



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PSICOSOCIALES
EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE GATEGOURMET & MAASA

TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA DE PSICOLOGÍA

PRESENTA

MAYTE MORENO MORENO

JURADO DE EXÁMEN

TUTOR: MTRO. SERGIO A. BASTAR GUZMAN

MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS

MTRO. ALFONSO S. CORREA REYES

LIC. MARGARITA VILLASEÑOR PONCE

LIC. SALVADOR SALINAS JARQUÍN

MÉXICO, D.F.

2008





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Dedico el presente trabajo a mis PADRES

Por estar siempre a mi lado,

Por sus constantes consejos y apoyo que me han dado.

Agradecimientos:

*A mi tutor el Mtro. Sergio A. Bastar Guzmán y profesores
del Diplomado de Psicología Organizacional por su firme guía.*

Y un agradecimiento especial a la

Mtra. Julieta Becerra Castellanos

Por sus constantes aportes en la finalización de este trabajo.

"Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios."

Benjamin Franklin

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
I. Fundamentación Teórico y Social	4
I.1 Conflicto Interpersonal e Intergrupala	10
I.2 Liderazgo e Influencia	11
I. 3 Poder y Autoridad en los Grupos de Trabajo	14
I. 4 Toma de Decisiones en los Grupos de Trabajo	16
II. Antecedentes	19
II.1 Gategourmet & Maasa	19
II.2 Historia	19
III. Metodología	24
III.1 Objetivo	24
III.2 Diseño/Reporte	24
IV. Resultados	26
V. Análisis	39
VI. Conclusiones	42
VII. Bibliografía	46

RESUMEN

Debido a que las empresas se conforman con seres humanos con diversas características, al relacionarse existen roces, conflictos. Lo que genera nuevas relaciones sobre relaciones, es decir, meta relaciones que hacen más complejas la función de las organizaciones, a esta forma de relacionarse se le conoce como Procesos Psicosociales, donde la Psicología Organizacional es la experta en entender y enfrentar tales circunstancias. En el área de capacitación de la empresa "Gate Gourmet & Maasa México" se realizó un diagnóstico de los procesos psicosociales que se presentan, con la finalidad de mostrar el panorama existente dentro del departamento y así encontrar los puntos de mejora para optimizar el desarrollo de la misma. Dicho diagnóstico de género cualitativo se realizó a lo largo de 3 semanas, en las primeras 2 semanas aplicando el método de observación participativa. Finalizando la tercer semana con aplicación de entrevistas informales. Obteniendo como resultado 1) La creación de un equipo de trabajo, 2) Mejora en el proceso de toma de decisiones, 3) Cambio en el estilo de liderazgo y forma de autoridad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un diagnóstico de los diferentes **Procesos Psicosociales** que se presentan en el departamento de Capacitación de la empresa Gategourmet & MAASA México. El ramo al que dicha empresa se dedica es la elaboración de alimentos y bebidas para diferentes líneas aéreas nacionales e internacionales. Así como también es proveedor de alimentos de empresas como Starbucks, Chilli's y Domino's.

Dicho análisis fue realizado como requisito de titulación por parte de la Licenciatura en Psicología en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, con la finalidad de dar término a la misma, así como llevar a la práctica todo lo aprendido a lo largo de la formación profesional de la autora.

El tema de **Procesos Psicosociales** fue escogido debido a que la autora laboró en dicha empresa en el área de Capacitación, donde realizó prácticas profesionales; motivo por el cual se tuvo la oportunidad de observar disfunciones personales, grupales y organizacionales durante su estancia.

Dicho diagnóstico se realizó a lo largo de 3 semanas, del 5 al 23 de Noviembre de 2007, donde las primeras 2 semanas (5 al 16 de Noviembre) se inició primeramente con la observación; para proseguir en la tercera semana (19-23 de Noviembre) con la aplicación de entrevistas no estructuradas, para posteriormente integrar los resultados y dar el análisis final.

Por lo tanto el presente trabajo es el resultado del diagnóstico obtenido de los **Procesos Psicosociales** dentro del departamento de capacitación consta de 6 capítulos. En el primer capítulo se encontrará la Fundamentación Teórico y Social que sustenta el objetivo buscado en dicho diagnóstico, es decir, la reseña literaria

que da base a los temas estudiados, y la explicación social por la que fue necesario llevar al cabo el diagnóstico.

En el segundo capítulo se encuentran tanto los antecedentes de la empresa, como su historia, políticas, estructura y el preámbulo al objeto de estudio. El capítulo tercero contiene el proceso y metodología empleada para la realización de la investigación.

Dentro del capítulo cuarto se encuentran los resultados encontrados durante la intervención, tanto en la etapa de observación, así como de las entrevistas aplicadas. En el quinto capítulo se da el análisis y explicación de los resultados encontrados. Y en el capítulo sexto están las conclusiones y recomendaciones para mejora dentro del departamento de capacitación.

I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO Y SOCIAL

En el curso del Diplomado de Psicología Organizacional que pertenece a la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza se incluyeron diversas temáticas como: Introducción al estudio de las Organizaciones, Clima y Comportamiento Organizacional, **Procesos Psicosociales** en las Organizaciones, Reclutamiento, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal. Las cuáles van a repercutir en la formación de los Psicólogos, dado que profundizan en el conocimiento de los seres humanos dentro de las empresas, tanto a nivel individual, grupal y social.

Como requisito de titulación es necesario evidenciar el aprendizaje obtenido a lo largo del desarrollo del Diplomado, presentando un Proyecto de Investigación-Intervención sobre un caso en una Organización.

Los temas vistos son de gran importancia para el correcto desarrollo de las organizaciones, así como de quiénes las conforman. Por necesidad de la empresa y facilidad de la autora se llevó a cabo un diagnóstico de los diversos **Procesos Psicosociales** que se presentan específicamente en el área de capacitación de la empresa Gategourmet & Maasa México. Debido a que la autora realizó prácticas profesionales dentro del departamento mencionado de la empresa.

Fue necesario o relevante realizar un diagnóstico de todos los **Procesos Psicosociales** que se revelaron dentro del área de capacitación, dado que existen muchas fricciones entre el personal de la misma, así mismo se observó falta de integración del personal y la necesidad de un equipo de trabajo adecuado para la realización de las diversas actividades del departamento.

Dicho diagnóstico se realizó con el fin de mostrar el panorama existente dentro del departamento y con ello delimitar los puntos de mejora para obtener un conveniente desarrollo de la misma.

La profesión adecuada para encargarse de este tipo de estudios, análisis y/o intervenciones es la **Psicología**, puesto que es la experta en la conducta humana tanto a nivel individual y grupal. Dentro del ámbito grupal se puede encontrar, desde un conjunto de personas para convivencia social, así como para formar organizaciones de trabajo. Todo tipo de Organización está estructurada por sujetos, con diferentes características personales, emocionales, académicas, culturales, etc. Por lo que es necesario e imperante la presencia de Psicólogos especializados en el área Organizacional o Laboral, para dar un mejor análisis, evaluación e intervención de los diversos procesos que lleguen a presentarse dentro de las empresas y con ello mejorar el desarrollo de las mismas, así como de quiénes las conforman.

A lo largo de la historia del ser humano se han establecido diversas formas de trabajo para garantizar el desarrollo y supervivencia humana, es decir, relacionarse entre los seres humanos para coexistir. La manera en qué se ha logrado esa relación fue formando grupos de trabajo u organizaciones; en los cuáles generalmente se organizan para dar un servicio a otros conjuntos de personas, y así un intercambio de prestaciones que dan como resultado el crecimiento y desarrollo humano. Así es como el hombre da importancia al estudio de las organizaciones, tanto para entender el comportamiento de éstas y la mejora de las mismas.

Es sabido que la Psicología es la ciencia que estudia al ser humano, su conducta, cognición, emociones, etc., tanto a nivel Clínico, Social o Industrial. Así como la Psicología Organizacional se ha interesado en estudiar la conducta de las personas dentro de las empresas, instituciones u organizaciones de trabajo.

Gran parte de la existencia de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones, donde llegan a encontrar y/o formar una vida social en la cual se mezclan y afrontan ideas, sentimientos, intereses, aspiraciones, pensamientos, etc. Todas estas características presentadas entre las personas que constituyen a las empresas durante su interrelación se les identifican como **Procesos Psicosociales**.

La organización se puede definir como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Diccionario de la Lengua Española, 2001). Es decir, la unión de dos o más personas para lograr una meta en común.

Organización es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión (Ferrel, Hirt, y Ramos, 2004).

La Psicología Organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera una mayor efectividad integral. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y generadora de bienestar (Spector, 2002).

Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales relaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización (Achilles de Faria, 1995).

La Psicología Organizacional es la rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (Zepeda, 1999).

Los individuos son similares, pero también son únicos. Es decir, existen diferencias individuales, ya sea por sus valores, capacidades de aprendizaje, habilidades, emociones, y actitudes.

Entendiéndose como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización. La organización es un grupo de personas con un objetivo común que los mantiene unidos, estas personas guardan entre sí relaciones de conveniencia para poder satisfacer las necesidades que por sí solos no podrían.

La Psicología Organizacional es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios, industrias u organizaciones (Blum y Naylor, 1996).

Para Muchinsky (2007) la Psicología Organizacional es el área de estudio científico-práctico profesional que aborda conceptos y principios psicológicos en el mundo del trabajo.

Araque y Rivera (2005) definen a la Psicología Organizacional como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a ella.

El Psicólogo Organizacional es el especialista en la relación individuo-organización y los procesos de desarrollo e influencia entre ambos. Entre las diversas actividades de éste en una organización se encuentran:

- Reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- Formación y desarrollo del personal.
- Investigación comercial y marketing.
- Dirección y gestión.
- Organización y desarrollo de Recursos Humanos.
- Condiciones de trabajo y salud.

Para el siglo XXI, las modernas empresas públicas y privadas, requieren de los psicólogos para mantener y mejorar sus procesos productivos lo cuál a su vez, obliga al psicólogo del nuevo milenio a capacitarse gradualmente para analizar científicamente el comportamiento del individuo en las organizaciones.

Hoy la Psicología Organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que los determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se deben considerar desde el punto de vista de todo un sistema social.

Existe una gran variedad de Organizaciones: Empresas Industriales, Comerciales, Organizaciones de Servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), Militares, Públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades (Ferrel, Hirt, y Ramos, 2004).

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones las cuales se dividen en (Hitt, Black y Porter, 2006):

1) **Organizaciones según sus fines:** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Ejemplo: El ejército, Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG).

2) **Organizaciones según su formalidad:** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

1. **Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.
2. **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas.

Debido a que las organizaciones se conforman con seres humanos con diversas características, mismos que al relacionarse entre sí pueden producir fricciones, **conflictos, toma de decisiones**, roles de conducta, etc. Es decir que en ellas se presentan todos los procesos sociales integrados por las formas de relacionarse entre sí, ya sea las formas de comunicarse, la manera de tomar las decisiones, de motivar a los demás, de expresar opiniones y emociones, las estrategias para resolver los conflictos, etc., son los **Procesos Psicosociales** (Bastar, 2007).

Los **Procesos Psicosociales** con mayor presencia y peso dentro de los grupos u organizaciones conformadas por personas son:

I.1 CONFLICTO INTERPERSONAL E INTERGRUPAL

Fundamento Teórico

La palabra **conflicto** siempre genera mucho problema o incertidumbre entre las personas, puesto que es un concepto con valor negativo para el desarrollo del ser humano, es decir, generalmente se piensa que el estar en conflicto es tener un problema.

Cuando la definición de problema no es más que la diferencia entre lo que está sucediendo y lo que debería suceder realmente. Y la definición de **conflicto** es la diferencia de opiniones entre uno o más personas acerca de cierta temática, idea o decisión (Bastar, 2007).

Un **Conflicto** existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone siempre a otras personas. Dentro del trabajo o en las organizaciones el **Conflicto** es inevitable, pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera, aunque tampoco es necesario que lo haga. Parte del éxito dentro de las empresas, a nivel interpersonal se funda en la adecuada solución de los **Conflictos** que se presentan.

Los **Conflictos** se pueden dividir en funcional o disfuncional dependiendo de la continuidad en las actividades para el desarrollo de las metas, es decir, es disfuncional cuando el conflicto no se resuelve adecuadamente, llega a repercutir de manera negativa dentro de las organizaciones, y con ello impedir el alcance de los objetivos. Sin embargo puede ser positivo o funcional cuando el desacuerdo y la oposición sustenta el logro de los objetivos de la organización (Lussier y Achua, 2005).

De acuerdo con Spector (2002) existen 5 áreas de **Conflictos** en el ser humano:

1. Biológico: dolores, enfermedades, vejez, etc.
2. Psicológico personal: las aspiraciones malogradas o truncadas; los anhelos de desarrollo personal imposibilitado, el querer y lo que se consigue o alcanza provocan conflictos internos en la persona que puede fijarse en la frustración.
3. Interpersonal: oposición en gustos, intereses, necesidades, criterios y caracteres.
4. Organizacional: grupos opuestos, búsqueda del poder, formas de solución de problemas, estilos de liderazgo, etc. .
5. Social: las “causas sociales” ideológicas, políticas, religión, sexualidad, razas, jerarquías, etc.

Los **Conflictos** que llegan a presentarse dentro las organizaciones pueden ser Horizontales, es decir, entre personas con el mismo nivel jerárquico. Y verticales, en otras palabras entre un jefe y subordinado.

I.2 LIDERAZGO E INFLUENCIA

Fundamento Teórico

El **Liderazgo** juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en las diferentes áreas que las componen. Requiere de un conjunto de destrezas, y sobre todo de una serie de habilidades de comunicación interpersonal, por medio de las cuáles el individuo que dirige un grupo e influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización (Gibson, 1992).

Lussier y Achua (2005) explican al **Liderazgo** cómo el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. La **Influencia** es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder,

obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio.

Cuando se habla de **Liderazgo** en diversos textos se entiende como la interrelación de los sujetos que contribuyen a la realización de la actividad en común. Un líder puede ser formal e informal, dependiendo de la situación propia del grupo y de sus necesidades mediatas e inmediatas.

El líder informal es aquél miembro de un grupo que es aceptado por el resto de sus compañeros para que “mande y guíe” al grupo, esto se debe a que el líder en cuestión se ha ganado la confianza de sus pares, tanto por sus habilidades, capacidades, experiencias y fidelidad mostrada a los mismos.

Un líder formal es el que se establece por medio de un puesto o rango dentro de las organizaciones, o sea, en este caso la persona no es lo estrictamente sobresaliente sino el puesto que ocupa.

Ya sea que se tome al **Liderazgo** como el conjunto de habilidades o el proceso social que ejerce una persona dentro de un grupo u organización, la meta del buen líder es la influencia o persuasión para la realización de actividades específicas. El líder debe contar con habilidades o características de personalidad como:

- Comunicación persuasiva.
- Análisis reflexivo.
- Manejo de conflictos.
- Solución de problemas.
- Negociación.
- Toma de decisiones.

También debe poseer destrezas situacionales cómo buena expresión o facilidad de comunicación, emotividad, racionalidad, visión, fuerza física y perceptividad. Los estilos de dirección que un líder debe conocer y dominar son:

1. Ordenar: Alta orientación a la tarea y baja preocupación por la relación.
2. Vender: Alta orientación a la tarea y alto comportamiento de relación.
3. Participar: Baja orientación hacia la tarea y alto comportamiento de relación o participación.
4. Delegar: Comportamiento de baja orientación hacia la tarea y de baja relación personal.

Existen cinco estilos de **Liderazgo** (Araque y Rivera, 2005):

- **Autocrático:** Aquél que niega los derechos a sus dirigidos, da ordenes sin tener en cuenta las opiniones de las personas, insistente en el cumplimiento incondicional de sus normas, se reserva la información más detallada posible de sus tareas inmediatas, estimula o castiga a quién y cómo le convenga, sin preocuparse por las reacciones causantes.
- **Pusilánime:** Permite que sus dirigidos realicen y actúen con toda la libertad posible, sin exigir responsabilidades, compromisos y acatamientos de normas dentro del grupo.
- **Democrático:** Se caracteriza porque conoce bien a sus compañeros, por lo tanto sabe elegir a sus ayudantes y delegar responsabilidades. No les niega los derechos, los estimula a participar y sabe que se puede equivocar y por lo tanto ser criticado por los miembros de su equipo, es una persona que se caracteriza por tener confianza en si mismo.
- **Carismático:** Es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores, con frecuencia, el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto y el

reconocimiento de sus seguidores; sin embargo, cuando esto no sucede, sus propios temores de resultar desagradable a quienes lo deberían seguir le lleva a actuar de forma autoritaria.

- **Situacional:** Plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las situaciones ni para todas las personas. Algunos de sus seguidores tiene una mayor madurez organizacional, lo que permite que el líder establezca un tipo de relación diferente con ellos; mientras que quienes aún pueden ser considerados como inmaduros demandarán un comportamiento diferente en su dirigente. De aquí que se le denomine liderazgo situacional. Por lo que puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra hacia la relación.

Todo líder debe poseer todas estas características para el manejo adecuado de los equipos de trabajo y la ejecución de las tareas. Principalmente para manipular las situaciones según los procesos que se vayan presentando. Puesto que el líder es el que guía e influye al grupo en la realización de la tarea. Ya sea manejando las situaciones dadas, o creando las formas adecuadas para la ejecución de las actividades con los estilos de dirección pertinentes según el momento y contexto.

I.3 PODER Y AUTORIDAD EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

Fundamento Teórico:

Para Bastar (2007) un **Equipo de Trabajo** es un grupo de personas altamente organizado hacia una tarea o meta en común, el cual está integrado por un número reducido de personas, que adoptan roles con flexibilidad, apegándose a procedimientos establecidos por los mismo miembros del equipo. Donde cada uno de los integrantes tiene un adecuado manejo de procesos socio afectivos dentro de un clima de respeto y confianza. La base fundamental de los **Equipos de Trabajo** es

la tarea o el conjunto de objetivos a alcanzar. Así como el proceso o formas psicosociales de trabajar que tiene ese conjunto de personas.

Los equipos son unidades sociales relacionadas entre sí que trabajan dentro de un sistema social más grande, la organización. Un equipo dentro de una organización tiene membresías identificables (es decir, los miembros y no miembros por igual saben con claridad quién pertenece y quién no al equipo) y una tarea o conjunto de tareas identificables que realizar (Muchinsky, 2007).

Las tareas pueden ser supervisar, producir, servir, generar ideas o cualquier otra actividad. El trabajo de equipo requiere que los miembros interactúen intercambiando información, compartiendo recursos, coordinándose y reaccionando entre sí en la causa de lograr la tarea del grupo.

Por lo tanto un **Equipo de Trabajo** es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común, quienes fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes de los cuáles se responsabilizan.

Para el adecuado funcionamiento de los **Equipos de Trabajo** debe darse un proceso de **Autoridad**, cuyo objetivo de la persona encargada de este rol es ejercer cierto grado de **Poder** sobre el resto de los miembros para la ejecución de la tarea.

Gibson; Ivanchevich, y Donnelly (2001) definen al **Poder** como una relación entre dos o más personas y la habilidad para hacer que los otros hagan lo que queremos que hagan. Y a la **Autoridad** como el poder formal que tiene una persona por su posición jerárquica en la organización.

Existen tres tipos de **Autoridad**:

- Formal, la cual se obtiene mediante el puesto ocupado en las organizaciones.

- La Tecnológica, se da mediante el poder del conocimiento especializado de algún tema.
- La Real, proviene del poder que otorga el reconocimiento de los miembros del **Equipo de Trabajo**.

I. 4 TOMAS DE DECISIONES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

Una persona toma cada día miles de **Decisiones**, generalmente son con rápidas y sin dificultad, debido a su bajo grado de complejidad y poco nivel de cambio en nuestra vida. Es decir, el decidir entre variedad de lugares para comer o que camino tomar para volver a casa, etc.

Ocasionalmente se **Toman Decisiones** más complicadas, las cuales pueden provocar considerables cambios en nuestra vida, por lo tanto generan **Conflictos** y tensión a causa de la incertidumbre sobre las ventajas y desventajas relativas a las diferentes alternativas, ya que una elección errónea puede tener consecuencias desagradables duraderas.

La **Toma de Decisiones** se lleva al cabo después de que se presenta un problema o **conflicto**, que generalmente representa un proceso de cambio dentro de la organización. Un problema es una desviación entre el desempeño o resultado esperado y el real, por una o varias causas desconocidas, teniendo una o más soluciones (Bastar, 2007).

Araque y Rivera (2005) explican la forma o procedimiento de **Toma de Decisiones** como una distinción entre los procesos que anteceden a la decisión y los procesos que siguen a causa de ciertas controversias existentes a propósito de las características de estas dos etapas.

Es decir, las personas se dan cuenta de la necesidad de tomar una decisión, esto puede ocurrir como resultado de la recepción de nueva información durante el desarrollo de una actividad. Por lo tanto se inicia el proceso de toma de consciencia de elección de alternativas para satisfacer una necesidad imprevista.

Es correcto analizar las ventajas y desventajas que cada una de las diferentes elecciones, así con ello escoger la solución o decisión más eficaz, o sea aquella alternativa que genere mayor satisfacción.

Para Blum y Naylor (1996) la clave en el proceso de la **Toma de Decisiones** radica en el hecho de comprender el problema que ha creado la necesidad de que se tome una decisión. Piensan que el no definir y comprender adecuadamente el problema, la toma de decisiones es lo que provoca las mayores dificultades.

El proceso para la **Toma de Decisiones** se divide en cinco etapas:

1. Identificar el problema y comprenderlo.
2. Definición y esclarecimiento de las metas.
3. Establecimiento de alternativas para el alcance de las metas.
4. Análisis de las consecuencias esperadas de cada alternativa.
5. Selección de una opción.

A lo largo del desarrollo de éste capítulo se puede concluir que el desempeño del Psicólogo dentro de las empresas es altamente importante y funcional. Así como el hecho de que la mayoría de las veces llegue haber problemas o contradicciones entre los empleados en las organizaciones, éstos no se deben percibir negativamente, puesto que el ser humano se encuentra en constante cambio, desarrollo y aprendizaje, por lo tanto la ciencia también avanzará para mejorar la calidad de vida.

Se tomaron en cuenta estos 4 Procesos: **Conflicto Interpersonal e Intergrupala**, **Liderazgo e Influencia**, **Poder y Autoridad en los Equipos de Trabajo** y **Toma de Dediciones en los Grupos de Trabajo**, ya que durante la estancia de la autora dentro del área de capacitación, se percato de la necesidad de analizar estos puntos para la mejora de la misma. Puesto que el hecho de que ésta estuviera inmersa dentro de la dinámica de la interacción, al mismo tiempo del estudio del Modulo 3 del diplomado de Psicología Organizacional, donde se revisó dicha temática, ayudo a tener mejor capacidad de análisis y percepción de una problemática dentro del área.

Dicha problemática se da en la forma de relación e interacción entre los integrantes del departamento de capacitación de la empresa Gate Gorumet & Maasa México. Debido a un bajo empeño por parte de cada uno ellos para tener un buen ambiente laboral, con adecuada comunicación, manejo de **Conflictos**, buenas habilidades de **Liderazgo**, **Toma de Decisiones**, etc.

Por lo tanto se consideró necesario llevar al cabo un diagnóstico de las temáticas anteriormente explicadas, para con ello esclarecer qué es lo que está sucediendo desde un punto de vista objetivo y profesional, así como dar puntos de mejora, para el área, repercutiendo a nivel personal y organizacional.

II. ANTECEDENTES

II. 1 GATEGOURMET & MAASA

Gategourmet & MAASA es una empresa formal con fines de lucro, dentro de la rama alimenticia se conoce también como Comisariato o Catering (Gategourmet & Maasa, 2005), ya que se encarga de proveer servicio de alimentos a otras empresas, pues produce y entrega alimentos para aerolíneas, abasteciendo a los vuelos con alimentos, bebidas, servicio de café y otros artículos necesarios. Además se encarga de recoger el desperdicio y la loza que traen los vuelos en su llegada. También se encarga de dar servicio de alimentos específicos a empresas como Starbucks, Chillis, entre otras.

II. 2 HISTORIA

Gate Gourmet se fundó en 1992 en Suiza, y empieza a expandirse por distintos países, hasta que en 1999 la compra Dobbs (compañía estadounidense).

Maasa se funda en 1985 en la Ciudad de México, empezando a trabajar con algunas aerolíneas como Aeromar y Aviacsa, en 1995 se abre la unidad Cancún y la unidad Monterrey.

En el año de 1999 se forma Gate Gourmet & MAASA, al llegar Gate Gourmet a México, se asocia con MAASA, en sus tres plantas (Cancún, Monterrey y Ciudad de México)

A partir de 2001 se da el crecimiento más importante dentro de la planta pues se inician las operaciones con Aeroméxico, dando servicio de alimentación a todos sus vuelos.

Actualmente Gate Gourmet tiene 166 plantas repartidas en 34 países, en los 5 continentes. Tiene 32,000 empleados, trabajando para dar 815, 000 alimentos por día.

Su flota de clientes son:

Clientes Internacionales

- Iberia
- Delta
- Air Canadá
- Avianca
- Aerolíneas Argentinas
- Ocean Air

Clientes Nacionales

- Aeroméxico
- Aeromar
- Magnicharters
- Mexicana

Otros Clientes

- Starbucks
- Domino's
- Chiilli's

Organigrama de Gate Gourmet & Maasa México

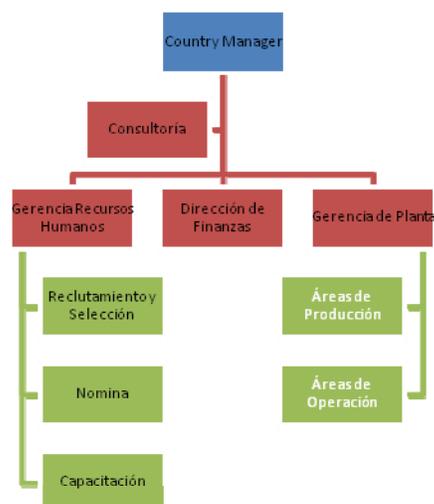


Figura 1. Organigrama de la empresa

Las áreas operativas dentro de Gate Gourmet se dividen en:

- Producción
- Operaciones

Las áreas de producción son:

1. Carnicería
2. Frutas y verduras
3. Cocina Caliente
4. Plato Caliente
5. Repostería
6. Make & Pack

Operaciones está formada por:

1. Equipos
2. Despacho
3. Control de Vuelos
4. Rampa
5. Lava loza

La parte administrativa se estructurada por:

- Country Manager
- Consultoría
- Dirección de Finanzas
- Gerencia de Planta
- Gerencia de Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación
- Nóminas

El área de Capacitación se estructura por dos puestos: Jefatura de Capacitación y Asistente de Capacitación. Con un total de cuatro personas: 1 jefe y 3 asistentes (uno por turno).



Figura 2. Organigrama del Departamento de Capacitación.

El departamento se formó hace 3 años con la incursión a la empresa de una pasante de pedagogía. Misma que realizó su proyecto de titulación, dando como resultado la creación formal del departamento de capacitación, así como el actual programa de capacitación

Dicho programa consta de un curso de inducción de 9 horas, donde se imparte la información general de la empresa como su: Historia, Misión, Visión, Valores y Metas; las políticas internas, normas de calidad e higiene en el manejo de los alimentos.

Al personal que va exclusivamente para el área de rampa o transportación se le capacita a lo largo de una semana y media, donde se les da más temas referentes a la forma de manejo dentro del aeropuerto, seguridad y atención a los clientes de las líneas aéreas.

Regularmente la inducción al personal en general la imparte el Jefe de Capacitación y los Asistentes se encargan de capacitar al personal de Rampa. La función única de los asistentes es de apoyar en cuanto a los temas referentes al

área de rampa, así como realizar supervisión directa en el momento del abastecimiento de comida para cada uno de los vuelos directamente en la pista aérea.

En el mes de Junio la persona que estaba encargada del área, en ese entonces, dejó el puesto, por lo que se buscó una promoción dentro del área, ya que dentro de los asistentes había 2 candidatos para el puesto, debido a que contaban con los requisitos necesarios. En la **Toma de Decisión** se consideró la antigüedad de cada uno para la elección, razón que causó inconformidad dentro del personal existente hasta ese momento.

Para la vacante disponible en el puesto de asistente se realizó también una promoción dentro del área de rampa, tomando en cuenta el nivel de estudios y experiencias en el manejo de grupos dentro del personal que conforma dicho departamento.

La inconformidad dada por parte de los asistentes fue por haber dado mayor peso a la antigüedad de la persona en la empresa, más allá de la experiencia, habilidades y conocimientos por cada uno de los candidatos.

III. METODOLOGÍA

III. 1 OBJETIVO

Realizar un diagnóstico sobre los **Procesos Psicosociales** de **Liderazgo, Autoridad, Toma de Decisiones** y **Manejo de Conflictos** que se presentan en el departamento de Capacitación en Gategourmet & MAASA. Y con ello tener un mejor panorama para el progreso del área y el desarrollo de la misma.

III. 2 DISEÑO/REPORTE

Dicho diagnóstico se realizó por medio de un análisis cualitativo empleando, entrevistas informales y observación.

Las entrevistas fueron abiertas y semiestructuradas, utilizando como puntos principales o categorías los procesos de **Liderazgo, Autoridad, Manejo de Conflicto** y **Toma de Decisiones**. Éstas se desarrollaron a lo largo de una semana (19 al 23 de Noviembre), iniciando con los asistentes, para finalizar con el Jefe del área.

En cuanto a la parte de observación se efectuó a lo largo de 2 semanas (5 al 16 de Noviembre), dichas actividades se pudieron realizar sin problemas ya que la autora formó parte del área, donde realizó Prácticas Profesionales.

El cronograma de actividades fue el siguiente:

Figura 3. Cronograma de actividades.

Actividad	Fecha	Persona
Observación	5 al 17 Noviembre	Todo el personal
Entrevista	20 de Noviembre	Asistente 1
Entrevista	21 de Noviembre	Asistente 2
Entrevista	22 de Noviembre	Asistente 3

El diagnóstico se efectuó sin conocimiento de los integrantes del departamento de capacitación. Primero se aplicó la parte de observación, ya que para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas fue necesario informar el objetivo del presente trabajo; y con ello trató de obtenerse la mayor naturalidad en el comportamiento y pensamiento del personal.

La entrevista fue semiestructurada y abierta, tomando como referencia cuatro categorías: **Liderazgo, Autoridad, Manejo de conflicto y Toma de decisiones.**

Las preguntas aplicadas fueron:

1. ¿Consideras que existe liderazgo dentro del área?
2. ¿Qué tipo de liderazgo se da?
3. ¿Cómo se da la autoridad en tú área de trabajo?
4. ¿Hay conflictos y como se manejan?
5. ¿Cómo es la toma de decisiones?

Se llevó a cabo una observación de carácter participativa, debido a que la autora forma parte del equipo del área de Capacitación. Es decir, dentro de la interacción diaria se realizaba la observación. Para posteriormente aplicar las entrevistas informales, finalizando con la conjunción de ambas técnicas y determinar el diagnóstico de los **Procesos Psicosociales** encontrados (Ito y Vargas, 2005).

IV. RESULTADOS

La aplicación de entrevistas y la observación se desarrolló dentro del tiempo establecido, bajo un ambiente amable, sin mayor obstáculo que la negativa por parte del Jefe del departamento a participar en la entrevista.

El departamento de capacitación se integra por 4 personas (un jefe y tres asistentes), para la realización del análisis se dividió el proceso en 2 fases, la primera que fue la observación, misma que se aplicó al departamento completo, 100% de la población.

La segunda fase constó de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, donde únicamente se obtuvo la participación de los 3 asistentes del área, es decir, el 75% de la población.

Se obtuvo como resultado del diagnóstico, por medio de las entrevistas y la observación, la existencia de un manejo de **Liderazgo** Formal y Autocrático por parte del jefe del departamento. Con presencia de **Conflictos** disfuncionales de carácter Psicológico, Interpersonal y Organizacional. Así como mal manejo durante el proceso de **Tomas de Decisiones**, debido a que se da más importancia a intereses individuales entre los integrantes del área.

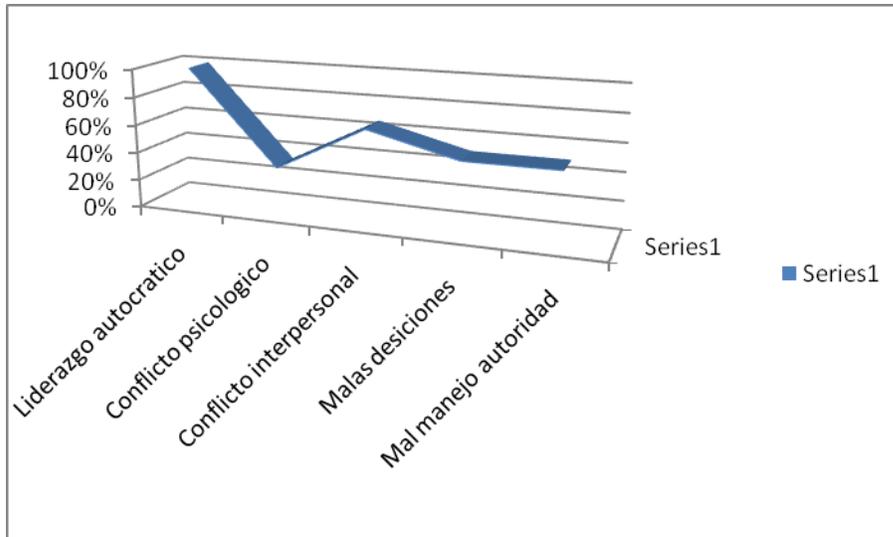


Figura 4. Consenso de resultados.

Sin la existencia de un adecuado **Equipo de Trabajo**, puesto que sólo se observó la existencia de unión de los asistentes para llevar a cabo sus propias actividades, dejando de lado la participación y apoyo del jefe, situación que es recíproca por parte del líder. Con un proceso de **Autoridad** formal por parte del jefe del departamento, otorgada por el puesto, así como la carencia de **Poder** por parte del mismo.

Lo anteriormente expuesto se evidencia en las gráficas y tablas que se presentan a continuación, ya que son un consenso de la información obtenida durante las diferentes fases de la investigación.



Figura 5. Gráfica 1 de resultados del diagnóstico.



Figura 6. Gráfica 2 de resultados del diagnóstico.

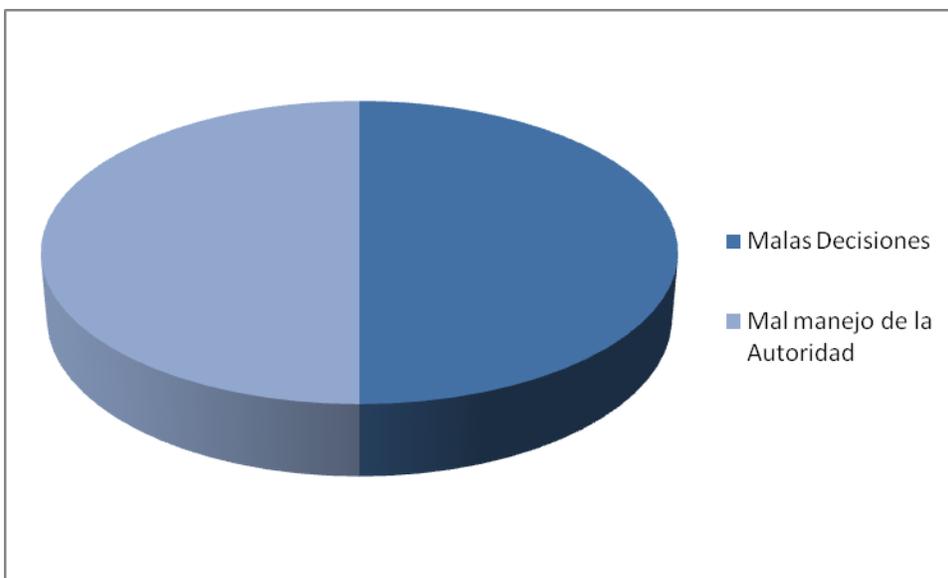


Figura 7. Gráfica 3 de resultados del diagnóstico.

En las tablas 1, 2 y 3 se transcriben las respuestas dadas por los asistentes en las entrevistas realizadas y en la tabla 4 se transcribe lo encontrado durante la observación:

Figura 8. Tabla 1 de respuestas.

	ASISTENTE 1
CATEGORÍAS	RESPUESTAS
Liderazgo	No hay liderazgo por parte del jefe, sólo existe transmisión de información de lo que ordenen los jefes y dueños. Para él somos un grupo de personas donde cada quien viene a su trabajo. No hay planeación ni organización para nada.
Autoridad	No tiene autoridad más allá de lo que significa el puesto, y eso a medias tintas porque él sólo está para transmitirnos lo que ordenan los dueños. Como la mayoría de los jefes en esta empresa. Pero autoridad sobre mí no tiene, ya que yo sí cumplo con lo que tengo establecido, mientras yo haga eso él no se preocupa por cómo y en qué momento, ni las dificultades que se me puedan presentar. Únicamente tiene la parte de autoridad de jefe para firmar algún papeleo.
Manejo de Conflicto	No existe una buena comunicación entre el jefe y cada uno de nosotros no hay buen manejo de conflicto. Lo que pasó con mis viáticos, no pudo con el paquete de lograr que se me dieran \$500.00 pesos, y afortunadamente entre los asistentes no hemos tenido algún problema interno, y con él pues le doy el respeto que merece como persona y "jefe"
Toma de Decisiones	Sólo él sabe qué se tiene que hacer, y en qué podemos apoyar alguno de nosotros. Pero la mayoría de las veces él mismo se encuentra limitado a lo que diga el gerente o los dueños. La falta de organización, comunicación y planeación es muy notoria en el área y el desempeño de todo.

Figura 9. Tabla 2 de respuestas.

	ASISTENTE 2
CATEGORÍAS	RESPUESTAS
Liderazgo	Liderazgo no hay, seguimos al jefe por compromiso, porque él tiene el nombramiento de jefe. Pero le falta mostrar más interés tanto por sus responsabilidades como por su personal. Sí se presta para escuchar o apoyarnos en detalles laborales, pero que no sean impactantes en su trabajo, es decir, que no lleguen a afectarlo y sí lo llegan a afectar procura salir bien librado y quedar con buena imagen. Pero no tiene planeación sobre el área, y en este departamento sí contamos con la suficiente capacidad y conocimientos para formar un buen quipo de trabajo y con ello sacar adelante a la empresa. Él tomo la responsabilidad del puesto mencionando que se iba a dedicar de lleno a realizar el clima organizacional y continuar con el desempeño del personal y no hay nada de eso, como pudimos percatarnos en la pasada auditoría nos falta mucho y es por la mala dirección de nuestro "jefe".
Autoridad	Si llega a prestarse para la comunicación y no hay porque negarlo ha llegado a apoyarnos en cuestiones de poca importancia, pero autoridad como jefe, por lo menos entre nosotros que conformamos el área no tiene y él lo sabe. Por eso se aprovecha del asistente más nuevo, pero conmigo como sabe que tenemos la misma preparación me evita y saca del partido, por temor a perder su puesto.

Manejo de Conflicto	<p>Para los problemas que hemos presentado, han sido más de índole personal si nos ha llegado a apoyar, pero depende mucho de lo que el gerente diga, así que no hay soluciones óptimas. Como las miles de veces que nos descuentan parte del sueldo, por errores que él comete como jefe para dar información de los movimientos que se realizan entre nuestras funciones u horarios, lo peor es que no sabe dar solución a sus propios enredos, no sabe ser jefe ni en dirección o delegación de responsabilidades. Y conflictos entre el área, sólo con él y prefiere hacerse de la vista gorda, porque sabe que no hay atención por parte de nosotros y también sabe que hacemos bien nuestro trabajo, por eso el área en cuanto a lo que nos corresponde se encuentra bien y avanzando.</p>
Toma de Decisiones	<p>La toma de decisiones es unilateral o unipersonal, basándose en las políticas de la empresa, no se arriesgan a realizar cambios, pero eso también es por los dueños que siempre deciden según sus humores. Sólo él sabe qué se tiene que hacer en realidad y a cada uno de nosotros nos dice lo que debemos hacer, pero la información nunca la da completa. Además que todas las decisiones están sujetas a no ser certeras. Como cuando decidió que en cada turno se capacitaría a cada chofer nuevo, pero si nos roamos los turnos cada dos meses y si en ese tiempo de cambio hay personal que va a la mitad de la capacitación, no habrá continuidad en las normas y procedimientos que cada uno de los asistentes tenemos y eso a los choferes los confunde.</p>

Figura 10. Tabla 3 de respuestas.

	ASISTENTE 3
CATEGORÍAS	RESPUESTAS
Liderazgo	Le falta mucho, no sabe ser jefe. No nos apoya, más en lo que lo hace quedar bien a él, pero en realidad no se preocupa por lo que necesitemos, ya ni digo a nivel personal sino laboral. Conmigo es más pesado, como fui el último en entrar al departamento y él ya era jefe por eso, no fuimos compañeros con el mismo puesto en el área de trabajo, además que anteriormente yo era chofer y él asistente así que siempre ha tenido un nivel más alto de autoridad sobre mí. Pero a los otros los conoció siendo él asistente también.
Autoridad	A mí sí me ordena sin inhibiciones, y me carga mucho trabajo, más cuando estaba en el turno matutino. Pero ya hace un mes que me roló al nocturno, no estoy enterado de nada.
Manejo de Conflicto	No es bueno solucionando problemas, al menos que a él lo afecten, como cuando me descontaron la primera vez jamás le dio solución, hasta que fui a hablar con el gerente. Y cuando nos tenían que corregir los sueldos por el cambio de puestos, ahí sí se apuró porque a él también tenían que aumentarle el sueldo.
Toma de Decisiones	Algunas de sus decisiones han sido satisfactorias para mí, ya que como voy ingresando al área me ha apoyado en eso, por ejemplo cuando detuvo la rotación de los turnos por un mes más para que yo me informara y capacitara en todo lo que nos permite conocer, ya que nunca pasa toda la información del área.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos durante la observación y recolección de registros anecdóticos (cabe aclarar que en la tabla se resalta comentarios textuales en letra cursiva que se encontraron durante la etapa de observación):

Figura 11. Tabla 4 de resultados.

CATEGORIAS	OBSERVACIÓN
Liderazgo	<p>El tipo de liderazgo que se da es autocrático, es decir, el jefe del departamento lleva el control total de la información y actividades dentro del área. Esta situación repercute en la integración del personal y a la vez en el desempeño de los mismos. Ya que existe poca unión entre los asistentes y el jefe. Debido a que éste ha mostrado mayor interés en crear y mantener una buena relación con sus superiores y ha dejado de lado una relación laboral adecuada o cercana entre sus subordinados. Tal situación se puede ejemplificar el día 15 de noviembre por motivos de auditoria coincidieron más del tiempo normal los asistentes del turno matutino, vespertino y el jefe, al término de la auditoria los asistentes pasaron a comer sin avisarle al jefe, donde éste al percatarse de tal situación mostró su inconformidad argumentando que lo habían dejado comer solo. Por la parte de la falta de información dentro del área, en cuestiones de trabajo (también en las fechas de auditoria) tuvo repercusiones ya que el día 22 de noviembre el jefe tuvo que hacer un viaje a Monterrey, y dejó encargado</p>

Liderazgo	<p>pasar la información necesaria o requerida en la auditoria confiando que él estaría de regreso antes de la revisión, por diversas razones hubo un retraso en su regreso y un adelanto en la revisión, y dadas las instrucciones dejadas por el jefe y la errónea transmisión de información el asistente en turno se limitó a pasar la información, dejando que la autora se encargara de exponer la averiguación necesaria. El rechazo del asistente a realizar la labor completa de presentación y presencia en la auditoría, debido a que era el único personal reconocido por los superiores presentes del área, fue por saberse sin los conocimientos necesarios de todo lo que se realiza en cuanto a la capacitación total de la empresa. Además de no querer dar un apoyo total a su jefe, ya que éste <i>“no ha mostrado interés por integrarnos como equipo de trabajo, y únicamente pide apoyo cuando tiene flojera de hacer las cosas o sabe que no puede, pero entre menos sepamos de las cosas para él mejor”</i>.</p>
Autoridad	<p>El tipo de autoridad que se ejerce en el área es formal, ya que así lo demanda la estructura jerárquica. Pero realmente no hay conformidad con tal situación, por parte del asistente 2 (quién era uno de los candidatos a ocupar la jefatura) se muestra con total inconformidad y desánimo, debido a que siente que es un área de trabajo estratégica y no se está desarrollando adecuadamente. Opina que tal es su desánimo que ha optado por no informar de las diversas ideas que ha tenido para mejorar la capacitación, <i>“ya que cuando la anterior jefa estaba en el proceso de evaluación y decisión para ver quién se quedaría en su puesto</i></p>

	<p><i>cometí el error de platicar con el actual jefe algunas de mis ideas de mejora y éste las ocupó para beneficio propio y nunca nos ha reconocido el trabajo ni dentro o fuera del departamento</i>". El desacuerdo de los asistentes no se ha mostrado únicamente de manera individual sino también grupal, porque éstos han desafiado la autoridad y decisiones del jefe en la mayor parte del tiempo, ya sea haciendo el trabajo encargado a su tiempo y forma, ignorando o cambiando las instrucciones dadas.</p>
Manejo de Conflictos	<p>La mayoría de los conflictos que llegaron a presentarse fueron de carácter personal, es decir, entre el jefe y los asistentes. La forma en que se resolvieron fue dejando pasar el tiempo, sin llegar un momento en que hubiera alguna reunión de trabajo, ya sea para organizar funciones o para aclarar puntos de desacuerdo personal. Los conflictos laborales que llegaron a presentarse fueron por algún descuento en el sueldo de cada uno de los asistentes, ya sea por informes atrasados por parte del jefe en algún cambio de horario, etc. Situación que el jefe dejaba en segundo plano para dar respuesta a las petición de resolver el problema, a tal grado que fue necesario que cada uno de ellos optaran por pasar con el Gerente de Recursos o los dueños de la empresa para dar solución a la problemática presentada y comentar que el jefe <i>"es un bueno para nada, que únicamente se preocupa por él sin prestar o mostrar atención a sus subordinados ni en el trabajo, pago o persona"</i>.</p>

Toma de Decisiones

Al no haber reuniones de trabajo la toma de decisiones es unipersonal, el jefe es el único que toma las decisiones de todo lo que se debe hacer o cambiar en temas referentes a la capacitación de la empresa en general. Algunas veces sí llega a consultar a los asistentes, es específicamente para temas de capacitación para el área de rampa. Los asistentes expresan que no todas las decisiones tomadas son certeras, por ejemplo los asistentes rolan turno cada 2 meses, por lo que en una ocasión se había establecido que el personal de rampa de nuevo ingreso se repartiría en cada turno para su respectiva capacitación, algo con lo que los asistentes no estuvieron de acuerdo dado que llegado el momento del cambio de turno, la gente que estuviera en capacitación saldría perdiendo, dado que cada uno tiene su forma de capacitar, y sería un cambio duro para alguien que se sabe en nuevo trabajo y sus expectativas y conocimiento a un trabajo marcado con mucha responsabilidad y cuidado los confundiría más. Así como la decisión de reestructurar los nuevos turnos de cada uno de los asistentes por el jefe siempre termina siendo ignorada por los asistentes, puesto que ellos terminan decidiendo los arreglos de turno a su gusto y conveniencia, es decir, las únicas reuniones de trabajo son informales y se llevan a cabo entre los asistentes.

La mayoría de las respuestas se guiaron por una connotación negativa, como se puede observar en las tablas 1, 2 y 3. Sin embargo en algunos comentarios, como el hecho de que la **Toma de Decisiones**, se basan más en la elección de alternativa o solución debido a las políticas internas o especificaciones de la empresa, por ello salen del contexto de mayor insinuación negativa hacia el jefe, y sin dejar de acentuar la mala relación interpersonal entre los integrantes del área.

V. ANÁLISIS

Como se pudo observar en el capítulo anterior se encontró como resultado del análisis la existencia de los **Procesos de Liderazgo, Autoridad, Manejo de Conflicto y Toma de Decisiones**. A continuación se dará un análisis particular por cada uno de éstos procesos.

El tipo de **Liderazgo** que se da es de carácter formal y autocrático, ya que al tener el puesto de jefe es quién toma todas las decisiones, maneja el total de la información para la realización de las actividades, y con un estilo de dirección de ordenar, donde se enfoca más a dar atención a sus responsabilidades, como funciones de sus subordinados, dejando de lado la relación interpersonal del grupo.

Esta situación se encontró como respuesta unánime por parte de los asistentes, así como dentro de lo observado y el registro anecdótico. Un ejemplo de ello, es el día 20 de noviembre cuando se tuvo que presentar una auditoría, y la ausencia por parte del jefe afectó a dicha actividad, puesto que el hecho de que él se reserve la mayor información del área y no se interese mucho por tener buena relación y comunicación con sus asistentes dio como resultado la poca participación y solidaridad por el asistente en turno a la hora de la auditoría.

Dentro del área existe un grupo de trabajo, conformado por los asistentes del área, sin la participación por parte del jefe, quienes tienen funciones similares y se brindan apoyo para la realización de las mismas. Sin embargo para un adecuado desarrollo de trabajo es necesario que exista un **Equipo de Trabajo**, que tengan metas en común, las cuales se crean después de un consenso de opiniones e ideas para la planeación de actividades. Con la existencia de roles particulares por cada uno de los integrantes del equipo, así como acuerdos y reglas establecidas por ellos mismos.

Con un proceso de **Autoridad** formal al interior del área y el grupo de trabajo, es decir, sí se cumple la regla de que el jefe es quién tiene la autoridad, puesto que ésta se brinda con el puesto. No obstante dicho proceso no conlleva un respeto por parte de los asistentes, debido que al final de cuentas realizan las actividades encomendadas a ellos, según a sus ideas y conveniencias.

En otras palabras la **Autoridad** para dictar una orden existe, sin embargo no hay poder dentro del área para que se del cumplimiento de la misma. Como cuando se reestructura el turno a cada asistente, el jefe establece el turno, pero los asistentes actúan con acuerdos entre ellos y modifican la orden.

Existen **Conflictos** disfuncionales (Lussier y Achua, 2005), puesto que no se les ha dado una solución que faciliten y mejoren el clima dentro del departamento. Esto se puede ilustrar cuando el asistente 1 tuvo un problema con el pago de sus viáticos, acudió con el jefe para solucionar la situación y éste no le dio el apoyo adecuado, ni brindó solución satisfactoria. Lo que generó un malestar dentro de los asistentes y así mayor obstáculo para una participación interna.

También se dan **Conflictos** de tipo psicológico, es decir, en el asistente 2 existen aspiraciones truncadas, puesto que él era un candidato a ocupar el puesto vacante de jefe de capacitación y al no obtener dicho puesto por la negligencia por parte de su antes compañero, ahora jefe, ya que como el asistente menciona, contó al otro sus ideas y propuestas para mejora del área; y así tratar de ganar el puesto, pero el jefe se adelantó en la mención de propuesta, adjudicándose la misma, obteniendo como resultado el puesto. Todo esto de igual forma a dado pie para la presencia de conflictos interpersonales, ya que hay diferencia de opiniones e intereses entre ellos.

Así como igualmente hay conflictos a nivel organizacional, como se explica en el concepto (Lussier y Achua, 2005), existe la presencia de dos grupos dentro del

área, uno que es el jefe y el segundo conformado por los asistentes. Donde cada uno de éstos grupos buscan tener su propio estilo de **Liderazgo**, así como poder y reconocimiento de los demás. Un claro ejemplo de esta situación es con la antes mencionada reestructuración periódica de los turnos de los asistentes.

Finalizando la **Toma de Decisiones** se da de forma unipersonal por parte del jefe, en otras palabras, él es quién de acuerdo a sus normas y percepción establece qué cambios y actividades realizar. Esto ocurre, tanto por qué él es único con un conocimiento completo del área, así como para tener y mantener poder dentro del departamento.

Es necesario para mejorar esta situación tener un análisis completo de todas las características sobre el conflicto a resolver para la toma de alguna **Decisión** para resolver la situación que genera problema, y así dar establecimiento de alternativas de solución según las metas marcadas, análisis de consecuencias por cada alternativa y por último elección de la solución (Blum y Naylor, 1996). E igualmente la participación de todos los implicados o afectados con lo sucedido.

Por lo que el hecho de que se han encontrado formas de relación no tan buenas para un correcto avance del área y con ello alcance de objetivos, no significa que el departamento de capacitación se encuentra en pésimas condiciones.

Ya que como se explica anteriormente toda organización al estar conformada por seres humanos van a presentarse diversas problemáticas, puesto que los seres humanos se conducen según sus pensamientos, creencias y necesidades (Zepeda, 1999). Por lo tanto únicamente es necesario encontrar todo aquello que genere problemas y darle solución efectiva para todos y cada uno de los implicados.

VI. CONCLUSIONES

El área evaluada presenta diversas problemáticas en cuanto a interacción, comunicación e integración del **Equipo de Trabajo**. Pese que no fue el objeto de análisis también se pudo observar que la empresa en general muestra problemas en su dirección, ya que cuenta con una planeación no adecuada, debido a que la mayoría de la gestión es realizada por los dueños de la misma, quienes no cuentan con los conocimientos necesarios para una administración correcta. De ahí que lo único importante para ellos es mantener el nivel de producción y entrada económica, economizando la mayoría de los gastos posibles.

Algo que repercute en el adecuado desempeño de las áreas estratégicas como la de capacitación, dado que no se da la importancia necesaria para supervisar el trabajo y resultados de la misma. Esta situación se puede traducir en excesiva confianza en su personal de confianza o falta de interés.

Conclusión a la que se pudo llegar, debido a lo observado dentro de un área fuerte dentro de la empresa como es el departamento de capacitación, así como el análisis informal que día a día realizaba la autora, como resultado de su estancia como practicante dentro de la empresa a la par del estudio del Modulo 3 del Diplomado de Psicología Organizacional.

Por la forma de presentar cada **Proceso Psicosocial** analizado se puede concluir que la manera en que se ha ido desempeñando el personal de capacitación ha sido con mucho recelo y cautela. Debido a las diferencias personales, formas de comportarse y conflictos que se han presentado. Es decir, como se reviso anteriormente para Lussier y Achua (2005), existen **Conflictos** Disfuncionales dentro del área, ya que no se les ha podido dar solución satisfactoria para el desarrollo de la misma.

El Proceso de **Liderazgo** que se da dentro del área como se analizó es autocrático (Araque y Rivera, 2005), por lo que no se observó un adecuado manejo de las diferentes características y habilidades deseadas que debe de presentar un buen líder, como el tener poder de persuasión, negociación, influencia y buen manejo de relaciones interpersonales para el manejo del grupo.

Un punto a mejorar en el líder del departamento es el hecho de saber delegar obligaciones, ya que la capacidad para organizar el plan de trabajo de un área de capacitación sí la ha demostrado, así como también es necesario mejorar la comunicación que el jefe mantiene con sus subordinados (Gibson, 1992).

En esta situación es recomendable sensibilizar al grupo por medio de un taller de Formación de **Equipos de Trabajo**, para poder crear el ambiente necesario y así formar un equipo de trabajo formado por todos los miembros del área. Puesto que sólo existe unión o compañerismo entre los asistentes, para sacar adelante las actividades correspondientes a ellos.

Sin embargo este tipo de **Liderazgo** también se presta para dar un mal manejo de la **Autoridad** y el **Poder** dentro de la dinámica relacional entre los integrantes. Ya que tanto los asistentes 1 y 2 no le permiten una facilidad al jefe para ejercer algún proceso libre de **Autoridad** sobre ellos, por lo anteriormente expuesto de que tiempo atrás fue su par en el trabajo, así como las diferentes problemáticas dadas entre cada uno de ellos durante la relación y convivencia laboral, por lo tanto toda esta situación contamina la relación jefe subordinado que actualmente deba existir.

Así como el hecho de que el jefe al saberse limitado, actúa delimitándose a dar la información que considera necesaria a cada uno de sus subordinados para la ejecución de las actividades y con ello obtiene el control del grupo, es decir, presenta una autoridad tecnológica al mantener la mayor parte de información

individualmente, aunque para el resto del grupo le otorgan una autoridad formal por el hecho de mencionar que tiene poder o autoridad sólo por ser el jefe.

Desde cualquier perspectiva esta situación sólo termina afectando al área misma, ya que por la molestia que se ha formado en cada uno de los miembros es lejana la idea de formar un equipo de trabajo, en donde no sólo las metas sean compartidas, sino también cada uno de ellos logre la satisfacción personal de un plan de vida y carrera como resultado de un adecuado desempeño personal y grupal para la mejora del área y empresa. Y así lograr una integración de equipo.

En cuanto a la organización y planeación del área, es limitada para las actividades encomendadas a los asistentes, ya que únicamente se concretan a supervisar y capacitar las funciones del personal de rampa o choferes.

Es necesario actualizar los perfiles de puesto y con ello, ampliar las actividades de los mismos, para que se de mayor integración en el **Equipo de Trabajo** que debería existir dentro del departamento.

Sin embargo el conformismo o la duda a realizar un cambio en los procedimientos que se han marcado y mantenido por la actitud de los administradores o directores, dado que la mayoría de las autorizaciones se dan conforme a las necesidades y pensamientos personales.

Se considera que lo que se puede hacer para mejorar la situación del departamento es fomentar una sensibilización al cambio en cuanto a la integración de un **Equipo de Trabajo**, tanto en el departamento de capacitación, incluyendo la Gerencia de Recursos Humanos, así como un cambio en el tipo de administración por parte de los dueños.

Dado que el cambiar al jefe o los asistentes no es lo más viable dado los gastos o procesos largos que esto representaría. Es mejor trabajar con el departamento

de capacitación lo que significa ser un **Equipo de trabajo** y todo lo que ello conlleva. Esto se podría lograr impartiendo cursos con temas como Formación e Integración de **Equipos de Trabajo, Liderazgo, Comunicación**, entre otros.

Para concluir, y como se explicó anteriormente en el Jefe de Capacitación los puntos de mejora son las habilidades y actitudes de un buen líder, el manejo de grupos y la integración o formación de **Equipos de Trabajo**. En los asistentes los puntos de mejora son la aceptación del nuevo líder, con normas y procedimientos de administración diferentes a la anterior.

Sin dejar de lado el tema de crear en ellos, en conjunto con su jefe, un **Equipo de Trabajo**, conllevando el aumento de responsabilidades y la integración total al área, tanto en conocimientos de capacitación para cada una de las funciones que requiere el área y así en verdad formar capacitadores.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Achiles de Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Ediciones Limusa.
- Araque, J. y Rivera, N. (2005). *Psicología Organizacional e Industrial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arriaga, P. (2005). *Gate Gorumet & Maasa*. México: Área de Recursos Humanos. (Documento de publicación interna).
- Bastar, S. (2007). *Diplomado en Psicología Organizacional: Procesos Psicosociales en las Organizaciones*. México: FES Zaragoza UNAM (Documento de publicación interna).
- Bastons i Prat, M. (2000). *La toma de de decisiones en la organización*. Barcelona: Ariel Practicum.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1996). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas 2da. Ed.
- Diccionario de la Lengua Española. (2001). XXII° edición.
- Ferrel, O.C., Hirt, G. y Ramos, L. (2004). *Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw-Hill.
- Gibson, J. (1992). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gibson, J.; Ivanchevich, J. y Donnelly, J.J. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Chile: Mc Graw Hill.

Ito, M. E.. Y Vargas, B. I. (2005). *Investigación Cualitativa para Psicólogos: De la Idea al Reporte*. México: Miguel Ángel Porrúa. FES Zaragoza.

Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thompson.

Muchinsky, P.M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y Práctica*. México: Manual Moderno.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson Educación.