fabela Constantino Adriana, 2003.