



213
E. Garcia

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

EL MODELO DE RENSIS LIKERT SOBRE EL COM-
PORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION
DE UNA EMPRESA APLICADO A UN ORGANISMO
DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL

Seminario de Investigación Administrativa

Que en Opción al grado de:

Licenciado en Administración

P r e s e n t a :

María Gracia Saucedo Campos

Aesor: L. A. E. GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA

México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
PROLOGO	7
INTRODUCCION	8
 CAPITULO I	
LA ORGANIZACION	
1.1 QUE ES LA ORGANIZACION	11
1.2 ORGANIZACION FORMAL	16
1.3 ORGANIZACION INFORMAL	19
 CAPITULO II	
COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO	
2.1 ANTECEDENTES	21
2.2 COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LA FUENTE DE TRABAJO	31
2.3 ELEMENTOS FISICOS QUE PROPICIAN UN AMBIENTE FAVORABLE EN EL TRABAJO	50
 CAPITULO III	
CARACTERISTICAS INHERENTES AL SER HUMANO EN SU CONTEX TO SOCIAL: LA ORGANIZACION EN EL TRABAJO	
3.1 LIDERAZGO	61
3.2 GRUPOS	70

	Página
3.3 MOTIVACION	75
3.3.1 TEORIAS MOTIVACIONALES	77
3.4 COMUNICACION	85
3.5 TOMA DE DECISIONES	94
3.6 ESTRUCTURA	99
3.7 CONFLICTO	101
3.8 CONTROL	104

CAPITULO IV

MODELO DE RENSIS LIKERT

4.1 EL MODELO DE RENSIS LIKERT	107
4.2 ELEMENTOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO	109
4.3 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN EL MODELO	109
4.4 ACTITUDES FAVORABLES Y COOPERADORAS EN EL TRABAJO	115
4.5 CARACTERISTICAS DE EJECUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS ALTAMENTE EFICACES	117
4.6 BASES EN EL MODELO DE RENSIS LIKERT	122

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 UNIVERSO DE APLICACION	126
5.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	133
5.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	133
5.2.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	133
5.2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	135
5.2.4 TIPO DE INVESTIGACION UTILIZADA	136

5.2.5	UNIVERSO Y MUESTRA	136
5.2.6	RECOPIACION DE LA INFORMACION	139
5.2.7	ANALISIS	171
CONCLUSIONES		196
BIBLIOGRAFIA		200

PROLOGO

Vivimos en una época de transición en donde el trabajo es lo más importante para poder subsistir. La mayor parte de nuestra vida la pasamos trabajando; es por esto que debe existir para cada individuo un trabajo que lo haga sentirse realizado en todos los aspectos, tanto económico-social como político. Asimismo, se debe tener en cuenta el medio ambiente físico en que se desenvuelve un trabajador, para que realice sus labores cotidianas con entusiasmo.

Decidí trabajar en este tema motivada por el afán de conocer cómo se maneja el comportamiento humano en un organismo del sector público, aplicando el modelo propuesto por Rensis Likert en la Dirección General de Programación. Dicho modelo ya se había aplicado en diferentes partes de Estados Unidos, como son Michigan, Detroit, Baltimore y Canadá. Esto me atrajo más la atención, de que si en otras partes se había empleado este modelo: aquí también se podría aplicar, obteniendo interesantes resultados.

Agradezco a todas aquellas personas que intervinieron en la aportación de datos, la colaboración prestada y en el estímulo otorgado.

Agradezco también a los familiares y amigos que nunca dejaron de estimularme y brindarme, las atenciones necesarias en el proceso de elaboración de la investigación.

Mi especial reconocimiento al L.A.E. Gilberto Valenzuela de la Concha, Asesor del Seminario de Investigación Administrativa por los conocimientos que en todo momento me brindó.

INTRODUCCION

Desde los orígenes de la administración los conocimientos relacionados con la administración del personal han ido cambiando y progresando, surgiendo un cambio muy importante, el cual ha sido que al trabajador o empleado se le considera ya un "ser humano" y no una simple máquina para hacer y producir el trabajo.

Es por esto que el presente estudio se refiere al ser humano en su trabajo, teniendo como propósito investigar el comportamiento humano en la organización, mediante el modelo planteado por Rensis Likert, tomando los siguientes elementos:

Liderazgo, motivación, comunicación, relación e influencia; toma de decisiones, fijación de metas, control y entrenamiento, que existe dentro de la organización, presentándose el modelo mediante un cuestionario que contiene 51 preguntas con cuatro posibles respuestas, y definiendo también qué tipo de autoridad refleja la organización en donde se está llevando a cabo el estudio.

El presente estudio quedó constituido por cinco capítulos:

El primero corresponde a las organizaciones, ya que la investigación se hizo en una organización es necesario definir ¿qué es una organización?, asimismo comprende el planteamiento y desarrollo de los aspectos específicos de las organizaciones de tipo formal e informal.

En el segundo capítulo se habla sobre el comportamiento humano en el trabajo, haciendo referencia a los antecedentes, al comportamiento humano en su fuente de trabajo y los elementos físicos que propician un ambiente de trabajo agradable de

tal manera, que el ser humano se sienta con entusiasmo de trabajar.

El capítulo tercero está constituido por las características que unen al ser humano en la organización las cuales son:

Liderazgo, grupos, motivación, comunicación, toma de decisiones, estructura, conflicto y control.

En el capítulo cuarto se presenta el Modelo de Rensis Likert sobre el comportamiento humano, definiendo y analizando su modelo.

Por último, el capítulo quinto quedó conformado por el desarrollo de la investigación de campo, presentando el modelo de Rensis Likert a través del cuestionario; esta investigación se desarrolló en el Sector Público, realizando la Investigación de Campo en la Dirección General de Programación de la S.E.P. para conocer los diversos factores del por qué el individuo está en una organización del sector público.

En esta parte del estudio se reunieron todos los datos que dieron las bases para este último capítulo, por lo que dichos datos comenzaron por la selección y validación del universo, determinación de la muestra para entrevistar, la recopilación de la información y análisis de la misma, para poder llegar así a las conclusiones.

METODOLOGIA:

El presente trabajo combina la investigación documental con

la de campo, esencialmente lo último, utilizando para esto la aplicación de cuestionarios a los individuos que laboran en la Dirección General de Programación a fin de conocer si el modelo de Rensis Likert es más efectivo y eficiente para evaluar el comportamiento humano en las labores administrativas de los trabajadores.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS:

Recopilación de la información documental.

CAPITULO I

LA ORGANIZACION

1.1 QUE ES LA ORGANIZACION

La organización es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos.

Diferentes autores definen a la organización como:

Un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personal y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente.- GOEREGE TERRY.

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, técnicas y humanas de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.- AGUSTIN REYES PONCE.

Una organización es un sistema de actividades humanas coo
perativas.- CHESTER I. BARNARD.

La organización toma en cuenta el establecimiento de fun-
ciones a través de la determinación y enumeración de las acti-
vidades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y
del área de ésta, la agrupación de estas actividades, la asig-
nación de tales grupos de actividades a una persona, la dele-
gación de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer coor-
dinación de autoridad y de relaciones horizontales y vertica-
les de información en la estructura de una empresa.- KOOTZ O
DONNELL.

La organización se define básicamente como un proceso que
comprende diferentes puntos que son:

- Conocer los objetivos de la empresa.
- Conocer los recursos materiales, humanos, financieros
y tecnológicos con que cuenta la empresa.
- Dividir el trabajo en actividades.
- Agrupar las actividades similares en unidades.
- Definir y delimitar las obligaciones de cada unidad
de trabajo.
- Asignar el personal idóneo.
- Informar a cada uno de los miembros sobre las actividad
des que se espera que ejecute y sobre sus relaciones
con otros en la empresa.
- En base a estos puntos coordinar el trabajo que se ha

de realizar para un mejor aprovechamiento de los recursos propios de la empresa.

La organización se caracteriza por:

- a) División de la responsabilidad de trabajo, poder y comunicación los cuales no se distribuyen al azar o por patrones tradicionales sino por medio de una planificación intencional que contribuya a la consecución de metas.
- b) Autoridad, que es la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados por la organización y los encaminan hacia sus objetivos estos centros de poder, además, revisan continuamente el desempeño de la organización, remodelando su estructura donde sea necesaria con el fin de aumentar su eficiencia.
- c) Sustitución del personal, cuando el rendimiento de las personas es insatisfactorio, sus tareas son asignadas a otros.

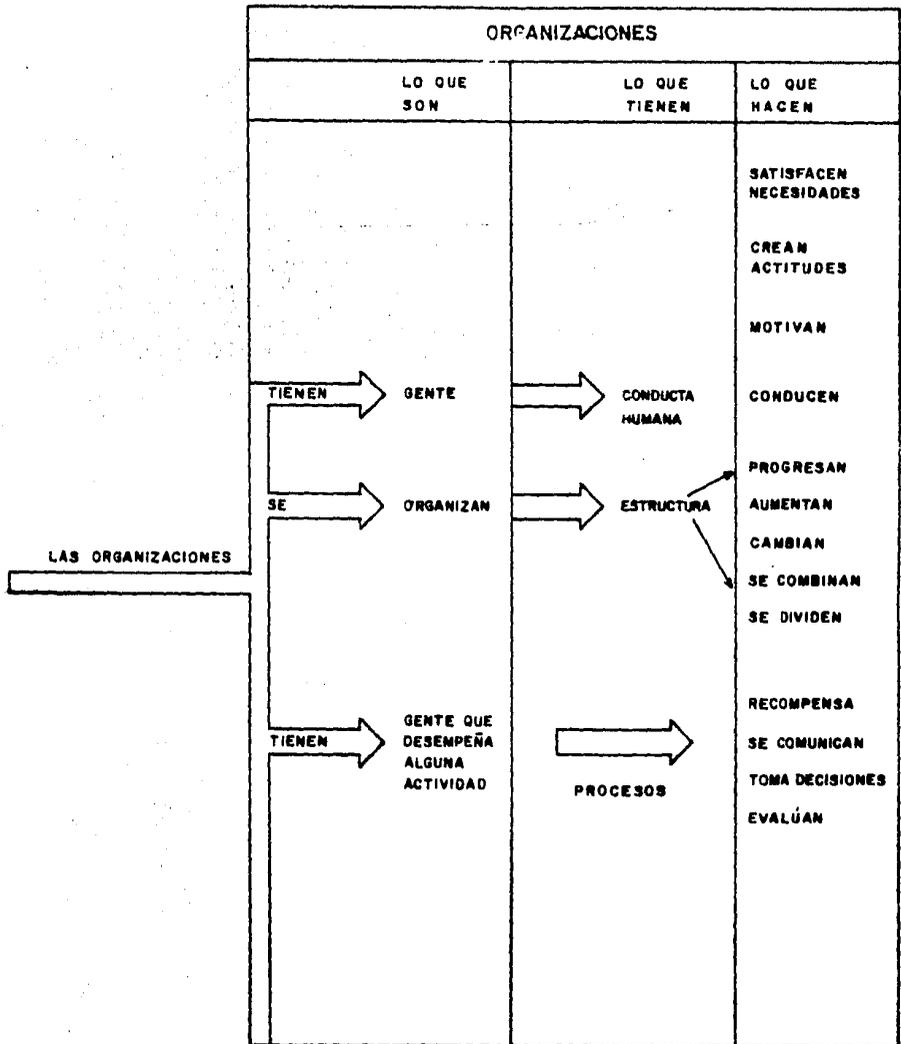
La organización puede variar la combinación de su personal por medio de traslados y promociones.

La función principal de la organización es proporcionar la estructura que sea necesaria a fin de que el trabajo en ella se ejecute y controle para que se logren sus objetivos con eficiencia.

Para que se logre una organización adecuada es necesario tomar en cuenta:

- La organización apropiada del personal.
- El aprovechamiento de los recursos humanos.
- Precisión en el funcionamiento de los recursos humanos de acuerdo a lo establecido.
- Duración de las personas en el trabajo.

Cada miembro de la organización debe tener un conocimiento de sus deberes, autoridad, responsabilidad, a quiénes deberán rendir cuentas, objetivos y líneas de comunicación.



1.2 ORGANIZACION FORMAL

La organización formal tiene una estructura bien definida, se sigue una forma, es durable, rígida e inflexible.

En la organización formal se describen sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La organización formal tiene puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio, sueldo, rango, están bien ordenados y controlados. La organización formal es durable y está planeada, debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembro de ellas se logra conscientemente en un momento específico y por lo general en forma abierta.

En la organización formal se incluye la estructura formal, la jerarquía de las autoridades, los canales de comunicación que éstos proporcionan junto con sus objetivos, políticas, procedimientos y llevando a cabo el proceso administrativo que ayudan a formalizar y a facilitar su organización.

Principios Básicos de la Organización Formal:

- Especialización en el trabajo.- La eficiencia administrativa se incrementa por la especialización en el trabajo asignado a los participantes de la organización. Pero esta especialización requiere que el individuo use sólo unas cuantas de sus habilidades.
- Cadena de mando. La gente está subordinada al líder. El líder es quien trata de adecuar el comportamiento humano a los objetivos de la organización.

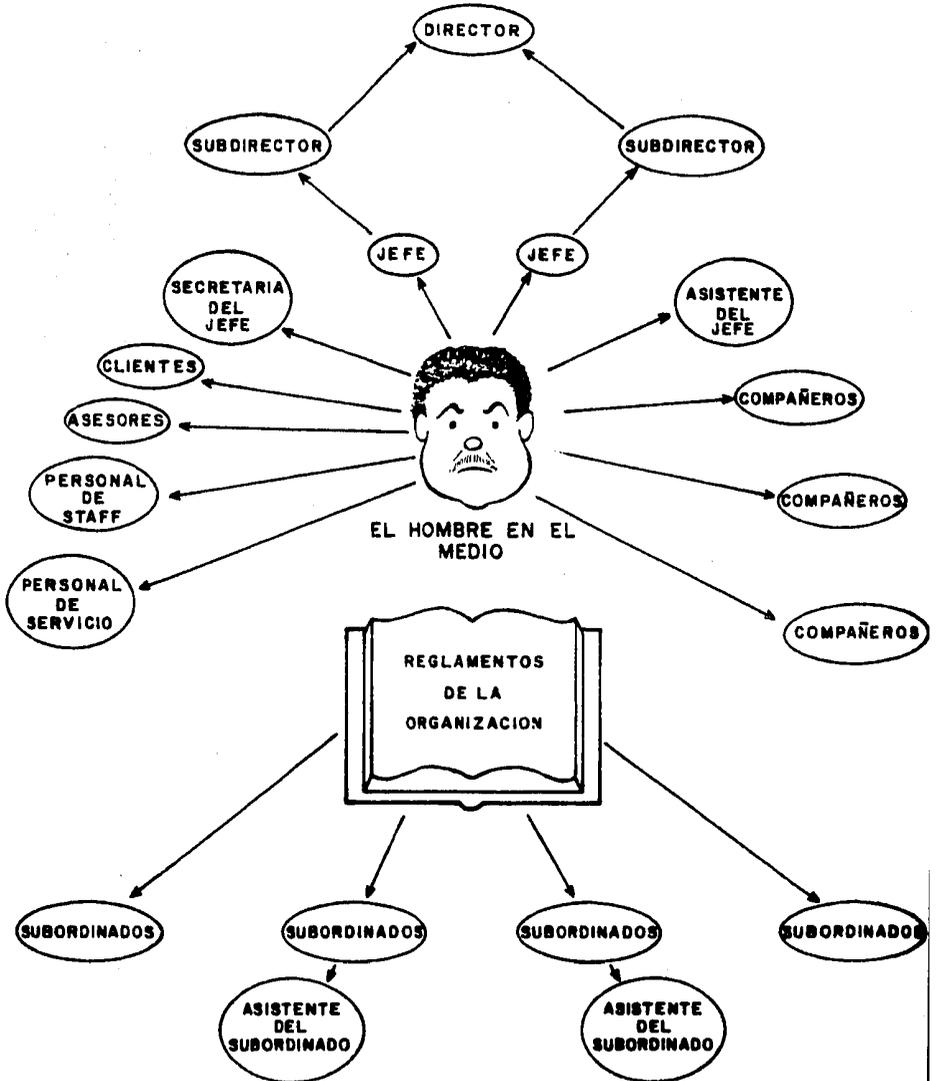
Los individuos tienen poco control sobre su ambiente de trabajo, generalmente se da en la gente que es pasiva y subordinada con una perspectiva de tiempo corto, que demuestra inmadurez.

- Unidad de dirección.- Este principio afirma que la eficiencia administrativa y organizacional aumenta si cada unidad tiene una sola actividad (o actividades homogéneas) que es planeada y dirigida por el líder.
- Tramo de control.- Este principio afirma que la eficiencia administrativa se incrementa limitando al tramo de control de un líder.

Estos principios tratan de adaptarlos a las necesidades de la organización.

La organización formal puede convertirse en informal si no se cumplen las relaciones bien definidas y estructuradas, siendo reemplazadas por nuevas acciones no específicas y no controladas.

PRESIONES EXISTENTES PARA UN MIEMBRO DE UNA ORGANIZACION FORMAL



1.3 ORGANIZACION INFORMAL

La organización informal es aquella forma de organización que se da de manera espontánea y al arbitrio de quienes son dueños o dirigentes de la empresa, estando libremente organizadas, mal definidas y flexibles.

La organización informal surge espontáneamente conforme las personas se asocian en los grupos.

La calidad de los miembros de la organización informal puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar en qué momento una persona se convierte en miembro.

La organización informal dentro de una compañía ayuda a satisfacer las necesidades que tienen los empleados de interacción social y de identificación del grupo. Los contactos entre los individuos son estimulados por la similitud de edades, medio social, educación, religión, estado civil, etc.

La organización informal proporciona una oportunidad a las personas que tienen habilidades potenciales de liderato para hacer uso de este talento.

Estrechamente relacionado con la organización informal se encuentra la estructura del poder en una organización la cual se determina por el patrón de relaciones que reflejan el poder de influencia que algunos miembros son capaces de ejercer sobre otros en la organización. (1)

(1) Administración de personal, Chruden/Sherman, 1979.

La organización informal incluye los estándares y patrones de conducta que son impuestos a sus miembros por el grupo de trabajo, también contiene los sistemas informales de comunicación y los métodos para abreviar los procedimientos informales.

Dentro de la organización informal se encuentran los grupos informales que tienden a desarrollar ciertos sentimientos, valores y formas de ser a los cuales, los miembros se encuentran bajo presión de conformarse para permanecer en buenas relaciones con el grupo.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas.

CAPITULO II

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

2.1 ANTECEDENTES

Durante miles de años las condiciones materiales de existencia, (el modo en que se producían los alimentos, vestidos y vivienda) permanecieron relativamente invariables. Ya que en los primeros días la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad, la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro, escasez de recursos, brutales y agotadoras. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Más tarde la gente comienza a vivir en granjas, existían grandes plantaciones, casi todo el mundo era propietario de su propia explotación agrícola y trabajaba en ella, recibiendo ayuda de los vecinos por cosecha que se presentaba, todos cooperaban. La familia constituía la unidad económica básica. El padre trabajaba en el campo, la mujer preparaba los alimentos (de un modo que no suelen utilizar las amas de casa en esta época de supermercados) cocinaba, hilaba la lana, hacía trajes y todas las demás tareas caseras.

Las relaciones laborales y familiares eran una misma cosa.

Económicamente la explotación agrícola era casi autosuficiente. Vendiendo parte de lo que cultivaba el agricultor podía comprar cosas útiles para su cosecha y para su casa, si la cosecha era pobre la vida resultaba menos cómoda.

Cada hombre era su propio patrono. Nadie podía decirle en qué momento debía plantar o cosechar ni presentarle una advertencia por escrito reprendiéndolo por haber llegado tarde al trabajo con cinco minutos de retraso.

Su motivación era evidente si se emperezaba en el trabajo, su propia familia padecía las consecuencias.

Pero por otra parte si sus esfuerzos producían frutos era una satisfacción tanto para él como para su familia y decía muy orgulloso "ved lo que yo he creado".

Su familia, su vida, su trabajo y él estaban íntimamente unidos.

La vida del trabajador de tiempos pasados era dura y de numerosas frustraciones.

Incluso si en la ciudad vivía algún hermano muy joven del agricultor y se ganaba la vida haciendo carros. Era un asalariado y no su propio patrono.

Las relaciones entre patrono y asalariado eran simples y fáciles, en algunas ocasiones se parecían casi a las relaciones existentes entre padre e hijo. El hecho de construir un carro requería cierta destreza y una vez terminado el trabajo, el artesano podía sentirse orgulloso de su habilidad y seguro de sí mismo ante el mundo, así se ganaban la vida mu-

chas personas no hace muchos años.

Después se produjo un hecho histórico fundamental que destaca e influye enormemente en el desarrollo de los trabajadores y su aplicación, es la Revolución Industrial. Al principio la condición de los trabajadores no había mejorado pero ya se había sembrado la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos.

La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

En 1800, en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia, mejoró sus condiciones de trabajo. Después aparece Andrew Ure que fue llamado el verdadero padre de la dirección de personal, él reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

A finales del siglo pasado y principios del presente diversos autores se muestran sumamente interesados en investigar científicamente la problemática de las organizaciones industriales por la producción masiva y de los trabajadores que integraban la organización, a esta etapa se le ha llama-

do etapa científica.

Entre los principales exponentes encontramos a:

Frederick W. Taylor (1856-1915) conocido como "El padre del movimiento científico" por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano.

A principios del siglo en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados. En sí, él destaca la universalidad de la administración que como una función principal consta de principios aplicables por igual a todas las actividades sociales.

El Taylorismo, ya como escuela, da respuesta a las necesidades de los productores que tienen muchos problemas organizacionales sin saberlos controlar.

Su lema fue dedicado al factor humano, que se tome en cuenta al ser humano en el comercio y en la industria.

Henry Fayol (1841-1925) es posiblemente el más distinguido autor en el campo de la administración científica a la fecha. Abre el camino a toda una escuela con claridad a los pensamientos de la alta gerencia.

Conceptualiza el primer Proceso Administrativo" y establece los principios administrativos destacando su universalidad. Da mucha importancia a la enseñanza de la administración y establece las áreas funcionales de las organizaciones; así mismo señala el perfil de los administradores en los diferentes niveles jerárquicos. Presentó buenas ideas para mejorar la condición obrera.

Franck y Lillian Gilbreth (1868-1924) forman una magnífica pareja que logra aportaciones importantes en investigaciones industriales y fundamentalmente estudios sobre tiempos y movimientos en el trabajo.

Whitig Williams durante la primera guerra mundial 1914-1918 estudiaba a los trabajadores al mismo tiempo que colaboraba con ellos y en 1920 publicó una interpretación significativa de sus experiencias; la cual se llamó "Qué está sobre la mente de los trabajadores".

Posterior a la etapa científica, surge para la administración una nueva época hacia 1920. El origen de la teoría de las Relaciones Humanas adquiere fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumenta la tensión nerviosa de los obreros. Dada esta situación tiene que ser analizado desde el punto de vista psicológico en la industria. Cambian así los valores de los administradores abandonando la concepción mecanista y de que "el obrero solo trabaja por dinero", y dan importancia a los factores humanos, considerando al hombre como "El elemento más importante de la empresa".

En la década de 1920 y 1930 Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académ

mico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company.

Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Mayo dio demasiada importancia a la influencia del individuo, los pequeños grupos y la comunicación, se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional, se esforzó en aumentar la producción, humanizándola.

La "Escuela Estructuralista" está formada por autores que analizan la estructura organizacional su funcionamiento y disfuncionamiento. Es esta una corriente posterior a la de las Relaciones Humanas, tomando en cuenta, que "La estructura de la organización es un modelo relativamente estable", presentan que se siempre en la organización:

El sistema de autoridad

El sistema de comunicación

El comportamiento funcional de los miembros

La formalización o burocratización

Los principales expositores estructuralistas son:

Max Weber (1864-1920) quien destaca por su modelo ideal de burocracia.

Chester Barnard (1886-1961) resaltando el concepto de autoridad.

Renate Mayntz (contemporáneo) con respecto a la estructura de la autoridad y la tipología de las organizaciones.

Amitai Etzioni (contemporáneo) destaca, también, la tipología de las organizaciones y el comportamiento de los miembros en las mismas.

Ralph Dahrendorf (contemporáneo) con su análisis estructural y tipología de los conflictos.

El apoyo de los líderes empresariales y académicos hizo que surgiera el interés por las relaciones humanas. Hacia la década de 1950, el tema había adquirido tal popularidad, que tuvo incluso muchas de las características de una moda que causó furor. Y fueron las siguientes:

- Había un vacío cultural en lo tocante a la comprensión por parte de las organizaciones, de manera que se requirió un gran impulso para ponerse al mismo nivel que el progreso logrado en la ingeniería, producción ventas y finanzas.
- Se elaboraron muchos trabajos de investigación después de los estudios que realizaron Mayo y Roethlisberger, que proporcionaron a los gerentes nuevos conocimientos para construir organizaciones más eficientes.

- Las fuerzas sociales generaron presiones crecientes para crear un mejor clima humano dentro de las organizaciones. Los sindicatos laborales adquirieron fuerza y ejercieron presión para exigir un ambiente de trabajo más adecuado. Los grupos minoristas insistieron en climas favorables para sus miembros, los trabajadores adquirieron una mejor educación y demandaban un liderazgo perfeccionado, de una mayor calidad humana dentro de las organizaciones.

- Aumentó el nivel de complejidad del ambiente de trabajo, hubo más atención por parte de la gerencia para que funcionara con eficacia. la mayor especialización contribuyó también a la complejidad del trabajo.

A medida que aumentó el tamaño de la organización y avanzó la tecnología, se desarrolló una especialización más intensa y los empleados entendían cada vez menos el producto o el servicio complejo que ellos estaban ayudando a generar.

El nuevo hincapié sobre el aspecto humano del trabajo fue el resultado de tendencias que se habían gestado en un largo período de tiempo. Ayudó a que resurgieran los valores humanos equilibrándose con otros valores del trabajo. El aspecto lamentable de esta situación fue, no obstante, que las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales. Algunos empíricos comenzaron a destacar aspectos tales como una sonrisa abierta, "muéstrse agradable con las personas" y "manténgalos felices", en tanto que al mismo tiempo se esforzaban por manipular sutilmente a los empleados.

En 1957 surge el "Neohumano-Relacionismo" corriente que presenta descubrimientos importantes en el comportamiento humano de las organizaciones teniendo como principal representante a Douglas Mc Gregor (1906-1964).

Es McGregor quien ejerció una poderosa influencia para madurar el comportamiento humano en la organización. La teoría de McGregor está basada fundamentalmente en los valores culturales sobre la naturaleza del comportamiento humano de los que ejercen el mando, la autoridad, la supervisión, que se reflejan en las actividades que muestran a la hora de aplicar sus funciones.

Douglas McGregor establece dos teorías; la teoría "X" y la teoría "Y". Estas dos teorías establecen una distinción entre las suposiciones tradicionales y autocráticas de las personas (teoría X) y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (teoría Y). La utilidad de las teorías de McGregor se basan en el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas fluyen directamente según sea la teoría sobre la conducta humana que sostengan los gerentes. Las prácticas de personal de la administración, la toma de decisiones, las prácticas de operación e incluso el diseño de la organización misma parten de las suposiciones basadas en la conducta humana.

La teoría "X" implica un método autocrático para la administración, presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por el trabajo y tratan de evitarlo en todo lo que pueden, las personas carecen de responsabilidad, tienen poca ambición y buscan la seguridad ante todo, son reacios al cambio, por lo cual necesita que los hagan trabajar ejerciendo control y amenaza sobre ellos, que su trabajo sea fácil y rutinario, con supervisión estrecha.

La teoría "Y" implica un método humanista y de apoyo para dirigir a las personas. Sostiene que las personas no son perezosas e indolentes, les gusta trabajar por naturaleza, asumen responsabilidades y no requieren de un control estrecho para realizar su trabajo.

De las teorías de Douglas McGregor han surgido muchos estudios posteriores y se deriva "que entre mayor sea la participación de los miembros, mayor será la producción y la satisfacción de los mismos"

Hacia la década de 1960 se estableció con toda firmeza el comportamiento organizacional como disciplina real.

Es así como ahora los trabajadores no son esclavos o tratados como animales de carga en donde no se les brindaba la oportunidad de demostrar su capacidad sino que por el contrario el trabajador ahora goza de demostrar su capacidad y habilidad creadora, sueldo, vacaciones, prestaciones, seguro de vida, en fin, una serie de beneficios que se le da al trabajador o empleado de esta época moderna.

"De hecho en la moderna sociedad resulta más fácil que en cualquier otra sociedad anterior, de manifestar esa capacidad creadora y artesanal y existen muchas más personas en condiciones de utilizar este tipo de competencia profesional y técnica". (1)

(1) Comportamiento Humano en las Organizaciones; Leonard R. Sayles y George Strauss.

Ahora bien posteriormente a las técnicas anteriores surge el Desarrollo Organizacional, que está basado sobre la teoría "Y" de Douglas McGregor, trata de integrar cambios no solamente en las actividades y sistemas individuales, sino que se basa en el desarrollo del trabajo grupal, atendiendo tanto al aspecto humano como al aspecto tecnológico de la producción.

A últimas fechas se ha generado también otra técnica muy similar al Desarrollo Organizacional llamado Desarrollo Institucional, que es una técnica de cambio planeado; toma en cuenta el sistema y su medio ambiente en busca de la institucionalidad del sistema total.

2.2 COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LA FUENTE DE TRABAJO.

Los individuos, como todos los animales, buscan sólo aquellas situaciones agradables tratando de evitar las dolorosas. Esta característica se da también dentro del trabajo. Para analizarla debemos considerar, que el comportamiento en el trabajo es una función formada tanto por lo que el individuo como persona trae consigo al trabajo, como por todo aquello que el trabajo brinda al individuo.

El hombre es un animal de deseos en cuanto sacia una necesidad, surge otra en su lugar. Es un acto interminable, se efectúa desde su nacimiento hasta su muerte.

Las necesidades humanas están organizadas en una serie de niveles que constituyen una jerarquía de importancia. En el nivel inferior se encuentran las necesidades fisiológicas. Cuando el hombre ha satisfecho sus necesidades fisiológicas

ya no tiene temores respecto a su bienestar material, las necesidades sociales se convierten en estímulos trascendentales de su conducta; son los de sentirse miembros de algo, las de asociación, las de ser aceptado por sus compañeros, las de dar y recibir amistad y amor.

En un segundo nivel se encuentra las necesidades humanas de seguridad, de amor, de estima y actualización personal presentadas en una jerarquía potencial.

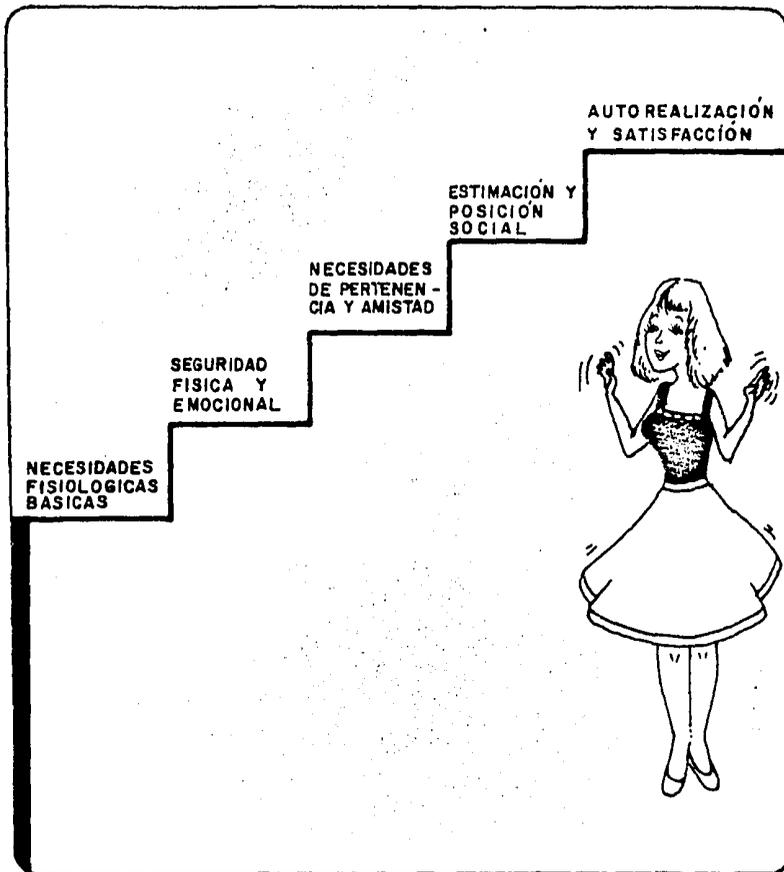
En un tercer nivel se encuentran las necesidades de autorrealización del personal en la más elevada jerarquía. Se trata de la aspiración de realizarse y desarrollarse continuamente, de ser creador en el sentido más amplio de la palabra.

Este modelo jerárquico propone que al ser satisfechas las necesidades fisiológicas, van surgiendo las necesidades de los siguientes niveles motivando así el comportamiento humano.

El hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o prestigio están frustradas tendrá consecuencias en su conducta.

Generalmente las necesidades fisiológicas y de seguridad, se encuentran satisfechas por el individuo que entra a la organización. La cuestión está en relacionar el trabajo con las necesidades superiores tales como el amor, la estima y la autorrealización personal.

Históricamente la fuente primordial de satisfacción del amor o necesidad social, es la familia fuera de la familia el individuo busca satisfacer necesidades como afecto, afiliación, membrecía, etc. En la sociedad moderna, mantener una



JERARQUIA DE NECESIDADES

familia significa tener un trabajo, y es así como el trabajo ha pasado a ser la fuente de satisfacción de las necesidades sociales del individuo.

La organización es una fuente de satisfacción que crea la necesidad de estima que se refiere tanto a la estima personal como a la recibida por los demás y el de crear posiciones jerárquicas y status social.

Necesidad de autorrealización personal, "Es lo que el hombre quiere ser".

El hombre tiende a abrirse camino por sí sólo y convertirse en empresario o bien en una persona solvente independiente, un hombre puede abrirse camino trabajando duro, pero si no se ha graduado en una institución de enseñanza, este camino le resulta más difícil para poder ascender de puesto, simplemente porque no tiene estudios.

El hombre es un animal social. Se siente ansioso de amistad, se siente desgraciado cuando está sólo durante mucho tiempo y a veces se asocia con sus colegas simplemente porque tiene sed de compañerismo.

Sobre todo en el caso de los empleados que tienen una vida familiar insatisfactoria, el trabajo proporciona una gran parte de la satisfacción de las necesidades sociales.

El trabajo satisface otras necesidades sociales aparte de la necesidad de amistad. El hecho de pertenecer a una pandilla o grupo proporciona a los trabajadores y empleados una sensación de identificación y de pertenencia a un grupo e insisten en formar grupos informales incluso frente a la oposición.

ción de la dirección, de una empresa. Cuando no logran esta identificación el trabajo resulta menos deseable para ellos.

El simple hecho de trabajar juntos, el trabajo de equipo contribuye a crear una moral de trabajo, a casi todo el mundo le gusta ayudar a los demás y también cuando lo necesitamos nos gusta que nos ayuden los demás, al trabajador le gusta recibir atenciones de su jefe aunque algunas prefieren gozar de una amplia independencia y otras recurren constantemente al jefe para sentirse reconfortadas por él, ya que el jefe suele controlar las oportunidades. El jefe controla los salarios y promociones por lo tanto el empleado o trabajador debe tener una confianza básica en sus gerentes o jefes ya que es fundamental, sin él no tenemos nada.

El hombre tiene necesidades fundamentalmente egocéntricas que son los logros.

Muchas personas se sienten frustradas en su trabajo por que no logran nada. "Lo malo de este trabajo es que no tengo la sensación de realizar nada", "soy un don nadie no hago nada y no voy a ninguna parte".

Una de las necesidades más fuertes que siente el hombre es la de tener un sentido de logro o plenitud, la sensación de que se está haciendo algo y de que su trabajo tiene importancia.

Importancia del Trabajo: Todo trabajo que parezca sin sentido provocará frustraciones.

El trabajador satisfecho siente orgullo por su trabajo y desea siempre estar en su trabajo. Los trabajos que tienen

un prestigio elevado tenderán a ser valorados por las recompensas y con un status alto. Cuando el trabajo es de poca categoría, carece de importancia, siendo infavorable y rechazado por los compañeros y jefes.

El mejor modo de mejorar un trabajo puede consistir de hecho en modificar lo que el público en general opina de él y del personal que lo lleva a cabo.

Dentro de la organización existe la competencia profesional y es muy importante para el trabajador especializado y se siente particularmente contra todo aquello que puede constituir una amenaza, progreso y plenitud, para que un empleado o un trabajador tenga la sensación de logro y plenitud, es preciso que disponga de algún modo de poder medir los progresos que realiza cuando se fija un objetivo y es alcanzado ese objetivo, sentirá esa sensación de logro. Se considera que muchos trabajos son rutinarios aburridos y monótonos precisamente por que no dan al trabajador oportunidad alguna de comprobar los progresos que pudiera realizar.

Productividad, casi todo el mundo tiene deseo de producir, de estar ocupado, de hecho resulta más difícil dar la sensación de estar atareado que de trabajar. El tiempo pasa más rápidamente cuando un trabajador está absorbido en lo que hace que cuando trata o intenta rehuir el trabajo. En nuestra sociedad un individuo sano se siente perdido si no tiene a su alcance cierto tipo de trabajo o hobby que realizar. Los trabajadores que consideran que no se les trata con justicia encavan su energía en el sentido de luchar contra el sistema y dan muestras de una gran habilidad en lo que se refiere a trabajar lo menos posible.

El sentido de la productividad y de logro tiene una importancia muy particular en los trabajadores. Se conciben a sí mismo como personas eficaces y trabajadoras que tienen que realizar grandes cosas a fin de poder ser felices, logrando un estímulo constante por el placer de la realización inmediata y sienten la necesidad de ascender constantemente y de acumular las recompensas que se derivan de los logros cada vez mayores.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO ES IMPORTANTE

- Todo el mundo quiere llegar a la autorrealización.
- Los que no quieren obtener una satisfacción en el trabajo no llegan nunca a alcanzar sus objetivos.
- Los que no consiguen la satisfacción en el trabajo se quedan frustrados.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO NO ES IMPORTANTE

- Algunas personas prefieren un trabajo que no sea estimulante.
- La personalidad individual queda fijada antes de que la gente empiece a trabajar, no cabe imputarle el trabajo.
- Casi todo el mundo tiene unos niveles de aspiración relativamente bajos por lo que se refiere a la satisfacción laboral y se resignan a que su trabajo sea rutinario.

- El trabajo es fundamental para la vida del hombre.
- Los que no trabajan no son felices. Todo el mundo quiere trabajar aunque no esté obligado a ello.
- La falta de un trabajo estimulante provoca enfermedades mentales.
- Las pautas de ocio y trabajo están íntimamente relacionadas. Los que tienen trabajo que no constituyen una labor en la que se pueda reflejar la actividad creadora se dedican a un ocio que tiene esas mismas características.
- La falta de satisfacción en el trabajo y la alineación del mismo traen consigo una menor moral labo
- Se trata de un valor puramente intelectual. Muchas personas centran su vida en la familia y en la sociedad.
- Aunque existen presiones sociales para tener un trabajo, esto no quiere decir que el trabajo tenga que ser estimulante.
- Las enfermedades mentales pueden deberse a unos ingresos reducidos o a la baja categoría de trabajos rutinarios.
- Una nueva vida bohemia fuera del trabajo compensará el aburrimiento cada vez mayor que se experimenta durante el mismo.
- Sólo se puede proporcionar un trabajo estimulante a todo el mundo a costa de suprimir nues-

ral una menor producti-
vidad y una sociedad en
ferma.

tra tecnología de pro-
ducción en masa y nues-
tro alto nivel de vida
y la sociedad no esta
dispuesta a pagar este
precio.

Es importante que el trabajador o el empleado se sienta satisfecho con su trabajo ya que pasa la mayor parte de su vida en él y si el individuo no está convencido de un modo profundo y total de que va poder satisfacer sus necesidades con el trabajo en un grado más o menos razonable no estará dispuesto a trabajar voluntariamente y lo hará por miedo. El individuo debe de sentir seguridad emocional o confianza en el trabajo para que así se le deparen oportunidades para satisfacer sus necesidades.

Mientras el trabajo no sea satisfactorio, mientras no haya oportunidad en la misma situación laboral para que el individuo éste contento en el trabajo jamás se logrará que la gente dirija voluntariamente sus esfuerzos hacia la consecución de los fines organizacionales, y el trabajo se convierte en una especie de castigo a que se someten los empleados para lograr la satisfacción de sus necesidades.

Dentro de la organización debe de tomarse en cuenta la calidad del trabajo para que se generen empleos más humanizados, tratando de satisfacer las necesidades de más alto orden de los trabajadores, tanto como sus necesidades básicas, su esfuerzo por emplear las capacidades más sobresalientes de los trabajadores y ofrecerles un ambiente que los anime a me-

jorar sus aptitudes, ya que los trabajadores representan los recursos humanos que es preciso desarrollar y no simplemente usar, el trabajo no debe comprender condiciones negativas, no debe someter a los trabajadores a tensiones indebidas ni perjudicarlos o degradarlos como seres humanos, no debe constituir una amenaza ni ser indebidamente peligroso y no debe de perjudicar las aptitudes de los trabajadores para desempeñar otros papeles en la vida.

El interés que se siente hoy en día con respecto a la calidad de vida de trabajo, se originó haciendo hincapié en el enriquecimiento del empleo, este término fue presentado por Frederck Herzberg basándose sobre los factores de motivación y mantenimiento, al hablar del enriquecimiento del empleo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más satisfactorio.

Los beneficios del enriquecimiento del empleo son:

- Evolución y autoactualización del empleado.
- Motivación mejorada.
- Mejor actuación en el trabajo.
- Menos rotación en el empleo.
- Menor ausentismo.
- Menos quejas.
- Tiempo ocioso reducido.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia como ciudadano dentro de su organización.

Este enriquecimiento ocurre cuando el trabajo mismo es más interesante, se impulsa al triunfo, hay oportunidades de crecimiento y ofrecen responsabilidades, ascensos y reconocimientos.

PERCEPCION, APTITUDES, APRENDIZAJE Y PERSONALIDAD

En las actividades más importantes requeridas de los individuos en la organización se encuentra la elección de alternativas, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Para hacer ésto es necesario procesar información "racionalmente" enfocando la atención a los "hechos" de la situación permitiendo que la "emoción" y la "percepción" entren.

La percepción es un proceso organizado para captar lo que existe realmente en el mundo: tiempo, espacio, objetos y hechos basados en algo más que un simple estímulo; o bien es el proceso por el cual el individuo connota de significado el ambiente.

Individualmente cada persona percibe de diferente manera las mismas cosas, esto es debido a que existen tres componentes básicos de la percepción:

- 1) Selección del escenario.- Que se refiere a la sensación actual de un estímulo por el individuo.
- 2) La interpretación.- Que es la información recibida y organizada por cada individuo para poder derivar su significado.

- 3) La reacción o respuesta del individuo.- Que es en sí la interpretación del comportamiento al percibir la cada quien.

Existen también ciertas características del individuo que influyen en la percepción, éstas son mecanismos de defensa. De la misma manera cada situación cuenta con características que influyen en quien la percibe ya sea lo percibido en un objeto, un hecho o una persona.

Se puede decir que la mayoría de los seres humanos experimentan una variedad de dificultades al tratar de tomar las cosas objetivamente pues las propias ideas, creencias y principios llegan a distorsionar la percepción, así como las circunstancias únicas de cada situación percibida.

Lo más importante a considerar para predecir la percepción del individuo es conocer sus necesidades y expectativas, y al enfocar la atención en estos aspectos, tomando siempre en cuenta el estímulo y el contexto situacional dentro del cual se percibe, será más fácil entender la complejidad de la percepción humana.

Aptitudes o Actitudes. Una actitud es un estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relaciona.

Los empleados formulan actitudes respecto a sus puestos, sus jefes, los sistemas de evaluación, planes de retiro y demás factores organizacionalmente pertinentes; las actitudes

proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de uno con los demás, las actitudes están sujetas a cambio.

La formación de las actitudes provienen de muchas fuentes. Las actitudes se aprenden de la familia, de compañeros de igual edad (grupos de coetáneos), la sociedad y experiencias en puestos anteriores.

Aprendizaje. El aprendizaje es un proceso constante y un cambio en el comportamiento que ocurre como resultado de una práctica.

La percepción y el aprendizaje van unidos. Es típico que se explique el cambio del comportamiento humano por el aprendizaje en términos de estímulos ambientales y actos específicos del comportamiento conocidos como respuestas, es decir los cambios de comportamiento son una continuidad resultante de estímulos y respuestas.

Hasta ahora se conocen dos formas fundamentales de aprendizaje que se han llamado "condicionamientos". El primero de ellos es el "condicionamiento clásico" descubierto por el Psicólogo ruso Pavlov que nos dice que existe un estímulo condicionado que provoca una respuesta condicionada deseada y un estímulo incondicionado que provoca una respuesta incondicionada.

El segundo que es el "condicionamiento operante" descubierto por B. F. Skinner nos dice que el estímulo incondicionado actúa como refuerzo de la respuesta, será positivo si la respuesta es favorable y por lo tanto tenderá a repetirse, será negativo de suceder lo contrario y la respuesta se perderá.

Existen dos características frecuentemente en el condicionamiento, la "generalización", ésta ocurre cuando la persona recibe un estímulo y se produce una respuesta y el otro es la "extinción" que consiste en la pérdida de la respuesta condicionada al no ser reforzada.

En el aprendizaje influyen una serie de factores que son:

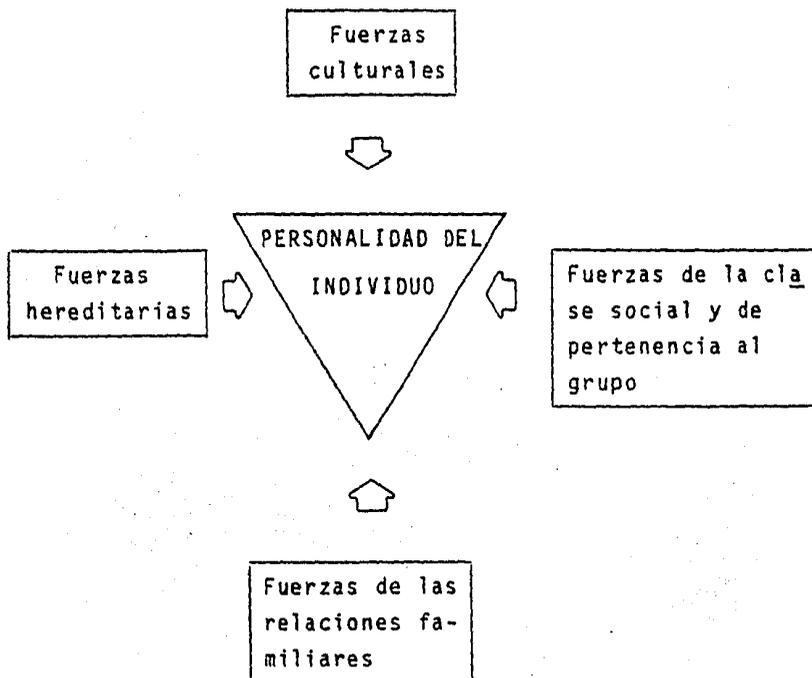
- Motivación para aprender.
- Conocimiento de los resultados.
- Aprendizaje primordial (se presenta la forma en que el material se aprenderá).
- El tipo de períodos de práctica que se den (aprendizaje total o en partes).

El aprendizaje, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta; el aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos, ya que después de haber aprendido algo, no vemos el mundo con los mismos ojos.

El aprendizaje es un proceso de cambio en el comportamiento humano y este proceso es preciso enfocarlo a las organizaciones. La mayoría de las organizaciones hacen uso de los refuerzos para lograr cierto comportamiento deseado por parte de los individuos. Entre otros se cuentan la atención a la persona, la apreciación y aprobación de los hechos, el afecto, la sumisión a otros y el dinero. El refuerzo positivo como cualquier otro tipo de modificación, tiene sus límites.

Con respecto a responsabilidad y bondad nadie necesita refuerzos, el hombre sabe comportarse correctamente no obstante los refuerzos que se den.

Personalidad. La personalidad de un individuo es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia y por factores sociales culturales y ambientales. Esta serie de variables determina los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.



Estas fuerzas influyen importantemente en la personalidad del individuo.

RENDIMIENTO DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION



El rendimiento del personal en la fuente de trabajo.

El rendimiento del personal es factor fundamental del éxito o quiebra de cualquier organización.

Se debe de reconocer que el trabajo del personal tiene las siguientes características o medidas:

- El conocimiento de las metas, prioridades, objetivos y procedimientos normativos de la organización.
- La verificación del cumplimiento cualitativo y cuantitativo de las tareas realizadas.
- El estímulo mediante incrementos salariales, recompensas, promociones y reconocimientos.
- La aplicación de sanciones, como suspensiones o llamados de atención adecuados a cada caso específico.
- Y la creación de un clima óptimo de seguridad y confianza mutua.

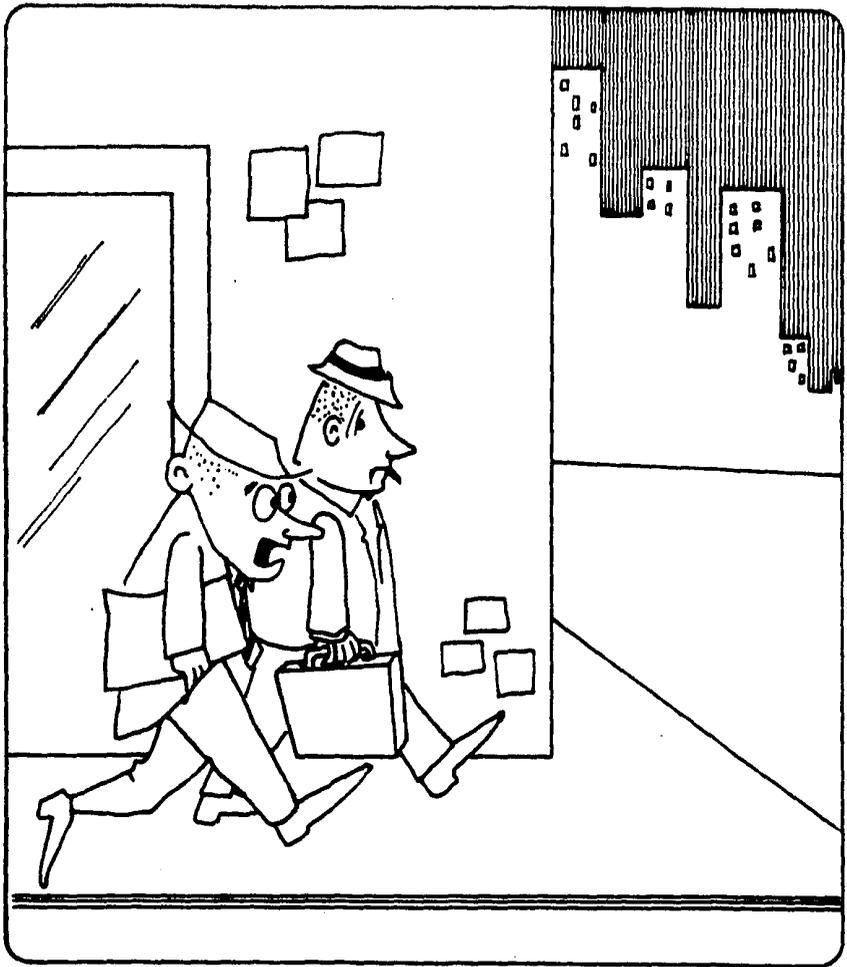
En la práctica, estas medidas no siempre son tomadas en cuenta, ya que existen compañías que aplican métodos diferentes para manejar su personal. Para que exista un mejor rendimiento del personal en la organización, deben de existir las siguientes medidas:

- Elaborar una revista interna, para todas las sucursales, con mención de ingresos, ascensos, cambios de área de algún directivo; insertar escalas estadísticas de puntualidad y de rendimiento, entre los diversos departamentos o sucursales con el fin de crear un

"sentimiento" de competencia sana con obtención de premios, asimismo destacando los elogios y las superaciones, propiciando que la participación sea individual o colectiva, en concursos entre ellos y sus filiales.

- Llevar a cabo una evaluación precisa de los trabajos realizados en equipo, con el objeto de disponer semanalmente de resultados y posibilitar así modificaciones a tiempo, en caso de no prosperar.
- Apoyarse en la moderna psicología empresarial, con tests que brinden la información sobre los gustos particulares, ambiciones, y debilidades de determinados empleados. Se deben de aplicar por lo menos una vez al año para que se obtengan estos datos con el fin de analizar la evolución de su conducta.
- Diálogos personales (del gerente de personal o el de recursos humanos) con el empleado que cause problemas en su rendimiento o puntualidad, con el fin de definir su situación en caso de no corregirla.
- Y finalmente, cuidarse de los rumores de bajas o altas (que provoquen fricciones, malos entendidos y perjudiquen la imagen de los gerentes especialmente de los empleados) y evitar las promesas que luego serán muy difíciles de cumplir, así como también las amenazas de castigos, en forma colectiva, que solamente provocan antipatía y tensiones en el trabajo.

El rendimiento del personal debe de ser controlado día a día para no desviar las metas propuestas de la organización.



■ ESTOY EN UN PUESTO
INADECUADO, EN UN TRABAJO
POCO CONVENIENTE Y EN LA
COMPañIA EQUIVOCADA.
PERO TENGO ANTIGÜEDAD !"

ESTO OCASIONA UN MAL RENDIMIENTO DEL
PERSONAL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

El papel del sindicato en la fuente de trabajo.

El sindicato es importante en el aspecto económico, industrial, político y social, el sindicato promete al trabajador apoyarlo en sus discrepancias con la jefatura.

El sindicato se organiza en una empresa específica en un momento dado cuando:

- Hay una modificación de la dirección superior. Los empleados tienen miedo de que la nueva dirección tenga sentimientos menos amistosos y no conserve las condiciones favorables a los que están acostumbrados.
- Problemas concretos derivados del sistema de pagos, incentivos, especialmente nuevas normas o nuevas asignaciones de trabajo.
- Reducción de categorías de ascenso.
- Restricciones y despidos inesperados.

2.3 ELEMENTOS FISICOS QUE PROPICIAN UN AMBIENTE FAVORABLE EN EL TRABAJO.

Al ambiente de trabajo es importante analizarlo porque es el lugar donde el individuo realiza sus labores y además, pasa la mayor parte de su tiempo. Es por eso necesario que el empleado tenga un ambiente de trabajo agradable y confotable.

Uno de los factores que tiene la empresa y que afecta directamente al elemento más importante de ésta; es el ser humano y su relación con el ambiente físico del lugar de trabajo.

Por lugar de trabajo se considera cualquier espacio en donde se desarrolla una actividad. En la actualidad el lugar de trabajo no solo es un espacio, sino un sin número de elementos de gran importancia, en donde el personal de un determinado departamento va a pasar una gran parte de su vida, por lo tanto deberá de ser un lugar con todos los elementos necesarios para hacer del trabajo algo placentero, de tal manera que sea factible obtener los mayores beneficios de un grupo de trabajo con una mayor y mejor producción y con una maquinaria humana lo más feliz posible.

La primera impresión que se lleva una persona al entrar a un departamento de cualquier empresa es la forma en que este lugar se encuentra, si está limpio, con suficiente luz, amplitud, bien pintado, ventilación, música suave, orden.

Cada uno de estos factores agrada o molesta en diferente forma a cada persona, pero todos por separado o en conjunto forman lo que se llama el ambiente físico de un departamento o de una empresa.

Los elementos del ambiente de trabajo se analizan o se definen de la siguiente manera.

Espacio.- Es la base donde todo está instalado y acomodado. Si el espacio es adecuado se tendrá que tanto las herramientas de trabajo como todos los diferentes servicios estarán debidamente instalados y si por el contrario el espa-

cio no es propio, se tendrán problemas de movilidad, poco espacio o bien que tenga mucho espacio y resulte un cansancio físico de recorrer el espacio tan grande, provocando de esta manera un bajo rendimiento del personal.

El espacio debe de ser el más indicado ni muy grande ni muy chico sino un espacio normal para así aprovecharlo de la mejor manera posible y no tener falta de él o desperdicio, que podrá ser necesario en un momento determinado para cualquier otro departamento o sección de la empresa.

Aire, temperatura, humedad, olores.- Aire, que es el elemento vital para cualquier ser humano, parece difícil pensar que en algún momento llegará a afectarnos en tal forma que sea casi imposible el vivir o estar dentro de una área de terminada.

Casi todas las máquinas o herramientas de trabajo generan calor despiden humo, olores o son productoras de polvo que en conjunto con el bióxido de carbono exhalado por el elemento humano, hacen que el aire necesario para el funcionamiento normal del cuerpo y la mente se contamine y escasee, produciendo cansancio prematuro, falta de energía, entusiasmo y vigor.

Por lo tanto, hay que vigilar que los elementos necesarios para que el aire se mantenga a un nivel normal sean los adecuados, tales como: chimeneas al exterior, techos altos, extractores de aire y humo, ventilación adecuada y purificadores de aire.

Relacionados con el aire tenemos elementos como temperatura, humedad y olores.

Aunque en la Ciudad de México y sus alrededores gozamos todo el año de temperaturas agradables sin necesidad de calefacción o aire acondicionado, hay muchas empresas que por diferentes razones generan grandes cantidades de calor, en las cuales es muy importante que halla enfriamiento de aire que puede ser realizado por diversos sistemas. El calor en extremo hace que el cuerpo humano transpire, se fatige y debilita, no pudiendo rendir lo que debiera

El frío en las empresas es de gran importancia, pero con una adecuada calefacción no existe el problema de que la gente tenga que trabajar con cobijas o bien, que esté temblando a cada momento por el frío.

La temperatura ideal para el trabajo adecuado del cuerpo humano no se ha definido, puesto que cada persona tiene diferentes necesidades térmicas y gustos, además de la gran variedad de tipos de trabajo a desarrollar.

La humedad es factor determinante en algunas empresas por su tipo de producción.

En algunos casos en los cuales es indispensable tener grados de humedad, es necesario que haya repetidos períodos de descanso al aire libre para que el cuerpo conserve sus condiciones normales de trabajo.

Limpieza.- Este elemento de higiene se debe tener por sistema dentro de las organizaciones. Una persona dentro de un ambiente pulcro, limpio y agradable, tiene más voluntad y entusiasmo en el trabajo.

Sin embargo no en todas las empresas como las fábricas

se puede contar con ésto, dependiendo del tipo de producción que tenga, pero sí se debe dentro de lo posible y razonable, procurar que las áreas de trabajo se encuentren limpias.

Para lograrlo se deben de establecer sistemas de mantenimiento, limpieza, conservación adecuada y periódicas, así como contar con el personal necesario para realizarlo.

Como resultado obtendremos siempre personas más satisfechas, mejores costumbres y objetivos fácilmente alcanzados.

Iluminación.- El tener una buena iluminación en una empresa no es cosa difícil y costosa, pero sí de gran importancia.

El tener el área de trabajo adecuadamente iluminada, con la luz necesaria, sin sombras, ni reflejos molestos o que deslumbren será más agradable y saludable a la vista, el ambiente de trabajo y en general proporcionará mejor ánimo para el buen desarrollo de trabajo y un menor riesgo en accidentes, además de mantener el lugar en orden y limpio.

Cada tipo de trabajo necesita de diferente iluminación pero la base en general, es la misma.

La iluminación fluorescente es en la actualidad la que cuenta con mayor aceptación en casi todo tipo de empresas, por la sensación de claridad y luz de día que proporciona, además de ser de gran intensidad, no molesta a la vista del trabajador y no lo cansa tan rápido como otro tipo de luz.

La luz debe ser más bien fría, no producir ni generar grandes cantidades de calor. La luz fluorescente cuenta con esta propiedad también.

Un elemento que está íntimamente relacionado con la iluminación, es el color, parece raro que un color determinado, pueda incitar al trabajo y otro sea calmante, y algún otro sea monótono o provoque sueño.

Los colores pastel, en las tonalidades verdeazulosas o color crema parecen ser los indicados para pintar las áreas de trabajo. Existen diversas opiniones en cuanto al color ya que cada quien le pone el color de acuerdo a sus gustos.

Orden.- El orden y la disciplina son siempre necesarios para un buen trabajo. Una persona que está laborando en un ambiente disciplinado y ordenado, siente un mayor incentivo de superación y cumplimiento, así como una mayor facilidad para trabajar y progresar.

Una área de trabajo que cuenta con un sistema de ordenamiento adecuadamente planeado, tiene un mayor rendimiento y efectividad así como satisfacción, proyectando con ello una imagen limpia y envidiable. Por el contrario cuando sí existe el desorden o la falta de organización, se presentan dificultades, tropiezos y escollos para la realización del trabajo.

Es por esto de gran importancia establecer siempre manuales, sistemas, obligaciones, responsabilidades y una disciplina para lograr así armonía, satisfacción y alcances en el desempeño de las funciones.

Ruidos.- El ruido es en muchas ocasiones, un elemento que no está al alcance de la empresa y no se puede corregir o atenuar, debido a la maquinaria, el sistema, procedimientos o medios que se usan para la fabricación del producto. Muchas veces, aunque parezca extraño, el ruido forma ya parte necesaria del ambiente de trabajo y el individuo se acostumbra a él y lo extraña cuando falta; de cualquier manera, éste tiene un límite de tolerancia, que al rebasarse, afecta muchas veces irremediamente los sentidos y la salud en general del que lo soporta. Deben de existir equipos para la fabricación del producto que no produzcan ruido, o bien que tengan una utilidad muy considerable para evitar al individuo los daños que el ruido causa

Vemos que en las grandes capitales, el ruido prolifera por todas partes, tanto en el hogar como en la calle y en las diversiones. Si a esto añadimos el ruido que el individuo tiene que soportar en la jornada de trabajo, la situación llega a ser muy molesta y desesperante sin tener ya deseos de trabajar adecuadamente. Por otra parte, se ha venido imponiendo el ruido agradable por llamarlo así, esto es, la música ambiental que reconforta y hace agradable el lapso de trabajo, además de estimular y alegrar el espíritu, pero desafortunadamente no es posible tener la música en cualquier sitio sino en lugares apropiados.

De cualquier forma se debe de procurar evitar al individuo la molestia del ruido para que sea más comfortable el trabajo, facilitando así las labores.

Prevención de accidentes.- Se deben prevenir los acci-

dentes contra incendio teniendo siempre su alarma de seguridad, ya que independientemente de los sufrimientos que los accidentes de trabajo causan a los seres humanos, existe una gran pérdida de trabajo.

Por otra parte es importante señalar exactamente a todas las personas con funciones de mando lo que debe hacerse en caso de que se presente un incendio y explicar a los trabajadores lo que deben hacer así como las salidas que deben utilizar. El pánico que puede llegar a originarse especialmente en edificios de varios pisos es a veces más peligroso que el fuego mismo pero puede evitarse si cada uno sabe exactamente lo que debe hacer.

Servicios Generales.- Son los servicios con los que debe de contar la empresa, su necesidad y utilidad para los trabajadores.

Este tipo de servicios además de ser necesarios, son obligatorios por reglamentos y ordenamientos dependiendo su tamaño y complejidad de la empresa.

Baños.- Los sanitarios tanto para hombres como para mujeres, son el servicio básico en cualquier empresa, debiendo estar siempre limpios, funcionales y eficientes.

Regaderas y Casilleros.- En algunas empresas establecen que deben de contar con un determinado número de regaderas y casilleros para sus empleados, ya que muchas veces utilizan materiales en que se queda impregnado el aroma, o bien sudan mucho, etc.

Agua potable.- El empleado debe de contar con este ser-

vicio tan importante ya que el agua es necesaria para todo ser humano, sin agua no se podría vivir y por lo tanto tampoco trabajar.

Atención Médica.- Se debe de tener este servicio para todos los integrantes de la empresa, ya que en un momento dado en que el empleado sufra algún accidente dentro de ella se le podrá atender rápidamente, no dejando pasar más tiempo ni tampoco esperar a que el individuo sufra más.

Cestos de Basura.- Se deben de tener cestos para poner la basura ya que de lo contrario el empleado pondría la basura en cualquier parte, causando mal aspecto en el lugar donde está desarrollando sus actividades laborales. Recoger diariamente la basura es lo ideal.

Elevadores.- La empresa debe de contar con este servicio, ya que hay empresas o trabajos en lugares que tienen 30 pisos para que el empleado llegue a su destino de trabajo, si no se utilizara este servicio el trabajador llegaría por las escaleras cansadísimo, agitado y un poco tarde de la hora acostumbrada, queriendo así nada más descansar para recuperarse del ejercicio que tuvo que hacer, pero sin embargo las escaleras son de gran importancia en un centro de trabajo, ya que si se llegan a descomponer los elevadores, o no están en servicio, o los están arreglando, el trabajador tendrá que subir por ellas para llegar así a su destino de trabajo, no importando el cansancio que éstas ocasionen a los trabajadores.

Lugares de Descanso.- Aunque no es obligatorio, sí es importante y beneficioso contar con lugares especialmente destinados para que el trabajador en sus ratos de descanso, pueda platicar, fumar un cigarrillo o tomar un refrigerio. Esto

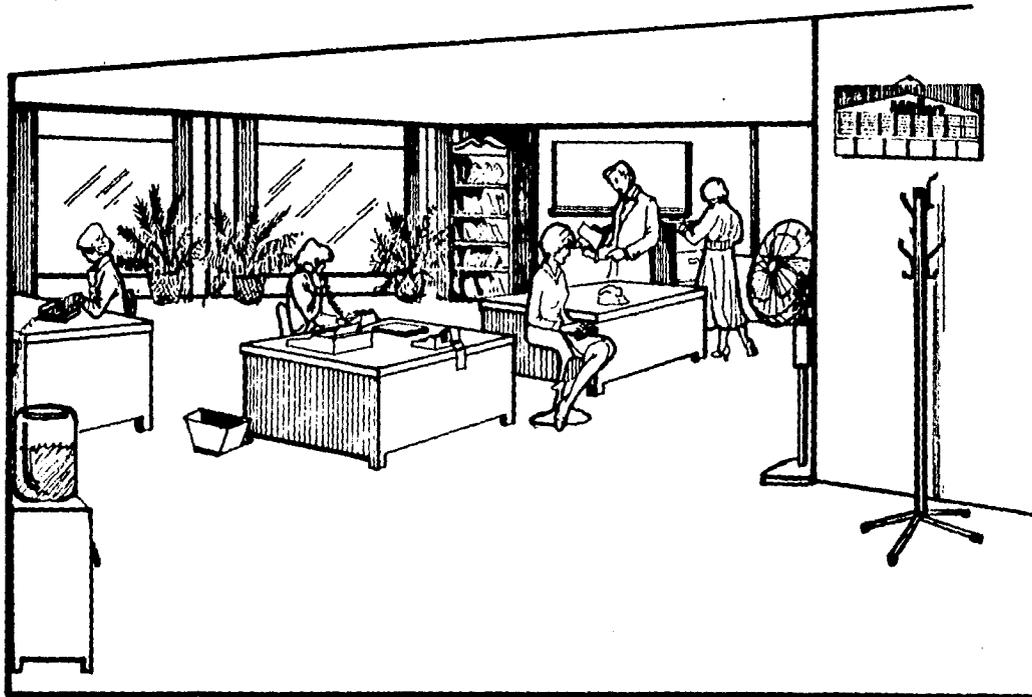
da un descanso físico, proporciona bienestar y entusiasmo para continuar la jornada de trabajo en buena disposición. Estos lugares se pueden instalar en una forma sencilla, económica y agradable, obteniendo por resultado un mayor rendimiento y bienestar en el trabajo.

Comedor.- Muchas empresas, debido a su localización y personal, cuentan con un servicio de comedor que facilita y hace más práctico el tiempo de comidas es importante que este servicio se proporcione contando con varias características: que sea eficiente, sano y económico, para que el trabajador cuente con alimentos nutritivos y variados, a precios bajos.

Estacionamiento.- La mayoría de los trabajadores tienen su automóvil y muchas veces no saben en donde dejarlo perdiendo tiempo por encontrar lugar para estacionarlo. Teniendo este servicio de estacionamiento, el trabajador llega más contento a su área de trabajo no haciendo corajes desde la mañana por no encontrar lugar, llegando rápidamente a su área de trabajo feliz y contento.

Ahora bien, para que un lugar de trabajo sea más agradable a la vista de todos los integrantes de la empresa es necesario colocar plantas, ventiladores, percheros, calendarios, bonitos cuadros, posters, sumadoras, conos desechables para tomar agua, servicio del teléfono, dando por resultado una mejor apariencia en el área de trabajo, logrando así, que el trabajador se sienta motivado y con entusiasmo para que alcance sus objetivos.

EL MEDIO AMBIENTE EN UNA AREA DE TRABAJO DENTRO DE LA ORGANIZACION



CAPITULO III

CARACTERISTICAS INHERENTES AL SER HUMANO EN SU CONTEXTO SOCIAL: LA ORGANIZACION

3.1 LIDERAZGO

En todas las organizaciones existen líderes pueden encontrarse en grupos formales e informales, pueden ser administradores o no.

Uno de los problemas que suceden dentro de toda la organización es la de dirigir, mandar, coordinar y ordenar; el problema no estriba en hacerlo, sino en saber cómo efectuarlo adecuadamente, este tipo de problemas se encuentra en la parte superior de toda estructura organizacional es decir en todas aquellas personas que de alguna manera tienen que dirigir, mandar y coordinar.

Cuando una persona es reconocida como líder tiene que tener el otorgamiento de autoridad y poder.

Autoridad.- Es la facultad que tiene una persona de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones quien las dicta las debe considerar apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Dentro de la definición de autoridad se encuentra el elemento de mando entendiendolo como el ejercicio pleno de la autoridad, lo que hace concretamente delinear las funciones y áreas de mando como se detallan a continuación:

TAREA	FUNCION
— Directiva	— Establecer lo que debe hacerse
— Administrativa	— Establecer cómo debe hacerse
— Supervisión	— Vigilar que se haga

El mando se ejerce mediante dos formas que son:

Orden.- Es el ejercicio de la autoridad por medio del cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

Para que una orden sea efectiva debe seguir los siguientes lineamientos:

- Planear la orden
- Transmitirla adecuadamente, con precisión claridad y objetividad, es recomendable hacerlo por escrito.
- Verificar su cumplimiento y la reacción que se produjo.

Instrucción.- Es la secuencia de operaciones que habrán de aplicarse en los casos idénticos que se presentan en forma repetitiva. Es el medio para transmitir instrucciones, los instructivos y circulares de trabajo.

Tipos de autoridad

Autoridad formal.- Es la fundamentada en la estructura de la organización, por lo que se requiere de un supervisor para ser aplicada.

Autoridad informal.- Es lo que está concebido dentro de la estructura de la empresa y se origina con base a la funcionalidad o bien a la personalidad de los individuos.

Estos dos tipos de autoridad se sustentan en los conocimientos técnicos o especiales que posea el líder.

Poder.- Es la capacidad que se tiene para controlar los actos de los demás, abarca la habilidad para mandar, exigir obediencia a las órdenes y para tomar decisiones que afecten la situación de los individuos.

Tipos de poder

Poder Legítimo.- Va a depender de la persona que ejerza el mando dentro de la organización.

Las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder de las que se hallan en los niveles superiores de la organización y se deriva de la cultura o de la organización si y sólo si ésta es aceptada como legítima, así ocurre en las organizaciones que tienen una jerarquía.

Poder Experto.- Está basado fundamentalmente en los conocimientos que tiene un individuo en relación a otros. Es decir, las personas con poder pueden ejercerlo con los situados

en la parte más alta de la jerarquía o bien con sus iguales.

Poder Carismático.- Conocido también como poder de identificación o de referencia se basa en el atractivo de una persona o grupo determinado para otros.

Poder Premiador.- Este tipo de poder se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor o bien a un subordinado y en algunas ocasiones está estrechamente ligado al poder legítimo y carismático. En una organización el poder premiador está fuertemente vinculado al poder legítimo del director para conceder aumentos, sueldos o ascensos.

Poder Coercitivo.- Este poder es el contrario del poder premiador ya que se basa en la facultad para castigar, no obstante que el individuo puede optar por marcharse o bien iniciarse en una nueva organización.

El líder debe de tener la sensibilidad y la habilidad de diagnosticar las habilidades y móviles de las personas que están bajo su dirección, debe de ser capaz de sentir y apreciar las diferencias.

El liderazgo lo han definido diversos autores como:

El arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con confianza, honradez y entusiasmo en la ejecución del trabajo.

La confianza refleja experiencia y habilidad técnica para guiar, conducir, dirigir y anteceder.

Estos términos reflejan e identifican al líder como parte de un grupo para lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad, no se detiene en lo negativo como el impedir que se logren las metas de la organización. (1)

El liderazgo es la habilidad basado en las cualidades personales del líder para lograr por parte de los seguidores el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos. (2)

Otros consideran al liderazgo como la real personificación de los objetivos, inspirando a todos entusiasmo en la realización de sus tareas e integrando a la organización en una unidad definida cohesionada, apto para sobrevivir en los cambios y eficaz en su operación. (3)

El liderazgo se da tanto en una organización formal como en una informal.

El liderazgo formal.- Es la autoridad que posee un administrador para que, mediante su uso, logre inducir a los subordinados a la consecución de los objetivos de la organización.

El liderazgo informal.- Dentro de las organizaciones, es aquél que no está respaldado por la autoridad formal sino que está basado en las cualidades que tiene todo individuo en una situación determinada.

Es recomendable que el liderazgo formal tome en cuenta y considere la existencia del liderazgo informal ya que para

la realización de cualquier cambio la aceptación de una orden al dar una instrucción, tendrá éxito y fructificará en mayor grado si se logra la colaboración y cooperación de los líderes informales del grupo.

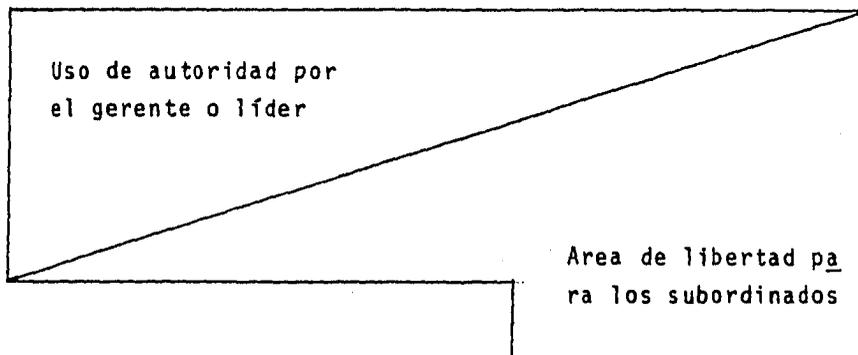
Es muy importante tomar en cuenta que el liderazgo o gerencia se ha identificado como una clase de comportamiento muy variable que depende de las personas, de sus subordinados, de la naturaleza de los requisitos del empleo y de la clase de situaciones que se han de tratar.

El líder o gerente determinará cómo dirigir o manejar a las personas, el líder tiene diversas posibilidades de elección en lo que se refiere a qué tan estrechamente centraliza el control y qué tan flexible debe de ser una decisión u otra.

El área de liderazgo y autoridad sirve como una especie de puente entre los procesos de grupos u organizaciones. Los líderes o gerentes tienen el poder no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales sino también, de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensas que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, con quién se comunican, con quién se sienten inclinados a la competencia, y qué tan motivados están los subordinados a través de toda la escala jerárquica.

LIDERAZGO BASADO EN EL JEFE

LIDERAZGO BASADO EN
LOS SUBORDINADOS



El líder toma la decisión y la anuncia.



El líder hace aceptar su decisión por conocimiento.



El líder presenta ideas y pide preguntas.



El líder presenta una decisión provisional que se puede cambiar.



El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y toma decisiones.



El líder traza límites al grupo que tome decisión.



El líder permite a sus subordinados actuar dentro de límites trazados por el superior.

UN CONTINUO COMPORTAMIENTO EN EL LIDERAZGO

- (1) Koontz y Odenell "Elementos de Administración Moderna".
Edit. Mc Graw Hill, México 1977. pags. 341 - 354.
- (2) Richard H. Hall "Organización Estructura y Proceso"
Edit. Internacional, Madrid, España, 1979. pags. 227 - 242
- (3) Internacional Madrid "Administración de la Producción"
Edit. Pedagógica. La Habana, Cuba. 1966 pags. 224 - 242.



EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION

3.2 GRUPOS

Un grupo es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes de ellos mismos y que se perciben como un grupo.

El tamaño del grupo se halla limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada cual tenga, los equipos de trabajo, las comisiones, los subgrupos que coexisten en los departamentos, las pandillas y otras organizaciones informales que dentro de la formal cumplan con las funciones de un grupo.

Tipos de grupos en las organizaciones:

Grupos formales. Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizan tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización, los grupos formales pueden ser de dos tipos y se basan en su duración.

Los grupos formales permanentes son ciertas estructuras como por ejemplo; el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos de la organización, los grupos de un equipo directivo que brinda servicios especiales a una organización laboral, las comisiones permanentes.

Los grupos formales temporales son comisiones o fuerzas operativas que se crean para realizar un determinado puesto de trabajo pero una vez que dicha misión se cumple cesan de existir a menos que se descubra otra tarea que deben seguir realizando o al menos que adopten una solución informal;

los grupos formales temporales pueden existir durante un tiempo largo, lo que hacen que sean temporales es que se hallen definidos de tal manera por la organización que se presentan como tales y que los miembros se conceptúan a sí mismo como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

Grupos informales.- Los grupos informales surgen de la combinación concreta de factores formales, necesidades humanas, por ejemplo un cierto número de miembros que viven en el mismo barrio o colonia de una ciudad y asisten al mismo trabajo o bien al mismo club social.

Funciones cumplidas por los grupos

En las funciones cumplidas por los grupos se encuentran las formales, estos grupos formales cumplen ciertas funciones tan formales como las de obtener trabajo, crear ideas o trabajar unidos. Las funciones formales son aquellas que se asignan al grupo y de las cuales se sienten oficialmente responsables.

Debido a que los miembros de una organización llevan con sigo una serie de necesidades, ya que la formación de grupos pueden satisfacer muchas de estas necesidades y que existe un cierto número de funciones psicológicas que los grupos realizan para sus miembros, los grupos pueden en efecto proporcionar:

- a) Una satisfacción de necesidades de afiliación, esto

es la necesidad de amistad, apoyo y amor.

- b) Los medios de desarrollar, alentar o confirmar su satisfacción y su autoestima. Mediante la pertenencia a un grupo, una persona puede desarrollar o confirmar algunas vivencias respecto a cómo conseguir un cierto status y por tanto aumentar su autoestimación.
- c) Un medio de establecer y examinar la realidad mediante la obtención de unanimidad entre los miembros de un grupo. Podemos conseguir que ciertas partes inseguras del medio ambiente social puedan transformarse en reales y estables como cuando algunos trabajadores concuerdan en la creencia de que su jefe es un negro o cuando también por acuerdo mutuo llegan a captar la realidad de si trabajan duro, la dirección disminuirá las cifras de rendimiento que se fija a cada trabajador; cualquier persona puede validar sus propias percepciones y sentimientos comparándolas con los demás miembros del grupo.
- d) Un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y poderosa formando un equipo o agrupándose en ciertas unidades como los sindicatos, las agrupaciones; son capaces de resistir ciertas amenazas con las exigencias excesivas ejercidas individualmente contra cada uno de los miembros.
- e) Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los miembros necesitan cumplir como por ejemplo la obtención de información o el ayudarse entre sí cuando algunos de ellos está enfermo, el evitar el aburrimiento y el proporcionarse una estimulación recípro-

ca o bien el aportar con rapidez a la estructura informal nuevos miembros de la organización.

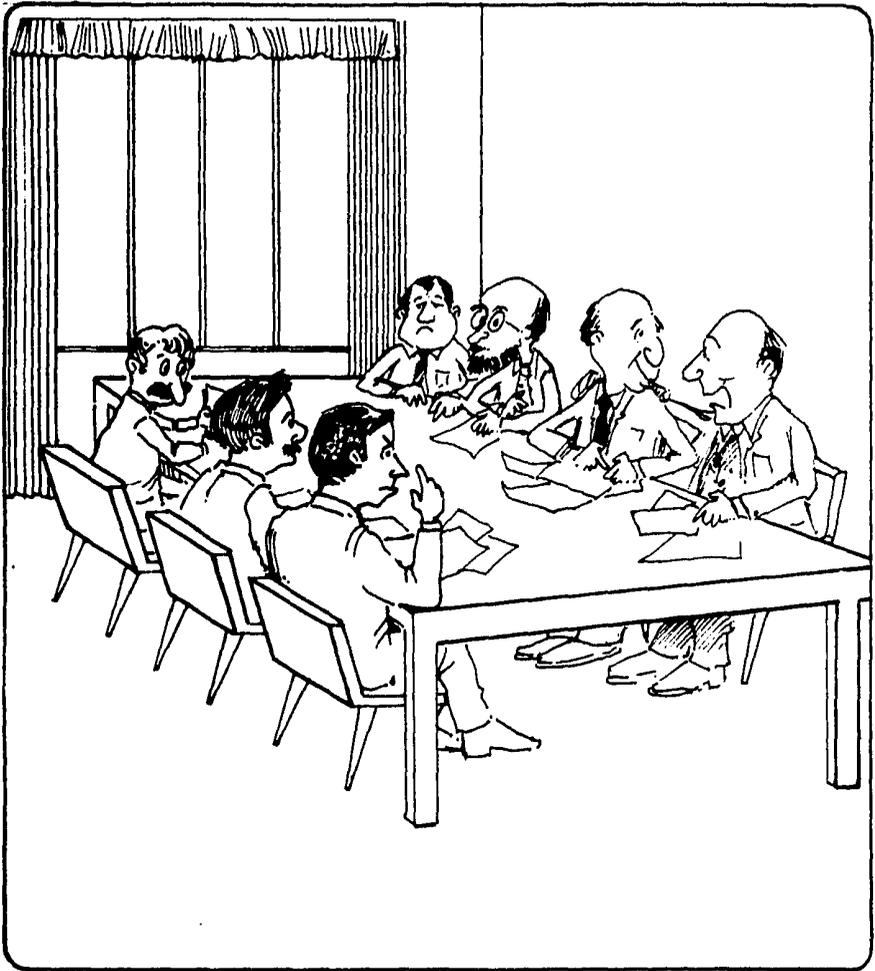
Problemas de intergrupo en las organizaciones:

El primer problema importante de los grupos en las organizaciones consiste en hacerlos eficaces al llenar tanto los objetivos de la organización como las necesidades de sus miembros.

El segundo problema importante consiste en establecer condiciones entre grupos que subrayen la productividad.

El tercer problema radica en aumentar la hostilidad hacia el otro grupo mientras que disminuye la interacción y la comunicación con el otro grupo, esto se hace más fácil de mantener estereotipos negativos y más difícil de corregir las distorsiones perceptivas.

El cuarto problema estriba en que si forzamos los grupos a una interacción es probable que cada grupo escuche con más interés a sus propios representantes y no en cambio a los del otro grupo excepto en lo que se refiere a las fallas. Es decir los miembros de un grupo tienden a escuchar sólo aquello que apoyan sus propias posturas y estereotipos.



GRUPOS EN LA ORGANIZACION

3.3 MOTIVACION

La motivación es el nombre que se ha utilizado para interpretar la forma de actuar del ser humano para la satisfacción de sus necesidades. La motivación o causa de la conducta estará determinada por la voluntad del propio individuo mediante metas y objetivos que él mismo se fije y por las circunstancias del medio ambiente que propicie u obstaculice la satisfacción de sus necesidades o el logro de sus objetivos. El objetivo final de la motivación manifiesta en la conducta de un individuo, autorrealizarse en todo lo que se ha propuesto.

Dentro de los estudios de la conducta humana se distinguen dos aspectos importantes que van a ser los que determinen la interpretación de la conducta. Por una parte se trata de la conducta innata que se manifiesta desde el momento en que se nace y por otra la conducta aprendida que se ve influida por el desarrollo del individuo en su medio ambiente.

Es de esta manera como se puede demostrar la importancia de observar al individuo en relación con los otros individuos y conocer los motivos que le impulsan a interactuar con ellos. Estos dos tipos de conducta obedecen a una estimulación interna o externa que mueve al individuo a actuar.

La motivación es uno de los puntos más relevantes en la conducta del hombre y las teorías sobre su origen han venido evolucionando a través de la historia del pensamiento psicológico.

Se ha tratado de estudiar y de entender el porqué de la motivación en el ser humano ya que la motivación se considera como la causa de la conducta de los organismos y es dife-

rente en cada uno de acuerdo a sus condiciones específicas y a los estímulos que reciba.

La importancia que representa la motivación reside en que se constituye un factor o una fuerza que nos ayudará a explicar la conducta del elemento humano y en un momento dado podrá utilizarse para regularla y dirigirla.

El individuo es un ser humano íntegro que se desarrolla socialmente y cuyas necesidades tendrán que ser satisfechas en relación con otros individuos, por lo tanto el trabajo tendrá que ser una fuente de satisfacción para el individuo.

La empresa debe tomar en cuenta varios factores:

- Aspecto físico del medio ambiente; como la luz, el calor, el clima, etc. debiendo de ser propicias para el desarrollo del trabajo.
- Aspecto social como el crear un clima agradable de cooperación, convivencia y reconocimiento tomando en cuenta las necesidades del personal.
- La actitud de la empresa hacia sus empleados que será lo que determine su desarrollo, propiciando la participación en grupo de jefes y empleados.

La motivación viene a ser una situación que provoca un determinado comportamiento en el individuo y la empresa es la responsable de cultivar situaciones o formas que mantengan motivado a este elemento.

Una necesidad insatisfecha puede causar conflicto, frustración y estrés, la agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades dentro de la organización donde se trabaja.

Cuando los trabajadores progresan en una organización, se reducen sus necesidades de seguridad con un aumento correspondiente en sus necesidades de interrelación social, logro y realización personal.

TEORIAS MOTIVACIONALES APLICADAS AL TRABAJO

Existen varias teorías que se han desarrollado acerca de la motivación aplicada al trabajo, a continuación se mencionan en forma extractada las más importantes:

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Maslow, expuso una teoría en la que las necesidades experimentadas son las influencias principales de la conducta de una persona. Cuando surge alguna necesidad en particular, está determina la conducta en términos de motivaciones, prioridades y acción tomada. En esta forma la conducta es el resultado de la tensión, agradable o desagradable que se experimenta cuando se presenta una necesidad. La finalidad de la conducta es reducir esa tensión o incomodidad y el comportamiento en sí será el apropiado para facilitar la satisfacción de la necesidad.

Solamente las necesidades insatisfechas son la fuente

principal de la motivación.

Lo esencial de la teoría de Maslow es que las necesidades están ordenadas jerárquicamente. Las necesidades de más alto nivel son las de realización personal y las de más bajo nivel son las fisiológicas.

Fisiológicas. La necesidad de alimento, bebida, vestido y salud.

Seguridad y salvedad de peligro. La necesidad de estar libre de amenaza, o sea la necesidad ante sucesos, ambientes amenazadores.

Pertenencia social y amor. La necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.

Estima. La necesidad de autoestima y de que los demás nos estimen.

Realización personal. La necesidad de realizarse mediante maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial.

Teoría de Herzberg

Herzberg ideó la teoría de dos factores sobre la motivación "insatisfactores-satisfactores", "higiene-motivadores" o factores "extrínsecos-intrínsecos".

Primeramente hay una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, si no

se encuentran presentes. Si tales condiciones están presentes eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene puesto que son necesarios para mantener por lo menos un nivel de no insatisfacción. Estos factores son:

- El salario
- La seguridad del puesto
- Las condiciones de trabajo
- El status
- Los procedimientos de la compañía
- La calidad de la supervisión técnica
- La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos.

Segundo, una serie de condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan para constituir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño, si esas condiciones no se encuentran presentes, no resulta muy insatisfactorio. Estas series de factores se llaman los satisfactores o motivadores. Son los siguientes:

- | | |
|--------------------|----------------------------|
| El logro | El ascenso |
| El reconocimiento | El trabajo mismo |
| La responsabilidad | La posibilidad de progreso |

Por otra parte Herzberg sostiene que el contexto o los factores del medio ambiente (higiene), que rodean al trabajo originan descontento cuando se encuentran en un estado insalubre. Estos factores de descontento pueden clasificarse como necesidades "déficit" ya que por su importancia se palpa solamente en su ausencia.

Por ejemplo, las buenas condiciones de trabajo raramente motivan a los trabajadores. Sin embargo, las condiciones de trabajo deficientes frecuentemente son mencionadas por los trabajadores como causa de descontento.

La teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Teoría de McClelland

Para McClelland las personas están motivadas por tres factores: uno de realización y de logro, otro de afiliación y otro de poder.

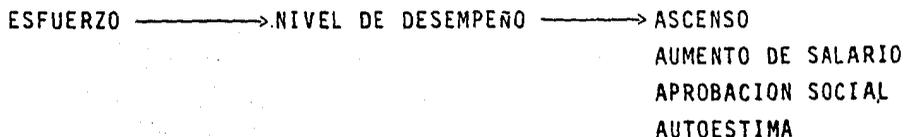
Las personas motivadas por la realización desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales, se preocupan por la calidad de importantes relaciones personales.

Las personas motivadas por el poder, tratan de influir en los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro de los individuos. El factor logro es el centro de desarrollo del individuo. Dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia de los padres. Factores tales: como la confianza, la libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Teorías del proceso.- Las teorías de proceso de la motivación se preocupan por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene, dentro de la teoría del proceso están las teorías de la expectativa, de la equidad y de fijación de metas.

Teorías de la expectativas.- La palabra expectativa se refiere a la probabilidad percibida de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto. Vroom establece un proceso de motivación y es el siguiente:



Vroom, en su esquema explica la conducta de los empleados,

destacando los resultados deseables e indeseables que van asociados al desempeño de la tarea.

El administrador, cuando aplica la teoría de la expectativa tiene que considerar a la persona y al ambiente. Siguiendo los siguientes pasos:

- Determinar qué resultados son importantes para cada empleado. Esto se puede hacer preguntando, observando y escuchando.
- Identificar claramente qué conducta y desempeño se desea.
- Establecer niveles de desempeño que sean desafiantes aunque alcanzables. Si los niveles de desempeño son demasiado elevados se puede reducir la motivación.
- Vincular importantes resultados a los niveles de desempeño deseado. El sistema de recompensa debe de ser exacto, rápido y visible.

Asegurarse de que los cambios en resultados son suficientemente grandes. Al examinar el programa motivacional, el administrador debe intentar asegurarse de que los cambios en resultados o recompensas sean suficientemente grandes para motivar una conducta significativa. Los cambios pequeños suelen producir pequeños aumentos de esfuerzo.

Las medidas empleadas son típicamente cuestionarios de encuestas.

La teoría de la equidad.- La esencia de la teoría de la equidad es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo.

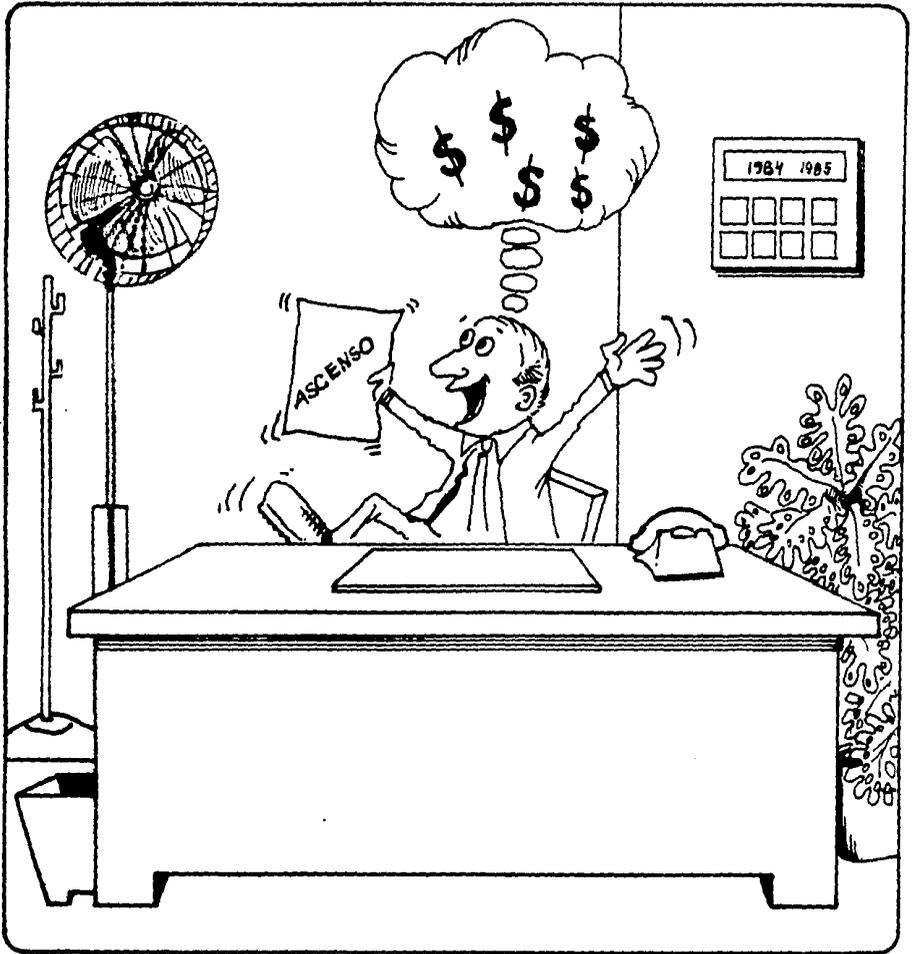
Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) son equivalentes a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes; la relación entre los insumos y resultados de un individuo puede ser mayor o menor que la de otros.

La existencia de una injusticia percibida crea tensión para restablecer la equidad, a mayor injusticia mayor tensión.

La teoría de la equidad constituye una de las maneras de reducir el descontento, el mal desempeño, la rotación de empleados y el ausentismo.

La teoría de fijación de metas.- Una contribución importante e interesante a la comprensión de la motivación ha sido aportada por Locke. Afirma que las metas e intenciones del individuo influyen en la conducta.

Locke declara que las metas de las tareas, cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultado más altos niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño. Las metas generalizadoras o expresadas así: "hágalo como mejor pueda" no son motivadoras para obtener un mejor desempeño en el trabajo.



¡ MOTIVACION . . . !

3.4 COMUNICACION

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten ideas, sentimientos, significados, información haciendo partícipe a otra u otras personas ya sea en forma oral o escrita.

El propósito de la comunicación es la transmisión de significados de una persona a otra. La buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de una organización porque no puede haber ninguna interacción coordinada sin ella. Por lo tanto, la comunicación es un elemento indispensable en la vida moderna. Muchas personas dedican la mayor parte de su tiempo en comunicaciones verbales, escritas o de otra índole.

El significado que uno percibe en una comunicación depende de la experiencia y de la interpretación que se dá de los símbolos recibidos.

El comportamiento de los miembros de una organización se basa en la transmisión y recepción de informaciones; pues por lo que se considera que la comunicación es fundamental para la existencia de una empresa.

Obtener la aceptación de las políticas, lograr cooperación de los demás, hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y efectuar los cambios que se desea en la ejecución, depende de la eficacia de las comunicaciones.

Las comunicaciones tienen diferentes funciones en la eficiencia operativa de una empresa.

- Son instrumentos para la toma de decisiones.
- Hacen que la empresa este bien informada, próspera y altamente preparada para la competencia, y

— Que sea progresiva, con firme paso en su campo de acción.

La finalidad de toda comunicación debe ser influir en las opiniones, valores y conducta de quienes las reciben.

Elementos de la comunicación

Comunicador. En una estructura organizacional, el comunicador es una persona con ideas, intenciones, información y un propósito para su comunicación.

Codificación. Dada la existencia del comunicador, debe tener lugar un proceso de codificación el cual traduce las ideas del comunicador a un grupo sistemático de símbolos. La forma principal de codificación es el lenguaje y su función es proveer una forma en la cual se puedan expresar las ideas y propósitos como si fueran un mensaje.

Mensaje. El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El mensaje es lo que la persona espera poder comunicar al receptor y su formato exacto depende del medio utilizado para llevar el mensaje. Las decisiones en relación con los dos son inseparables.

Medio. El medio es el portador del mensaje. Las organizaciones suministran información a sus miembros en una gran variedad de modos, incluyendo contacto personal, teléfono, reuniones de grupos, computadoras, memorandos, enunciados de políticas, sistemas de recompensas, programas de producción y pronósticos de ventas.

Decodificación-receptor. Es la interpretación. Los receptores interpretan (decodifican) los mensajes sobre la base de sus propias experiencias y marcos de referencia previos.

Retroalimentación. Es necesario incluir la retroalimentación en la comunicación, ya que para que exista una buena comunicación es necesario que sea bilateral; puede ser directa e indirecta: directa cuando la comunicación es realizada frente a frente y así retroalimentándose e indirecta cuando la comunicación no se realiza frente a frente, es decir, la respuesta no se da de inmediato sino por otros medios como descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumentos en ausentismos o rotación, y la falta de coordinación o existencia de conflictos entre áreas.

Ruido. En la estructura de la comunicación humana, se puede considerar al ruido como aquellos factores que deforman el mensaje pretendido.

Cuando falla la comunicación también falla la actividad organizada y prevalece la desorganización o la falta de actividad.

Barreras de la comunicación

Las barreras son todos aquellos factores que la impiden deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

Barreras Psicológicas:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.

- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaluación de sí mismo
- Alto status.
- Poder para emplear o despedir.
- Uso del sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Críticas punzantes.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.
- Emociones ajenas al trabajo.

Barreras Semánticas

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas, que son generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya que es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva.

Barreras Fisiológicas

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Como un ciego, un sordo, un tartamudo.

Barrera Física

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

Barreras Administrativas

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. Se anuncian a continuación algunas soluciones para impedir algunas barreras administrativas.

- Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje.
- Reforzar las palabras con hechos.
- Aclaración anticipada de toda idea antes de comunicarla.
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- Utilización del lenguaje sencillo y directo.
- Empleo de múltiples canales de comunicación a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- Verificar que se recibió bien el mensaje.

Comunicación dentro de las organizaciones

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos:

Ascendente

Descendente

Horizontal

Diagonal

Ascendente. Se basa en la necesidad que todo humano siente de expresarse y del que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, como informes, reportes, quejas, sugerencias.

Descendentes. La comunicación descendente fluye desde las personas de los altos niveles hasta los niveles más bajos de la jerarquía. Siempre proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados.

Horizontal. Se basa en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias.

Diagonal. La comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales. Un canal diagonal sería el más efectivo en términos de tiempo y esfuerzo.

La comunicación puede ser oral, escrita y gráfica

La comunicación oral ahorra tiempo, permite las explicaciones y facilitan las preguntas. Permite además el contacto personal entre los individuos y crea el espíritu de amistad.

Se considera como el elemento esencial para el trabajo. Las personas que se encuentran cara a cara pueden usar también el tono de voz, gestos, ademanes, etc., que ayudarán a la mejor comprensión de la idea. La relación verbal facilita la comunicación, permite el intercambio de ideas al visitante, las dudas podrán ser resueltas de inmediato.

En concreto la comunicación oral facilita las relaciones de los individuos que laboran en una empresa. Las más efectivas son los diálogos.

Ejemplo de este tipo de comunicación:

Conversaciones, entrevistas, pláticas telefónicas, reuniones, conferencias, etc.

Escrita: Ofrece mayores dificultades que la oral; el autor de una comunicación escrita no sabe hasta que grado le están entendiendo, y no puede ayudarse de gestos o ademanes. Está constituida por cartas, circulares, memoranda, reportes, quejas, reclamaciones por escrito, telegramas, manuales de procedimientos, reglamentos, folletos, etc.

Tiene la ventaja de que el mensaje queda impreso y se puede volver a consultar cuantas veces sea necesario, si viendo de aclaración ante cualquier confusión.

Gráfica: Es de gran utilidad, pues nos permite por medios op ticos captar una inmensidad de elementos y su relación con otros, ya que a través del lenguaje se tomaría algún tiempo explicarlo y no se lograría tan objetivamente.

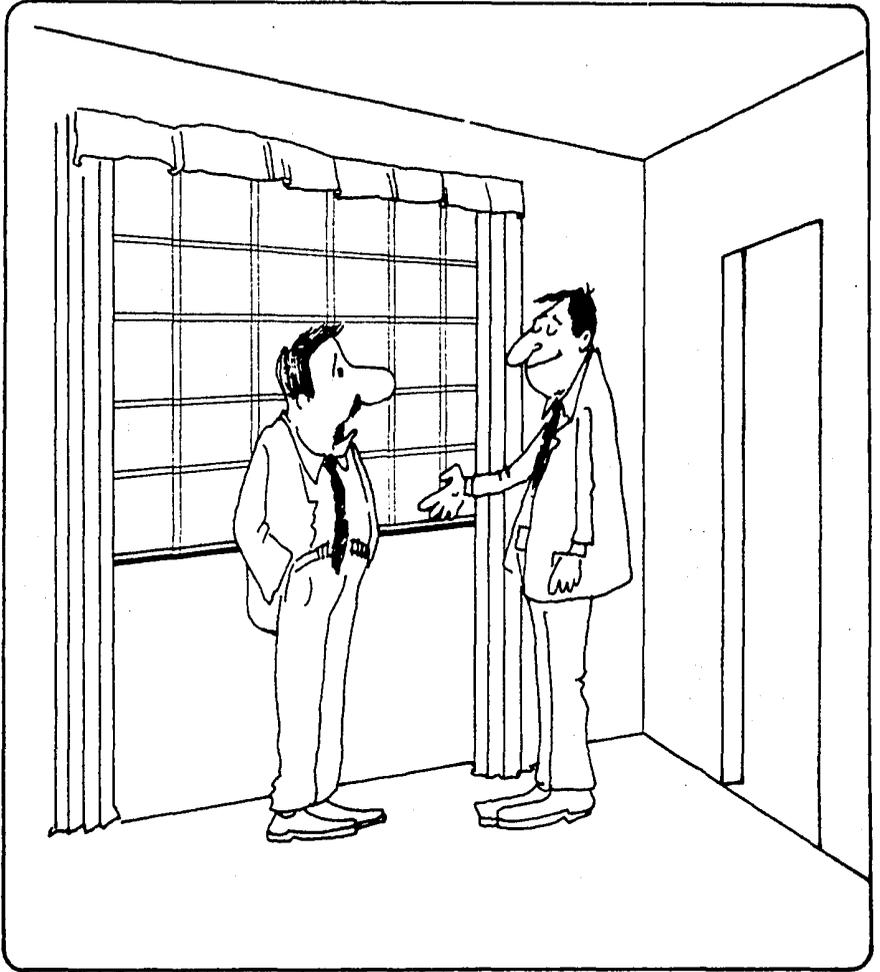
Ejemplos de gráficas administrativas:

Organigramas, gráficas de gantt, diagramas de flujo, diagramas de procedimientos.

En resumen, es cualquier representación con líneas o figuras que no sea lenguaje

La comunicación es el motor que hace a las organizaciones más dinámicas, eficientes y sirve de enlace para que exista cooperación y satisfacción entre los miembros de la empresa.

El propósito de la comunicación en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimien to de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.



LA COMUNICACION

3.5 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es la selección consciente de una alternativa entre dos o más alternativas existentes.

Para tomar una decisión se debe de seguir un proceso, que es el siguiente:

- Definir el problema.
- Recopilar los datos.
- Interpretar y evaluar la información.
- Desarrollar soluciones para las alternativas.
- Seleccionar la alternativa más apropiada (decidir).

Toma de decisiones es una habilidad utilizada en todas las actividades de la gerencia.

La toma de decisiones es una responsabilidad compartida por todos los ejecutivos, cualquiera que sea su área funcional o nivel en la administración.

A los gerentes se les pide a diario tomar decisiones, los cuales conformaran tanto el futuro de la organización como el suyo propio. La calidad de estas decisiones medirán su eficacia. Algunas de estas decisiones pueden tener un fuerte impacto en el éxito de la organización, mientras que otras serán importantes pero menos cruciales. Lo importante es que todas tendran algún efecto (positivo o negativo, grande o pequeño) en la organización.

La toma de decisiones se da en forma individual y en grupos.

En la toma individual de decisiones existen cuatro factores importantes que son:

- Valores.
- Personalidad.
- Riesgo.
- Potencial de disonancia.

Valores. En la toma de decisiones son lineamientos utilizados por una persona cuando se enfrenta a una situación de selección. Presentandose cinco fases:

- Establecimiento de objetivos.
- El desarrollo de soluciones alternas.
- Seleccionar una solución alterna.
- Implantar la decisión.
- La evaluación y control de esa decisión.

Personalidad. La toma de decisiones va a variar dependiendo de cada personalidad que tenga el individuo, clasificandola en tres variables que son:

- Variables de personalidad que incluyen las actitu

des, creencias y necesidades de la persona.

- Variables situacionales.- Que pertenecen a las situaciones externas a los cuales se encuentran las personas.
- Variables por interacción.- Pertenecen el estado momentáneo de la persona.

Riesgo. Al tomar una decisión se corre un riesgo este riesgo puede ocasionar incertidumbre en la persona que es ta tomando la decisión.

Potencial de disonancia. En la toma de decisiones puede existir un desacuerdo, generalmente esta disonancia se da en aquellos que ocupan niveles más altos en la organización, y existen tres métodos para reducir la disonancia, que son:

- Buscar información que apoye lo atinado de sus de cisiones.
- Percibir en forma selectiva la información de modo que se apoye en su decisión.
- Eludir la importancia de los aspectos negativos y realizar los positivos.

Toma de decisiones en grupo.- En la mayoría de las organizaciones, una gran cantidad de toma de decisiones se efectua por medio de comités, equipos, comisiones especiales, y

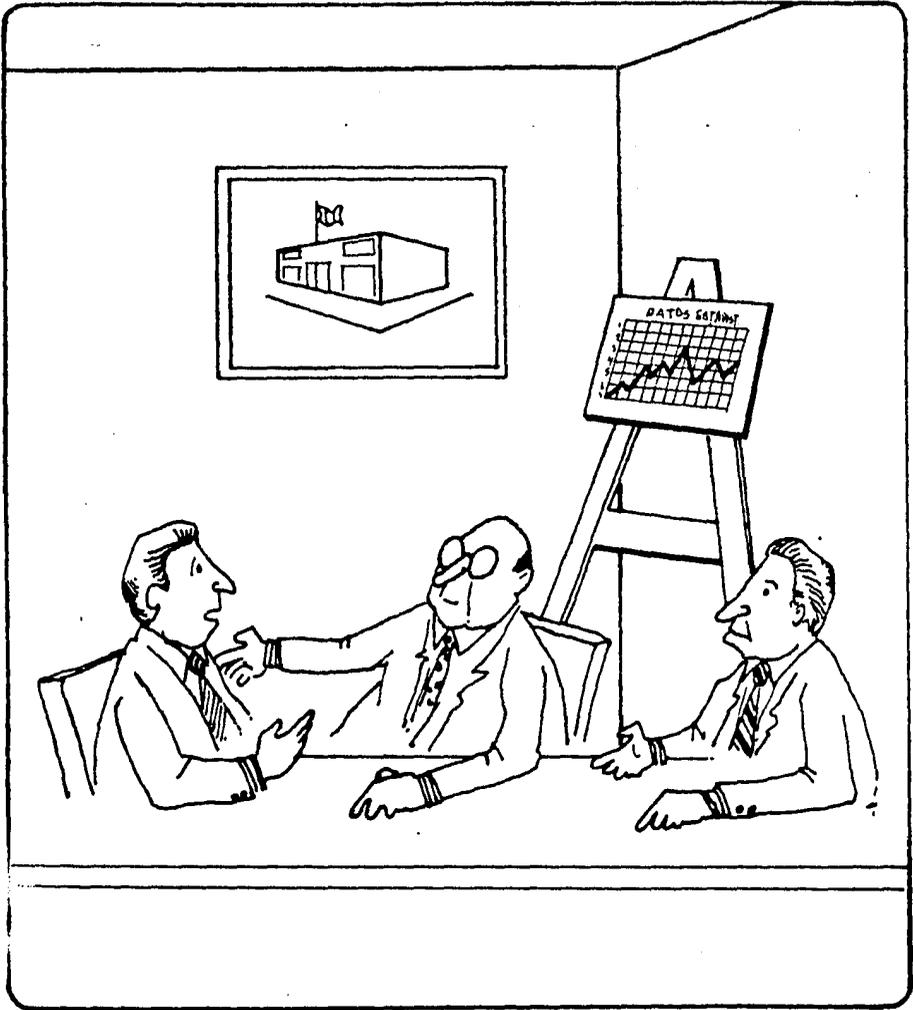
grupos.

En el proceso de toma de decisiones se plantean los siguientes elementos para la decisión en grupo:

- El establecimiento de objetivos.
- La identificación de soluciones alternas.
- Evaluación de soluciones alternas.
- Selección de una solución alterna.
- Implantación de una decisión.

En la toma de decisiones en grupo es importante crear una atmósfera que promueva la creatividad del grupo, analizando y discutiendo con libertad la decisión que se va a tomar, todos los miembros del grupo deben participar, encontrando así la mejor toma de decisión.

La toma de decisiones es un medio para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.



**LA TOMA DE DECISIONES
EN LA ORGANIZACIÓN**

3.6 ESTRUCTURA

La estructura, o anatomía de una organización consiste en relaciones relativamente fijas y estables entre los puntos y grupos de puestos. El propósito de la estructura de una organización es canalizar la conducta de las personas y los grupos, de tal manera que se obtenga un desempeño eficaz.

La estructura de la organización se establece de acuerdo con la división funcional y escalar del trabajo y se comunica a los participantes mediante la delegación, la delegación de autoridad permite a los gerentes tomar decisiones sin la aprobación de la alta gerencia, la estructura se preocupa más por el trabajo y tiene menor apoyo psicológico. Las organizaciones muy estructuradas se conocen como burocracias.

Hay cuatro decisiones gerenciales que determinan las estructuras de las organizaciones, estas decisiones son: definir la especialización del trabajo, departamentalización, determinación del control y delegación de autoridad. Y están íntimamente interrelacionadas.

La especialización del trabajo depende de las ventajas técnicas y económicas de la división del trabajo. Estas ventajas son:

- Si un puesto incluye pocas tareas, es posible entrenar con facilidad al personal de reemplazo, en casos de despidos, transferencias. El mínimo esfuerzo de entrenamiento da por resultado menor costo de capacitación.
- Cuando un puesto sólo incluye un número limitado de tareas, el empleado se puede volver experto en el desem-

peño de estas tareas.

Estos beneficios económicos y técnicos son aplicables a puestos directivos especializados.

Departamentalización. El proceso de combinar los puestos en grupos se llama departamentalización y el problema del gerente es seleccionar una base para combinar estos puestos.

El agrupamiento de puestos en departamentos requiere la selección de bases comunes, tales como función, territorio, producto, o clientes. Cada base tiene ventajas y desventajas, las cuales se deben evaluar en términos de su eficacia global.

Determinación del control. Se debe de tener en cuenta las siguientes variables:

- Similitud de las funciones
- Proximidad geográfica de los subordinados.
- Complejidad de las funciones.
- Dirección y control requeridos por los subordinados.
- Coordinación aplicada en las áreas funcionales.
- Importancia, complejidad y tiempo necesario para la planeación.
- Asistencia organizacional recibida por el supervisor.

La delegación de autoridad permite a los gerentes tomar decisiones sin la aprobación de la alta gerencia.

El diseño de una estructura organizacional eficaz se debe de guiar por una mejor forma.

La anatomía de una estructura organizacional es el resultado de las decisiones de sus administradores, estas decisiones determinarán el grado de especialización de la mano de obra, las bases para la departamentalización, esferas de control y autoridad delegada.

3.7 CONFLICTO

El conflicto es la situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

En los contactos entre personas con distintos antecedentes, puntos de vista, valores, diversas necesidades y personalidades se generan conflictos de toda índole.

El conflicto se establece cuando las demandas que le plantea la organización al trabajador, son diferentes a sus propias necesidades. Y al crecer dichas diferencias, el trabajador se encuentra en una situación en la cual la satisfacción de sus necesidades personales frustra la satisfacción de los requerimientos que la organización hace.

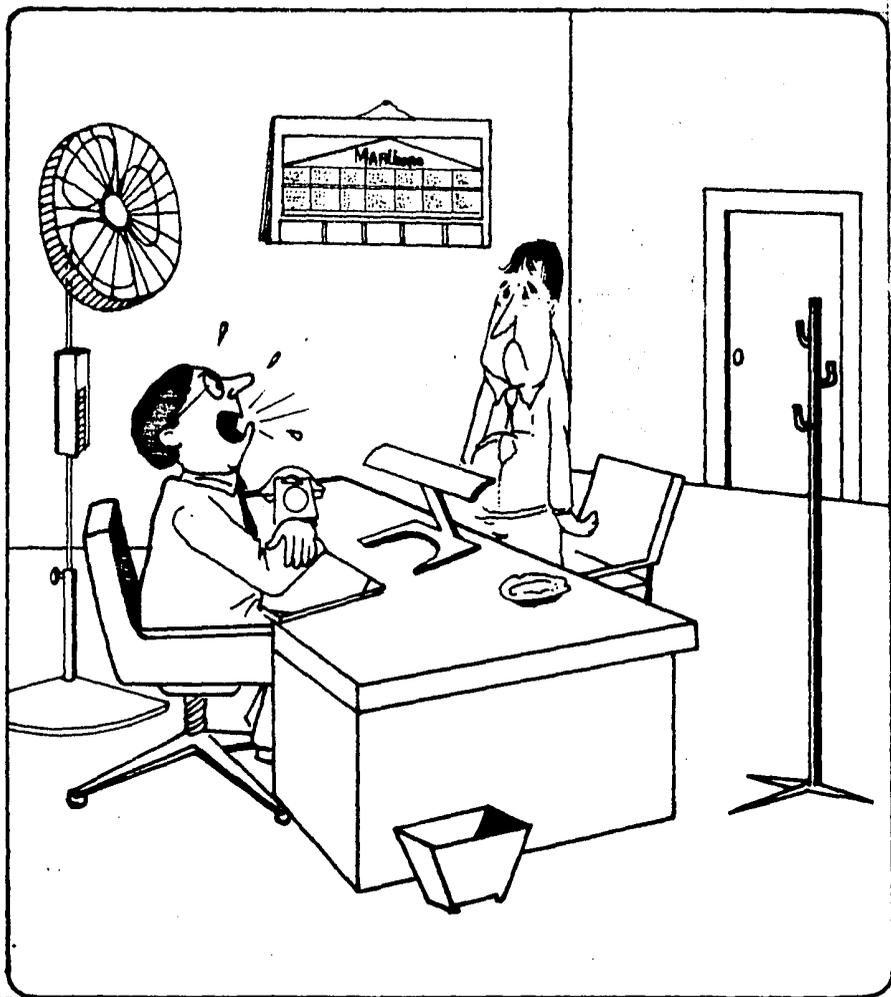
El trabajador, ante esta situación puede reaccionar de diferentes maneras ante el conflicto que se le presenta, los cuales son:

- Que el trabajador deje la situación conflictiva, esto es, ya sea que deje la organización temporal o permanentemente.
- Otra puede ser que el trabajador decida satisfacer sus necesidades personales y olvidarse de los requerimientos de la organización, generalmente esta forma de reaccionar se demuestra cuando hay apatía, falta de interés, ausentismo, retardos y trabajos mal hechos.
- O bien que el trabajador decida permanecer en la situación conflictiva.

Formas de resolver conflictos

Métodos para
solución de
conflictos

	BASE	RESULTADO
Dominio	Más poder de una de las partes, la otra parte tiene poco poder.	Victoria de una de las partes sumisión de la otra.
Compromiso	Cada una de las partes tiene poder de importancia	Cada una de las partes cede algo valioso.
Integración	Deseo mutuo de llegar a una solución completamente satisfactorias.	Ambas partes quedan completamente satisfechas.



YA LE DIJE QUE NO FALTE,
Y QUE NO LLEGUE TARDE !!!

CONFLICTO

3.8 CONTROL

El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, las órdenes dadas y los principios admitidos.

Controlar es guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados y esto implica cuatro funciones básicas:

- Fijar normas de actuación satisfactorias.
- Comprobar los resultados reales frente a los planeados.
- Tomar decisiones correctas cuando los resultados reales no satisfacen los deseados.
- Realizar la acción correctiva.

El control es vital para que se ejecute el trabajo para alcanzar objetivos específicos y verificar que las previsiones se ajusten a los resultados, así como indicar las acciones correctivas.

Principios de control

Los principios fundamentan y dan fuerza a la función de control y son ejecutados por los responsables de la organización de cualquier entidad ya sea de carácter público o privado. Y son:

Principio de la excepción. El control administrativo se facilita mucho concentrando la atención sobre las excepciones.

nes, o variaciones importantes de los resultados esperados o estándar. Esto quiere decir que el control es muy importante, ya que significa que gran parte del esfuerzo de éste, se dirige a los casos excepcionales o raros, o sea los que no se conforman adecuadamente con la norma o base de control. En la aplicación de este principio se ahorra tiempo y esfuerzo, por esta razón siempre es aplicado por los funcionarios deseosos de superarse.

Principio de planeación-control. Para que el control sea más efectivo, debe cubrir y regular el funcionamiento básico planeado, asegurándose que se ejecute de acuerdo con lo establecido.

Por medio de este principio, el control ayuda a unificar el entendimiento de las políticas, es importante tomar en cuenta la autoridad adecuada de la persona que ejerce el control, ya que para tomar la acción correctiva apropiada se necesita autoridad suficiente y esto a su vez requiere delegación de autoridad, es decir que una persona debe tener libertad para controlar, por otra parte el control, debe de ser un proceso continuo de vigilancia e inspección, no se debe de dejar hasta que concluya el proceso. Algunos controles poseen la característica de trabajo en proceso, es decir en el momento que surge una desviación de inmediato realizar la acción correctiva y así evitar más complicaciones que pudieran acumularse hasta generar una gran confusión y graves problemas para la organización.

Estos dos principios son los fundamentales para la función del control y permiten de una manera eficaz cumplir con los planes asignados y de esta forma contribuir al logro de los objetivos para la organización.

Dentro del control existen dos tipos que son: Controles constantes y Controles de advertencia.

Los controles constantes están diseñados para evitar que las cosas marchen mal.

Los controles de advertencia ponen alerta al gerente de que algo puede estar marchado mal.

El control requiere el uso efectivo de otras funciones administrativas, como son la planeación, la comunicación, la motivación, la inspección y la evaluación, son necesarios para lograr los planes establecidos.

El control es ver y asegurar que los objetivos planeados sean llevados a cabo y que las personas logren resultados que estén de acuerdo con el plan y dentro de la organización.

Y es el éxito del trabajo del gerente y el proceso mediante el cual él juzga la culminación de sus esfuerzos y de la organización.

CAPITULO IV

MODELO DE RENSIS LIKERT

4.1 EL MODELO DE RENSIS LIKERT

Rensis Likert: Psicólogo y consultor americano, director del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan.

Rensis Likert elaboró un modelo sobre el comportamiento humano en la organización, estableciendo:

- La importancia en la medición de las actitudes del ser humano en la organización.
- La moral del trabajo en la organización, definiendo la moral de trabajo como la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, a la organización y a su supervisor inmediato.
- Evaluar el comportamiento humano en la organización para conocer el estado del funcionamiento de los empleados.
- El grado de lealtad de los empleados para la organización.
- Nivel de motivación de los empleados.
- Grado en que las metas individuales y grupales favorecen los objetivos de la organización.

- Grado de confianza entre los diversos niveles jerárquicos y entre las diversas áreas de actividades.
- Grado de información de los supervisores respecto a las expectativas, reacciones, problemas, obstáculos y fracasos de sus subordinados.
- Eficiencia y adecuación del proceso de comunicación.
- Variables intervinientes o cualidades de la organización humana que son: nivel de confianza e interés, liderazgo, control, interacción efectiva, entrenamiento, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente; interviniendo efectivamente y alcanzando decisiones adecuadas, reflejando estas variables el estado interno y la salud de la organización.

Rensis Likert propone métodos para medir cuales son las actitudes del empleado en la organización y esta medición de actitudes la realiza por medio de una técnica de encuestas cuyo instrumento consiste en un cuestionario y cuyas respuestas son sometidas a un análisis de confiabilidad y validez de acuerdo con un esquema de investigación previamente diseñados.

Rensis Likert en la elaboración de su modelo establece un estilo de dirección que denomina participativo, en contraposición a otro que llama autoritario y pretende demostrar el incremento de la moral y productividad de las empresas, cubriendo ocho elementos que son:

4.2 ELEMENTOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO

- Procesos de liderazgos usados.
- Carácter de las fuerzas motivacionales.
- Carácter del proceso de comunicación.
- Carácter de los procesos de interacción e influencia.
- Carácter de los procesos de la toma de decisiones.
- Carácter de fijación de metas.
- Carácter de los procesos de control.
- Los fines de actuación del entrenamiento.

Estos datos son obtenidos por medio de una encuesta de actitud, a los empleados, es decir, a los participantes se les proporciona un continuo de opciones por cada concepto, para que indiquen si en su opinión la organización tiende a ser:

4.3 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN EL MODELO

- Autoritario Explotador
- Autoritario Paternalista
- Consultivo
- Participativo en grupos.

Definiendo a cada uno de los sistemas administrativos de la siguiente manera:

- **Autoritario explotador:** Procura explotar a los subordinados, es un sistema administrativo, autoritario y fuerte, coercitivo y altamente arbitrario, que controla rígidamente todas las posiciones de la organización. Las decisiones están totalmente centralizadas en la cima de la organización y existe un ambiente en donde se hace énfasis en castigos, con recompensas ocasionales, existe poca comunicación y un comportamiento de temor, desconfianza, insatisfacción y hostilidad por parte de los subordinados.
- **Autoritario Paternalista:** Forma autoritaria de la gerencia que es de naturaleza benevolente, es un sistema administrativo, autoritario benévolo, las decisiones no siempre son tomadas en las altas esferas, las tareas ejecutivas son delegadas a los niveles más bajos, existiendo un clima de confianza condescendiente, favorece incentivos de tipo monetario estimulando el ego de los empleados con aspiraciones de status y progreso dentro de la organización.
- **Consultivo:** El gerente pide información de los subordinados pero se reserva el derecho de la decisión final, es un sistema participativo. La alta gerencia define solamente la política general y delega a los niveles inferiores determinadas decisiones y acciones, la opinión de los grupos es tomada en consideración el temor y la amenaza no llegan a constituir elementos activadores, las motivaciones principales son los incentivos de promociones y nuevas oportunidades profesiona-

les, existiendo una elevada confianza aunque no del to do completa con algunas recompensas, interacción huma- na moderada, pequeña participación personal y una rela- tiva apertura de directrices que permiten también cier- tas decisiones en la base de la organización.

- **Participación por grupos:** Es un sistema administrati- vo democrático por excelencia basado en el trabajo de equipo, la organización genera, coordina y encadena las decisiones tomadas por los grupos interactuantes que fi- jan las metas. En ocasiones de emergencia los altos mandos asumen decisiones, sujetándose no obstante a la ratificación explícita de los grupos. Las informacio- nes se basan en la mutua confianza es el sistema ideal, consistente en un ambiente de trabajo de completa con- fianza, en el cual los subordinados se sienten libres para actuar, donde las actitudes son positivas, las ideas constructivas, con participación grupal de modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Likert señala que en cuanto más proximo al sistema de par- ticipación de grupos, mayor será la probabilidad de que haya alta productividad, buenas relaciones en el trabajo y elevada rentabilidad. Y en cuanto más se aproxime al sistema autori- tario explotador mayor será la probabilidad de ser ineficien- te y de afrontar crisis financieras.

A través de la participación de grupos se puede aprovechar totalmente la potencialidad de los recursos humanos. En este sistema administrativo existen tres principios para su apoyo.

- Principio de relaciones de apoyo. Que consiste básicamente en lidiar con las personas de modo tal que haya siempre respeto y contribución al desarrollo de sus propios sentimientos de dignidad personal, en lo que se refiera a las necesidades, deseos y valores.
- Montar una organización compuesta por grupos altamente motivados, estrechamente unidos y capaces de empeñarse totalmente en alcanzar los objetivos de la organización. La competencia técnica tampoco debe de ser olvidada.
- El tercer principio deriva del principio de relaciones de apoyo. La administración adopta metas de alto desempeño para sí misma y para todos los empleados debiendo ser alcanzadas.

Para Likert el análisis de los estilos de gerencia, así como las actitudes y motivaciones del personal sirven para medir e indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

Likert identifica tres clases de variables en una organización. Causales, intermedias y de resultado.

Las causales son definidas como variables independientes que determinan el comportamiento de la organización y los resultados que ésta espera obtener.

Las intermedias diagnostican el clima favorable prevalente y.

Las de resultado reflejan finalmente las metas alcanzadas

en términos de productividad y ganancias.

El diagnóstico que ofrezcan estas variables pueden ser desfavorables a la organización en cuyo caso, el administrador deberá revisar las variables causales. Si efectivamente existe una correspondencia entre el incremento de la productividad y un sistema participativo

El modelo de Likert es una medición de actitudes. En estas mediciones el factor tiempo está involucrado de una manera fundamental. La elección de la longitud del periodo que debe mediar entre cada medición es un factor decisivo para la obtención de resultados confiables algunos cambios no pueden percibirse a corto plazo y requieren un cierto término para que sus efectos produzcan los resultados deseados.

En el modelo de gestión por Rensis Likert, sobre los problemas relacionados con la mejor organización y el uso de los recursos y actividades humanas, establece que las actitudes favorables por parte de cada miembro de la organización hacia los demás, hacia los superiores, hacia el trabajo, hacia la organización, todas estas actitudes favorables hacia los demás reflejan un alto nivel de confianza mutua en el conjunto de la organización, estas actitudes de identificación con la empresa y con sus objetivos muestran una contribución precisa para lograrlos.

En la organización deben de existir altas motivaciones de orientación cooperadora para alcanzar sus objetivos dirigidos con eficacia todas las fuerzas motivadoras de mayor importancia, susceptibles de ejercer una influencia significativa en la organización y que potencialmente pueden ir acompañadas de ac-

titudes favorables y cooperadoras, los motivos que a continuación se expresan son todos usados al límite de tal manera que actúen de forma acumulativa, reforzando así las actitudes favorables y son:

- Los motivos del ego. Como son el deseo de crecimiento y el logro significativo en términos de los propios valores y fines, realización del yo, deseo de alcanzar cierto status, reconocimiento, aceptación de los valores personales, deseo de emprender tareas importantes.
- Los motivos relacionados con la seguridad.
- Curiosidad creatividad y deseo de nuevas experiencias.
- Los motivos de orden económicos.

La organización pues consiste en un sistema funcionando con eficacia en su aspecto social, este sistema social está constituido por grupos de trabajo que engranan unos con otros y tienen un alto grado de lealtad entre sus miembros, así como actitudes favorables de gran confianza de los superiores para los subordinados y viceversa.

La sensibilidad hacia los demás y a los niveles altos de habilidad en cuanto a la interacción personal así como un buen funcionamiento de los grupos deben tener habilidades que permitan una participación eficaz en decisiones relativas a los problemas y con una comunicación eficaz que marche bien; la información debe de estar relacionada con cada decisión y con cada acción, es así como los órganos supremos de gestión han desarrollado dentro de la organización un sistema social altamente efectivo en tono a la interacción e influencia mutua, tomando

en cuenta que las medidas de actuación empresarial se utilizan primordialmente para el conocimiento propio de la dirección.

Los dirigentes para obtener la alta productividad utilizan recursos que crean actitudes favorables y cooperadoras, tomando en cuenta que todos los miembros de la organización actúan para lograr la búsqueda de sus objetivos de la misma, los dirigentes han desarrollado en sus empresas un sistema social altamente coordinado, cooperativo y con un elevado índice de motivación.

4.4 ACTITUDES FAVORABLES Y COOPERADORAS EN EL TRABAJO.

Debiendo existir actitudes favorables y cooperadoras en el trabajo, la actitud y comportamiento del superior hacia su subordinado como persona, como ser humano debe tener las siguientes características:

- Ser amistoso, dar apoyo y de carácter cooperador.
- Demostrar confianza acerca de la integridad, habilidad y motivaciones de sus subordinados, desechando cualquier sospecha o desconfianza consus inferiores en la empresa.
- Esa confianza que demuestran tener en sus subordinados, hace que ellos tengan grandes esperanzas respecto al nivel de actuación de sobresalir.
- Procurar que cada subordinado quede bien impuesto de sus tareas, que se le entrene para su tipo de labor.
- Asistir y entrenar a los subordinados.

Así el dirigente convierte a sus subordinados en un equipo de trabajo con elevada lealtad y participación.

La dirección y otros procesos de la organización deben de dar relaciones de apoyo a cada miembro para construir y mantener su importancia dentro de la organización.

Las relaciones de apoyo son esenciales para el éxito de cada organización, el superior debe de tomar en consideración la experiencia y esperanza de cada uno de los subordinados.

Para que exista un adecuado grupo de trabajo debe de existir una gestión completa en el uso de las capacidades potenciales de los recursos humanos con alto índice de lealtad mutua, habilidad en la interacción y elevados objetivos comunes. En cuanto más grande sea la atracción y lealtad hacia el grupo, más influido se verá el individuo en su motivación para:

- Aceptar los objetivos y decisiones del grupo.
- Intentar influir sobre dichos objetivos y decisiones del grupo de manera que resulten de acuerdo con su propia experiencia y fines.
- Comunicación completa con los miembros de su grupo de trabajo.
- Dar la bienvenida a los intentos de comunicación e influencia realizada por los miembros del grupo.
- Portarse de modo que ayude a la consecución de los objetivos que al grupo le parecen más importantes.
- Tomar en cuenta la conducta, el apoyo y el reconocimiento

to por parte de los miembros del grupo, especialmente aquellos que tienen un status de mayor categoría.

Los grupos que muestran un alto nivel de atracción del individuo con respecto al grupo son denominados altamente eficaces.

4.5 CARACTERISTICAS DE EJECUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS ALTAMENTE EFICACES.

Las características de ejecución y funcionamiento de los grupos altamente eficaces son las siguientes:

- Los miembros son expertos en toda la gama de dirección.
- Los valores y objetivos del grupo constituyen una satisfactoria integración expresando los relevantes valores y necesidades de sus miembros.
- El grupo ha estado existiendo durante un periodo de tiempo suficientemente largo como para haber desarrollado una relación bien establecida, fácil y relajada en el trabajo de todos sus miembros.
- Los miembros y el equipo dirigente tienen bastante confianza.
- Los miembros del grupo tienen motivación de máxima calidad en cuanto a cumplir los valores y fines del mismo.
- Debe de existir una interacción más amistosa y con un alto grado de apoyo.

- El superior de cada grupo de trabajo ejerce una influencia notable en el líder del grupo.
- Cada miembro acepta cordialmente, sin resentimientos los objetivos y esperanzas que él y su grupo han establecido.
- Hay importante motivación por parte de cada miembro para comunicarse de modo más extenso y franco con los demás a fin de transmitir al grupo toda la información que pueda serle útil.
- El líder del grupo altamente eficaz se selecciona con toda atención.

Un aspecto importante en los grupos altamente eficaces lo constituye el uso del principio de relaciones de apoyo.

Una organización funcionará en el punto óptimo cuando su personal actúe no como individuo aislado sino como miembro de un grupo altamente eficaz. Por lo tanto en el órgano supremo de gestión de la empresa se deben de constituir grupos eficaces, si los grupos de un trabajo de cada nivel jerárquico están bien unidos son eficaces y el proceso de relación se realizará armoniosamente. La interacción se presenta tanto en individuos como en grupos.

Através de toda la organización el proceso de supervisión deberá desarrollar y reforzar el funcionamiento de los grupos de trabajo para una mejor gestión y desarrollarse así también en los organos supremos de la dirección.

Rensis Likert en su modelo establece también el sistema de

gestión de hombre a hombre que permite a un supervisor beneficiarse del mantenimiento de tanta información con otro superior, en este sistema de hombre a hombre es evidente que se necesitan líneas claramente definitivas de la responsabilidad de cada cual en la gestión, esto es así porque los hombres que toman parte en las decisiones quieren sin excepción avanzar en la escala jerárquica.

En el sistema de hombre a hombre el proceso de comunicación en sentido ascendente pasa por numerosos filtros o barreras que ocasiona que la comunicación sea menos exacta, en este sistema, cuando se presenta el problema, se discute, se analiza y se toma la solución al problema directamente.

Siempre existe una lucha por alcanzar el poder, o el más alto nivel jerárquico, esta lucha de poder trae como consecuencia que cada departamento ha de tener el máximo personal con vistas a un trabajo y a un nivel elevado.

Cuanto más rígido resulte un control jerárquico en una organización, más elevado será el nivel en que se tomen las decisiones y del que luego desciendan las órdenes más oportunas, existiendo la hostilidad para los subordinados.

En las organizaciones de carácter autócrata los subordinados ceden ante sus superiores, pero luego luchan entre sí desesperadamente para obtener poder y categoría.

No se debe concretizar en un plan organizativo para que la gente no piense en términos de jerarquía de hombre a hombre sino en el de poder establecer grupos de trabajo.

Estableciendo reuniones con todo el equipo dirigente para

resolver problemas y tomar decisiones.

Para tomar decisiones un grupo, debe de existir una motivación elevada respecto a la necesidad de comunicar adecuadamente con exactitud toda la información importante.

Un grupo como equipo puede presentar ante el superior acontecimientos o ideas que raramente se atravesaría a exhibir en su presencia un subordinado aisladamente considerado. Otra ventaja por parte de cada miembro es el elevado grado de motivación a fin de poner en práctica las decisiones tomadas para el logro de los objetivos fijados en la organización.

El supervisor de cada grupo de trabajo debe de estar plenamente consciente sobre la toma de decisiones y deberá de aceptar la responsabilidad de la decisión final apropiada.

Para funcionar con eficacia un supervisor debe de tener frente a su propio superior la influencia bastante como para afectar las decisiones que este último pueda llegar a tomar, por otro lado los subordinados esperan que sus respectivos supervisores sean capaces de ejercer una influencia en sentido ascendente al menos en lo relacionado con el trabajo y manera de resolver los problemas que más directamente están dentro de su bienestar personal.

La capacidad para ejercer influencia en sentido ascendente es algo esencial si un supervisor o un dirigente ha de llevar a cabo su función con éxito para que sea eficaz en cuanto a la dirección de su propio grupo, un superior tiene que demostrar su inteligencia para influir en el jefe inmediato o sea la habilidad para demostrar de una parte como supervisor de sus hombres y de la otra como subordinado del jefe in-

mediato, debe de ser hábil en cuanto a liderazgo y a la función como miembro de la organización. Existiendo así grupos eficaces con elevada lealtad caracterizándose por su eficiente y completa comunicación, estableciendo respeto entre sus miembros.

En toda organización existe conflicto pero es necesario superarlos para que así sea una organización eficaz, debiendo existir tres características muy importantes para su éxito.

- Que tenga la maquinaria administrativa precisa para poder enfrentarse de manera constructiva con el conflicto y una estructura en la organización que facilite la interacción de edificar entre individuos y grupos.
- El personal de la organización debe de ser hábil para actuar en los procesos de interacción eficaz y de influencia mutua como líder.
- Debe de existir un alto grado de confianza entre los miembros de la organización, los unos respecto a los otros, elevada lealtad de grupo y en cuanto a la organización y motivación suprema respecto al mejor modo de alcanzar los objetivos de la empresa. Dicha confianza, lealtad y motivación producirán una mejor solución al conflicto que se presenta.

Hay mayor motivación para hallar una solución constructiva que para mantener un conflicto insoluble al parecer. Las soluciones que se obtienen son, con frecuencia, de índole muy creadora, y suponen una solución mucho mejor que cualquier otra inicialmente propuesta por los intereses en conflicto.

Cualquier organización que base su procedimiento de gestión en ella, necesariamente hará uso del procedimiento, que consiste en que los superiores aconsejen y entrenen individualmente a sus subordinados. En cada situación posible se necesita un equilibrado uso de ambos procedimientos tanto individual como de grupos.

4.6 BASES EN EL MODELO DE RENSIS LIKERT.

El modelo de Rensis Likert practicamente se basa en:

I. Naturaleza de la organización:

- Un sistema integrado, consistente, concordante en lo interno. Los procedimientos operativos que se refieren a procesos tales como selección, entrenamiento, compensación, comunicación, decisiones y supervisión.
- Estructura: la forma de la organización en estructura de los grupos de trabajo, teniendo relaciones de apoyo con una comunicación e influencia importante con grupos eficaces, y con lealtad.
- Carácter de los grupos de trabajo: Los grupos de trabajo de la organización deben de ser eficaces.
- Liderazgo: El liderazgo de la organización debe de tener todas las habilidades, técnicas y gestoras con una capacidad directiva de líder precisas para construir y poner en acción el sistema de influencia e interacción para que den grupos altamente eficaces.

- **Atmósfera:** Para que exista o bien para que funcionen las relaciones de apoyo, la organización origina una atmósfera propicia al ego, plena de comprensión y apoyo hacia los miembros y de éstos entre sí, debe de existir una atmósfera en donde los miembros se sientan apreciados y respetados, en el que prosperen sentimientos de confianza.
- **Personal:** La organización está compuesta por personas con actitudes apropiadas, entrenadas para realizar las distintas funciones y tareas de las que son responsables.
- **Relaciones cooperativas en el trabajo:** Si la atmósfera de la organización es amistosa, plena de apoyo, los miembros de la organización tendrán la suficiente interacción con los otros grupos y unidades de los que forman parte, como para lograr un alto nivel de confianza y un flujo eficiente de información e influencia, requiriendo un grado mínimo de estabilidad en lo encargado a cada individuo en los puestos de trabajo, la rotación excesiva del personal o el cambio demasiado frecuente de turno, etc., tienden a impedir el desarrollo de un alto nivel de relaciones de trabajo caracterizadas por el signo cooperador.
- **Mediciones:** Los miembros de la organización tienen a su disposición personal, mediciones correctas y actuales que reflejan el estado interno de la misma, dichas medidas pueden facilitar decisiones oportunas basadas en información muy exacta permitiendo con ello funcionar a la autoridad de los hechos y a la ley de la situación, que se convertirán en elementos árbitros dentro de la empresa.

II. Características operativas:

- El principio de relaciones de apoyo que ha sido propuesto en relación al nuevo modelo, especifica condiciones que conducen a un eficaz y total flujo de la apropiada información en la dirección precisa en sentido ascendente, descendente, lateral (entre iguales), es decir a través de toda la organización. Este completo y abierto fluir de la información adecuada y útil origina en todos los puntos de la organización la presencia de los datos correctos para guiar la acción, para llamar la atención de los problemas que interesan conforme éstos se vayan presentando, y para asegurarse de que se toman decisiones fundadas en todo basándose en los datos disponibles.
- Se debe ejercer influencia sobre las decisiones y comportamiento de todos aquellos con quienes se está en contacto continuo. Quienes son miembros de la organización ejercerán mucha influencia en todos los niveles jerárquicos, desde los empleados u obreros más modestos al ocupado por el jefe supremo, dando así como consecuencia el cumplimiento de los fines u objetivos de cada uno dentro de la organización.
- La información deberá fluir eficientemente por todas las partes de la organización para que se enteren en seguida de los problemas que les conciernen y puedan tratarlos en forma rápida y eficazmente.

Los objetivos generales de la organización constituyen una integración satisfactoria de todas las necesidades y deseos de los miembros de la organización y personas funcionalmente rela

cionadas con ella: consumidores de sus productos, accionistas de la empresa, proveedores, etc. Los objetivos generales de la organización, los de sus varios departamentos o unidades administrativas y los fines de grupo están en armonía y se polarizan hacia el logro de los objetivos, dando como resultado un comportamiento eficaz en la organización.

Es así como Rensis Likert crea un modelo para conocer todas las características que ocurren en la organización, tanto de los individuos como de los grupos y partiendo de cuatro sistemas, aplicándose en forma de encuesta a los integrantes de la organización.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

UNIVERSO DE APLICACION

5.1 DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. ORIGENES DE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION

Los orígenes de la Dirección General de Programación (D.G.P.) tiene sus primeros brotes en la Planeación, que aparece en el periodo 1934-1940 con el plan sexenal de educación llevado a cabo por el General Lázaro Cárdenas. Posteriormente debido al conflicto belico de la 2a. Guerra Mundial, el entonces presidente Manuel Avila Camacho al lanzar la campaña de unidad nacional y la campaña de alfabetización desvanece toda idea de Planeación en la educación no siendo hasta 1958 cuando el Secretariado de Educación Dr. Jaime Torres Bodet propone el Plan Nacional de expansión de la Educación Primaria en México más conocido como Plan de once años.

Creándose el 30 de diciembre de 1958 una comisión para formular dicho Plan que el 19 de octubre de 1959 presenta el informe al Secretario de Educación obteniéndose resultados.

Después en 1967 se crea la Comisión Nacional de Planeamiento integral de la Educación que durante casi tres años de labores presenta dos informes: Esta comisión estaba presidida por el Lic. Agustín Yañez e integrada en tres grupos el primero constituido con miembros de la oficina de Recursos Humanos del Banco de México, y la SEP. El segundo grupo constituido por especialistas y técnicos invitados por el secretario del ramo, como el Dr. Gonzálo Aguirre Beltrán, Dr. Eduardo

García Maynez, Dr. Julio Ibarra. El tercer grupo lo constituyó la Secretaría de Educación Pública, UNAM y Banco de México.

Posteriormente durante el gobierno del Presidente Luis Echeverría Alvarez (1970), se desarrolla una gran innovación, que es la de introducir en el gobierno la Reforma Administrativa dirigida por el Dr. Alejandro Carrillo Castro en la cual se establece la necesidad de que cada una de las entidades federales y paraestatales tengan una Dirección General de Planeación, teniendo como función la elaboración de Planes a mediano y a largo plazo de cada una de las entidades del sector público y siendo congruentes con los planes de carácter nacional.

Con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos y administrativos y hacer factible el proceso de reforma al sistema educativo nacional se reestructuró en 1971, la Secretaría de Educación Pública. Entre otras Subsecretarías fue creada la de Planeación y Coordinación Educativa, cuya función básica es proponer políticas y alternativas de acción para la elaboración de planes y programas de actividades y coordinar, tanto en lo interno como en lo externo, los planes de trabajo que requiere la demanda nacional de educación.

Con la creación de la Dirección General de Planeación Educativa (D.G.P.E.), como una dependencia de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa, quedan institucionalizadas las funciones de planeación y evaluación en la Secretaría.

A la Dirección General de Planeación Educativa se le asignaron, mediante el Diario Oficial publicado el 24 de agosto de 1971, las siguientes funciones:

- Mantener actualizado un sistema de información y estadística sobre el sistema educativo nacional, que deberá incluir recursos humanos, materiales y financieros.
- Hacer estudios permanentes para lograr que se establezcan criterios objetivos de evaluación de las actividades que se deriven del sistema educativo nacional, comprendiendo los organismos e instituciones que lo constituyen, tipos y niveles de enseñanza, planes de estudios, programas escolares y procesos de aprendizaje.
- Hacer los estudios necesarios para que el Subsecretario proponga políticas y alternativas de acción para la elaboración de programas de actividades de la Secretaría.
- Que el servicio público de la educación sea nacional. Y en 1977 se constituye la Dirección General de Programación a través de una reestructuración que la Secretaría de Educación Pública llevó a cabo, siendo así su antecedente inmediato la Dirección General de Planeación Educativa que comenzó sus funciones con la modificación orgánica del año de 1970 continuó bajo el mismo nombre hasta el año de 1977, en que manteniendo algunas de sus mismas funciones y otras nuevas cambió su nombre al que actualmente ostenta.

Dirección general de Programación

La Dirección General de Programación tiene asignadas las siguientes funciones: Sugerir los programas anuales que tenga que realizar la SEP a fin de proporcionar los servicios edu-

cativos que requiera el país; elaborar el proyecto de presupuesto general de SEP y turnarlo a la Secretaría de Programación y Presupuesto para que lo autorice; elaborar el calendario escolar anual; diseñar y actualizar los sistemas de información que sirven de apoyo a la programación; difundir las estadísticas educativas y realizar el informe anual de labores que rinde SEP.

La Dirección General de Programación está integrada por:

- Una dirección general
- Dos direcciones de área
- Diez subdirecciones
- Veinticuatro departamentos
- Seis coordinaciones de proyecto
- Una coordinación administrativa

El personal que elabora en ella se rige o regula por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que confiere derechos y obligaciones.

El personal de la Dirección General de Programación deberá cumplir las obligaciones propias de cada puesto, al que corresponden funciones y actividades específicas; ha de respetar el lugar y el horario de trabajo, procurar su seguridad y la de los demás, cuidar los bienes y el patrimonio de la Dirección, observar comportamiento adecuado y cumplir con las normas ya establecidas.

El trabajador goza de derechos y prestaciones, los cuales son:

- Asistencia médica y quirúrgica
- Servicio de guardería
- Credencial de farmacias de la SSA
- Acceso a tiendas de ISSSTE y SEP
- Préstamos a corto y mediano plazo
- Licencias con goce de sueldo y sin él según los casos
- Jubilación o pensión de acuerdo con los años de servicios y edades
- Pensión de invalidez
- Pensión por muerte
- Seguro colectivo de vida y vejez
- Pago por defunción y sepelio
- Vacaciones
- Aguinaldo, gratificaciones
- Credenciales de CONACURT, CREA, SEP.

Se busca que la Dirección General de Programación, sea la encargada de elaborar los planes nacionales y regionales del desarrollo económico y social así como de programar su funcionamiento tanto por lo que toca a la inversión como el gasto corriente y de evaluar los resultados de su gestión. Dicha

dependencia tendrá igualmente a su cargo la preparación de la cuenta pública incorporando una información más integral y oportuna que permita ejercer de una manera más completa la revisión que constitucionalmente realiza el H. Congreso de la Unión.

5.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al realizar una investigación se debe contar con un problema a resolver ya que sin él no se puede determinar exactamente lo que se pretende encontrar, para así poder dar una posible solución.

En la presente investigación se pretende analizar de una manera directa el Modelo de Rensis Likert en sus labores productivas y específicamente el desarrollo del esfuerzo humano, los beneficios que da la organización al empleado y a su vez los beneficios que da el empleado para su organización en las labores de un organismo de carácter público o de gobierno, directamente enfocado a los Recursos Humanos.

5.2.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Para poder cumplir con una meta, se debe plantear un punto a donde llegar con el fin de contemplar las situaciones que intervendrán al tratar de alcanzarlo.

Es por eso que a continuación se mencionan los objetivos de la investigación donde se describen las principales situaciones que abarca el presente trabajo.

- Determinar el comportamiento humano en el trabajo de acuerdo con el Modelo planteado por Ren-sis Likert.
- Determinar mediante los siguientes elementos:
 - Liderazgo
 - Motivación
 - Comunicación
 - Interacción
 - Toma de Decisiones
 - Fijación de metas
 - Control y
 - Entrenamiento

Como se llevan a cabo en el sector público.

- Determinar qué tipo de autoridad existe en el área de trabajo de la Dirección General de Programación.
- Determinar el grado de satisfacción del personal en el desarrollo de sus funciones dentro del organismo.
- Analizar cuales son los objetivos que persiguen los empleados con el fin de poder adecuarlos a las metas que se han planteado para el organismo y hacer que se sientan tomados en cuenta.

5.2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Una vez establecidos los objetivos en el punto anterior surge como necesidad propia del tema el planteamiento de varias hipótesis, para llegar así a la resolución de los objetivos.

Las hipótesis a resolver son:

- Mediante el modelo de Rensis Likert se conocen las actitudes de las personas hacia la organización.
- A través del modelo de Rensis Likert se puede analizar las labores administrativas de los trabajadores, siendo un método más efectivo y eficiente para evaluar el comportamiento.
- La participación individual y colectiva del personal permite establecer mejoras en el desempeño del trabajo encomendado.
- Si las condiciones de trabajo son deficientes, llevan a obtener resultados poco satisfactorios en las actividades desarrolladas.
- Una buena comunicación permite tener adecuadas relaciones entre superiores y subordinados logrando además contribuir a que el individuo tenga conocimiento de lo que ocurre en el organismo.
- La motivación, el reconocimiento de méritos y la retribución adecuada al trabajo desempeñado

van a generar que el personal participe con entusiasmo, buscando obtener éxitos cada vez mejores.

- Por medio del modelo de Rensis Likert se puede apreciar una forma de vida e influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en la organización.

5.2.4 TIPO DE INVESTIGACION UTILIZADA

Un factor importante en todo estudio es el método de investigación, en el presente estudio se utilizó el método de investigación documental y de campo, ofreciendo las mejores posibilidades para satisfacer los objetivos previstos y contestar las hipótesis planteadas.

Señalando que la investigación documental es aquella que se encuentra contenida en escritos de diversos tipos, sirve básicamente como instrumento informativo para el estudio.

Y la investigación de campo, permite conocer la información que no se encuentra en documento alguno. Para obtener esta información es necesario entrar en contacto con el universo y la población elegida a través de entrevistas y cuestionarios.

5.2.5 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo está configurado por las personas que

interesan en una investigación.

El universo que se presentó para el presente estudio fue de 400, siendo un universo finito.

Para obtener la información lo más veraz posible y al no poder entrevistar a toda la gente de la Dirección General de Programación que constituye el universo para esta investigación se determinó una muestra, la cual debería de ser representativa y en número suficiente para que le diera validez a esta investigación.

Para cumplir con este objetivo, se seleccionó del universo a un número aceptable de personas para ser entrevistadas representando por consiguiente a la totalidad. A esto se le conoce como muestra.

La muestra debe de ser representativa es decir, que, deben de estar todas las personas que tengan las mismas cualidades y características de la totalidad del universo.

Con el objetivo de lograr la muestra representativa, hubo necesidad de hacerlo mediante una fórmula estadística; aplicándose "La Fórmula del Cálculo de Tamaño de Muestra para Obtener Porcentajes".

$$n_0 = \frac{t^2 (PQ)}{E^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$

En donde:

$n\emptyset$ = Tamaño de la muestra.

t^2 = Nivel de confianza del 90% correspondien-
do a un valor de 1.64

P = Probabilidad de ocurrencia de un evento
(0.50)

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento.
(0.50)

E^2 = Error muestral del 0.10

n = Tamaño de la muestra con su corrección por
finitud aplicado a la $n\emptyset$.

N = Tamaño de la población.

Sustituyendo:

$$n\emptyset = \frac{(1.64)^2 (0.50)(0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n\emptyset = \frac{(2.6896) (0.25)}{0.01}$$

$$n\emptyset = \frac{0.6724}{0.01}$$

$$n_0 = 67.24$$

$$n = \frac{67.24}{1 + 67.24/400}$$

$$n = \frac{67.24}{1 + 0.1681}$$

$$n = \frac{67.24}{1.1681}$$

$$n = 57.6$$

$$n = 58 \text{ entrevistas}$$

Tomando como base el resultado obtenido conforme a la fórmula anterior, se determinó aplicar 58 cuestionarios a los empleados del organismo, los cuales se escogieron al azar por medio de listas del personal que cada una de las subdirecciones proporcionó para tal fin.

5.2.6 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Se estableció una relación interpersonal entre en trevistador y entrevistado, de la cual se obtuvo la información para la realización de este estudio.

Técnicas Utilizadas. Para llevar a cabo la investigación, fué necesario contar con las facilidades

que permitieran obtener de los integrantes de la D. G. P., por medio de entrevistas, aplicándose primeramente el cuestionario piloto siendo una de las técnicas más utilizadas con la finalidad de que fuemás comprensible para el personal que lo debe contestar.

El cuestionario piloto se aplico tomando en cuenta el 10% del total de la muestra que en este caso fue de 6 cuestionarios, acorde con la muestra obtenida en el punto 5.2.5 del presente capítulo. Así que se procedio a la aplicación del cuestionario planteandolo tal y como Rensis Likert estableció su modelo, al cual se le hicieron algunas modificaciones en cuanto a su estructura, para que fuera más comprensible por el personal que lo contestara.

El cuestionario piloto dio resultados positivos por tal motivo se procedio a la aplicación total de la muestra.

Revisión y Tabulación de la Información

Se determinó en esta fase si la información obtenida fué completa y si su confiabilidad y validez fueron congruentes con las necesidades de la investigación.

Se seleccionó un proceso a seguir en la tabulación de cuestionarios y de cada pregunta, para facilitar el análisis.

Revisión. Fue necesario revisar cuidadosamente los cuestionarios tomando en cuenta sus contestaciones de cada uno, de modo que apareciera en forma apropiada y conforme al objetivo y categoría de cada respuesta.

Método de Tabulación. Fue necesario agrupar todas las respuestas y totalizarlas en forma exacta y ordenada.

La tabulación consistió en cinco fases:

- Planteamiento. Cuyo objetivo es agrupar los datos ordenadamente.
- Numeración de los cuestionarios. Los cuestionarios fueron enumerados antes de llevar a cabo la tabulación para facilitar el control.
- Verificación. Es la comprobación de la tabulación.
- Resumen. Es la unión de los totales obtenidos en la tabulación que se anotan en una hoja.

Para efectos de tabulación se procedió al método de tabulación manual el cual consiste en tomar nota de los datos registrándolos en hojas tabulares, dejando espacio para poner los totales y sub-totales.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

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

INSTRUCTIVO:

En los paréntesis que hay del lado izquierdo sírvase colocar una "X" en el punto que según la experiencia de usted describe la organización de la que forma parte en los momentos actuales, considerando cuatro posibles respuestas de las cuales só lo deberá seleccionar una.

I. PROCESOS DE LIDERAZGOS USADOS.

a. Grado en que los superiores tienen confianza en los subordinados.

- () No tienen ninguna confianza.
- () Tienen poca confianza.
- () Esencial pero no completa confianza.
- () Completa confianza.

b. Grado en que los subordinados tienen confianza en los superiores.

- () No tienen ninguna confianza.
- () Tienen poca confianza.
- () Una confianza importante pero no completa.
- () Completa confianza.

c. Grado en que los superiores muestran apoyo hacia los subordinados.

- () No muestran ningún apoyo.
- () Solamente en determinadas situaciones.
- () Muestran una conducta de apoyo por lo general.
- () Muestran una conducta de apoyo en todas las situaciones.

d. Grado de libertad que tienen los subordinados para discutir cosas importantes sobre sus tareas con el superior inmediato.

- () Ninguna en absoluto.
- () No se sienten libres.
- () Están libres.
- () Están completamente libres.

e. Grado en que el inmediato superior consigue las ideas y opiniones de los subordinados y hace un uso constructivo de las mismas.

- () Raramente las consigue.
- () Algunas veces las consigue para la solución de los problemas.
- () Constantemente y hace un uso constructivo.
- () Siempre y hace un uso constructivo.

II. CARACTER DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES.

a. Motivos utilizados que el subordinado tienen para estar en la organización.

- () Seguridad física, económica y busca del status.
- () Motivos basados en lo económico y ocasionalmente en el ego, el deseo de mejorar status, afiliación y logros.
- () Motivos económicos relacionados con el ego, ejemplo: deseo de nuevas experiencias.
- () Completo uso de los motivos económicos relacionados con el ego y fuerzas motivadoras que surgen del grupo.

b. Manera de usar los motivos.

- () Existe temor, amenazas y ocasionalmente recompensas.
- () Recompensas y a veces sanciones.
- () Recompensas, sanciones y ocasionalmente cierto compromiso.
- () Recompensas económicas basados en un sistema de compensación a través de la participación de grupos.

c. Actitudes desarrollada hacia la organización.

- () Por lo general son hostiles y en contra de los fines.
- () Las actitudes son a veces hostiles y en contra de los fines.
- () Pueden ser hostiles, pero apoyan un comportamiento que mejore los fines de la organización.
- () Las actitudes son generalmente favorables con estímulos para el cumplimiento de los fines.

d. Grado en que las fuerzas motivadoras entran en conflicto o se refuerzan mutuamente.

- () Marcado conflicto reduciendo aquellas fuerzas motivadoras que conducen a una conducta de apoyo para los fines.
- () El conflicto se presenta con frecuencia, ocasionalmente las fuerzas se refuerzan mutuamente.
- () Hay cierto grado de conflicto, a menudo las fuerzas motivadoras se refuerzan mutuamente.
- () Las fuerzas motivadoras se refuerzan entre sí de manera sustancial y acumulativa.

e. Nivel de responsabilidad que siente cada miembro de la organización para alcanzar los fines.

- () Los superiores sienten bastante, sus niveles intermedios sienten ya menos; los empleados sienten poca y con frecuencia se comportan de manera que puedan originar el fracaso de los objetivos.
- () El personal directivo siente responsabilidad, los empleados suelen sentir poca en cuanto al alcance de los fines.
- () Una parte importante del personal siente responsabilidad y se comporta de manera propia para alcanzar los fines.
- () Todo el personal siente auténtica responsabilidad.

f. Actitudes hacia los demás miembros de la organización.

- () Actitudes serviles hacia los superiores y hostilidad en toda la organización, con desconfianza.
- () Actitudes serviles hacia los superiores y competencia por mejorar el status lo que origina hostilidad, hay condescendencia hacia los subordinados.
- () Actitudes cooperativas hacia los demás, existe algo de competencia y condescendencia hacia los subordinados.
- () Actitudes cooperativas en toda la organización, con mutua confianza.

- g. Satisfacciones producidas respecto a la pertenencia en la organización como miembro, a la supervisión y a los logros de uno mismo.

- () Insatisfacción completa.
- () Poca satisfacción.
- () Satisfacción.
- () Completa satisfacción.

III. CARACTER DE LOS PROCESOS DE COMUNICACION

- a. Grado de comunicación dirigida al logro de los objetivos en la organización.

- () Muy escasa.
- () Escasa.
- () Regular.
- () Mucho, tanto para los individuos como para los grupos.

- b. Dirección por la que fluye la información.

- () En sentido descendente.
- () En gran medida hacia abajo.
- () Tanto hacia arriba como hacia abajo.
- () Hacia arriba, hacia abajo y entre iguales.

c. Comunicación en sentido descendente.

1. En dónde se inicia.

- () En la cúspide de la organización.
- () En los superiores.
- () En el órgano superior, pero con alguna iniciativa posible en los niveles inferiores.
- () Se inicia en todos los niveles.

2. Grado en que los superiores comparten su información con los subordinados.

- () No la comparten.
- () Solamente proporcionan información que a su juicio consideran no indispensable.
- () Ofrecen la información necesaria.
- () Dan la información oportuna y completa además de toda aquélla que deseen.

3. Grado en que se aceptan las comunicaciones por parte de los subordinados.

- () Suelen ser consideradas con desconfianza.
- () Se pueden aceptar pero existe desconfianza.
- () Se aceptan a menudo pero a veces se les mira con desconfianza, pueden o no ser discutidas abiertamente.
- () Generalmente son discutidas, pero si no es así resultan franca y abiertamente discutidas.

d. Comunicación en sentido ascendente.

1. Grado en el que existe una adecuada comunicación en sentido ascendente.

() Muy escasa.

() Limitada.

() Hay alguna.

() Notable.

2. Responsabilidad por parte de los subordinados para una comunicación exacta en sentido ascendente.

() Ninguna en absoluto.

() Poco.

() Regular.

() Considerable responsabilidad e iniciativa.

3. Fuerzas que conducen a una información, unas veces exactas, otras falseadas o distorsionadas.

() Fuerzas poderosas intervienen para distorsionar la información e ir engañando a los superiores.

() Muchas fuerzas en pro de la distorsión; fuerzas también en pro de una comunicación honesta.

() Fuerzas ocasionales para distorsionar la información pero sin embargo existen fuerzas en pro de una comunicación honesta.

() Existe una comunicación adecuada no hay fuerzas que distorsionen la información.

4. Exactitud de una comunicación en sentido ascendente a través de los canales normales de la organización.

- () Muy inexacta.
- () Poco exacta.
- () Exacta.
- () Muy exacta.

5. Necesidad de un sistema suplementario para una comunicación en sentido ascendente.

- () Hay necesidad de suplir por medio del sistema de espionaje.
- () Se ve a menudo suplementaria por el sistema de sugerencias y artificios.
- () Ligera necesidad de un sistema de sugerencias.
- () No hay necesidad de un sistema suplementario.

e. La comunicación en sentido lateral es adecuada y exacta.

- () Absolutamente no.
- () Sumamente pobre a causa de la competencia entre iguales.
- () Varía desde aceptable hasta buena.
- () De buena a excelente.

f. Grado de amistad entre los superiores y los subordinados.

- () Muy distante.
- () Poco distante.
- () Un trato estrecho.
- () Un trato muy estrecho.

1. ¿Hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados?

- () Carece de conocimiento y comprensión.
- () Tiene cierto conocimiento y comprensión.
- () Conoce y comprende los problemas bien.
- () Conoce y comprende los problemas muy bien.

2. Exactitud de las percepciones por parte de los subordinados y superiores.

- () A menudo hay errores.
- () Se produce con frecuencia errores en algunos puntos.
- () Las impresiones mutuas resultan ser moderadamente exactas.
- () Por lo común son muy exactas las impresiones mutuas.

IV. CARACTER DE LOS PROCESOS DE INTERACCION E INFLUENCIA

a. Grado y tipo de interacción.

- () Escasa siempre con miedo y desconfianza.
- () Poca, pero con algo de condescendencia de los superiores a los subordinados, existe temor y precaución.
- () Moderada y con un buen grado de confianza.
- () Extensa y amistosa y con un alto grado de confianza.

b. Nivel de trabajo en equipo.

- () Ninguno.
- () Escaso.
- () Moderado.
- () Notable.

c. Grado en que los subordinados pueden influir sobre los métodos, fines y actividades para su departamento.

1. Conforme lo estimen los superiores.

- () Ninguno.
- () Escaso.
- () Moderado.
- () Bastante notable.

2. Conforme lo estimen los subordinados.

- () Nulo.
- () Escaso.
- () Moderado.
- () Notable.

d. Grado de influencia que los superiores ejercen en cuanto a los fines, actividades y métodos para los departamentos.

- () Importante pero con sanciones.
- () Moderada influencia, especialmente para los niveles más altos.
- () Va desde lo moderado a lo importante especialmente en los niveles más altos.
- () Sustancial pero en forma indirecta, ejemplo, cuando el superior construye un sistema eficaz de relación.

e. Grado en que existe una estructura eficaz en la organización para ejercer influencia e interacción.

- () La estructura efectiva no está presente.
- () Una estructura escasa.
- () Una estructura moderadamente eficaz.
- () Una estructura altamente eficaz.

V. CARACTER DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

a. ¿En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones?

() En el nivel supremo.

() En el nivel supremo, pero muchas decisiones se toman en niveles inferiores siendo controladas y comprobadas por el nivel superior.

() Las decisiones generales se toman en el nivel superior y las más específicas y concretas en el nivel inferior.

() Se toman en todo el ámbito de la organización.

b. ¿Hasta que punto es adecuada y exacta la información disponible para la toma de decisiones?

() Es generalmente inadecuada e inexacta.

() Tiende a ser inadecuada e inexacta.

() Razonablemente adecuada y exacta.

() Es completamente adecuada y exacta.

c. ¿Hasta qué punto están enterados los superiores de tomar las decisiones sobre los problemas de la organización, especialmente sobre los niveles inferiores?

- () Son desconocedores por completo.
- () Son conocedores y conscientes de algunos pero no saben nada de los otros problemas.
- () Están conscientes de los problemas.
- () Generalmente están conscientes de los problemas.

d. Grado en que los conocimientos técnicos y profesionales se utilizan en la toma de decisiones.

- () Se utilizan en los niveles más altos de la organización.
- () En los niveles más altos y en los intermedios.
- () En los niveles superiores, medios e inferiores.
- () En todo el ámbito de la organización.

e. Se toman las decisiones en el mejor nivel de la or
ganización en tanto en cuanto.

1. Existe a disposición de quienes la toman la in
formación más adecuada y exacta.

() Se toman generalmente en los niveles más
altos y no donde existe la información
más adecuada.

() Se toma en los niveles altos, que en don
de existe la información más completa y
adecuada.

() Tendencia a que las decisiones se adop-
ten en los niveles más altos y no donde
existe la información más apropiada y
exacta.

() Los grupos tienden a promover las deci-
siones hasta donde la información resul-
te más adecuada, o la pasan totalmente
al lugar habitual de decisiones.

2. Ayuda el proceso de toma de decisiones a crear
motivaciones necesarias en aquellas personas
que deben cumplir las decisiones.

() No contribuye a la motivación.

() Contribuye poco a la motivación.

() Sí contribuye a la motivación.

() Contribuye de manera importante en la mo
tivación.

f. ¿Hasta qué punto están los subordinados incluidos en las decisiones que se relacionan con el trabajo?

- () Nada en absoluto.
- () Escasamente.
- () Algunas veces.
- () Plenamente.

g. Se basa la toma de decisiones en el modelo de grupos o en el de hombre a hombre, alienta o desalienta el trabajo en equipo?

- () Se basa solamente en el modelo de hombre a hombre y desalienta.
- () En el de hombre a hombre y alienta.
- () Tanto en el de hombre a hombre como de grupos y alienta.
- () Ampliamente basado en el modelo de grupos y alienta.

VI. CARACTER DE LA FIJACION DE METAS Y ORDENES

a. Manera en que usualmente se ejecutan.

- () Se dan las órdenes y no hay más.
- () Se dan las órdenes pero puede existir la oportunidad de comentarios.
- () Se fijan las metas y las órdenes, después de discutir con los subordinados los problemas.
- () Se establecen y se fijan metas mediante la participación de grupos.

b. Hasta qué grado tienden a esforzarse los distintos niveles jerárquicos para la obtención de las metas y objetivos.

- () Los altos objetivos son buscados con rapidez por la alta dirección y se resisten los subordinados.
- () Las altas metas son buscadas por los niveles superiores y se resisten parcialmente los subordinados.
- () Los niveles superiores buscan elevados objetivos con algo de resistencia por parte de los subordinados.
- () Altos objetivos buscados por todos los niveles de la organización, no existe resistencia.

c. Hay fuerzas para aceptar y resistir los objetivos

- () Se aceptan abiertamente los objetivos pero se resisten a ellos con violencia.
- () Se aceptan abiertamente los fines pero a veces se resisten.
- () Se aceptan abiertamente las metas pero no existe resistencia.
- () Se aceptan claramente las metas tanto oficial como auténticamente.

VII. CARACTER DE LOS PROCESOS DE CONTROL

a. ¿En qué niveles jerárquicos de la organización son importantes las funciones de control?

- () En la cúspide de la organización.
- () En los niveles elevados.
- () En primer lugar en los niveles superiores, en segundo los intermedios y en menor grado los inferiores.
- () En todo el ámbito de la organización.

b. ¿Hastá que punto es adecuada y exacta la información para la función del control y en donde existen fuerzas que distorsionan la información?

- () Existen fuerzas poderosas que distorsionan la información como consecuencia será inexacta y a veces incompleta.
- () Fuerzas importantes distorsionan la información de ahí que sea incompleta e inadecuada.
- () Existe cierta presión para protegerse uno mismo y a los colegas lo cual origina que la información sea inexacta algunas veces.
- () Fuertes presiones para obtener completa y muy exacta información para el comportamiento de los grupos de ahí que la información sea exacta.

c. Grado en el cual la revisión y control de funciones están concentrados.

- () Altamente en el mando superior.
- () Tanto en el mando superior como en los niveles intermedios e inferiores pero con cierto control.
- () Tanto en los niveles altos como en los bajos.
- () En todos los niveles de la organización.

d. Grado en el que existe una organización informal, oponiéndose a los fines de la organización.

- () Existe una organización informal y se opone a los fines.
- () Se presenta la organización informal y se resisten a los fines establecidos.
- () Puede estar presente la organización informal pero se apoyan en los fines establecidos.
- () La organización formal e informal son una y la misma de ahí que se apoyan en los fines de la organización.

e. Grado en que los datos de control se utilizan para autoguiarse, para solucionar problemas, o para la fijación de objetivos.

- () Son utilizados para la fijación de políticas.
- () Se utiliza para la fijación de políticas, a la vez para la recompensa y sanciones.
- () Se utilizan para la guía de las ordenes dadas, recompensas y algunas veces para sanciones.
- () Son utilizados para la autoguía y para la resolución coordinada de los problemas.

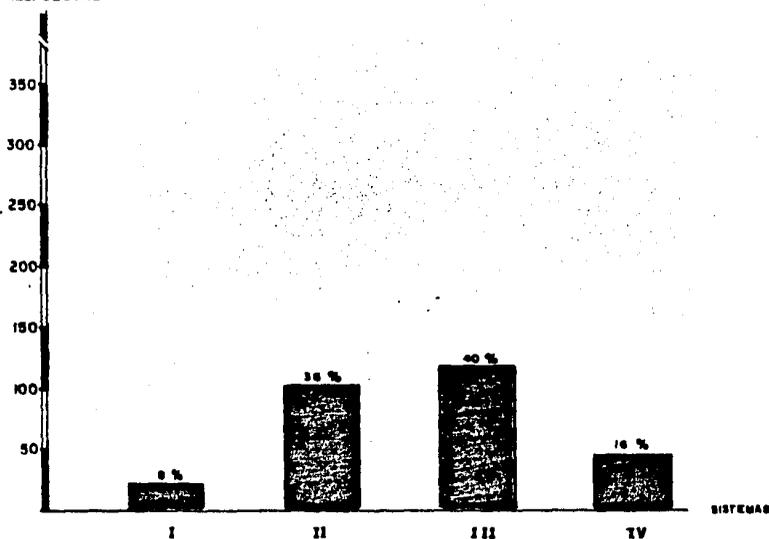
VIII. LOS FINES DE ACTUACION DEL ENTRENAMIENTO

- a. Nivel de actuación y objetivos que los superiores tratan de conseguir para los fines de la organización.
- () Buscan conseguir niveles extremadamente altos.
 - () Buscan niveles elevados.
 - () Buscan niveles altos.
 - () Buscan niveles normales.
- b. Grado en el que usted ha recibido la clase de entrenamiento que habría deseado.
- () No ha recibido ninguno.
 - () Alguno.
 - () Sí ha recibido.
 - () Ha recibido bastante.
- c. Adecuación de los recursos para el entrenamiento, para ayudarle a usted a entrenar a sus subordinados.
- () Aceptables.
 - () Buenos.
 - () Muy buenos.
 - () Excelentes.

I PROCESOS DE LIDERAZGOS USADOS

SISTEMA	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	23	8
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	104	36
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	117	40
IV GRUPO PARTICIPATIVO	46	16
TOTAL	290	100

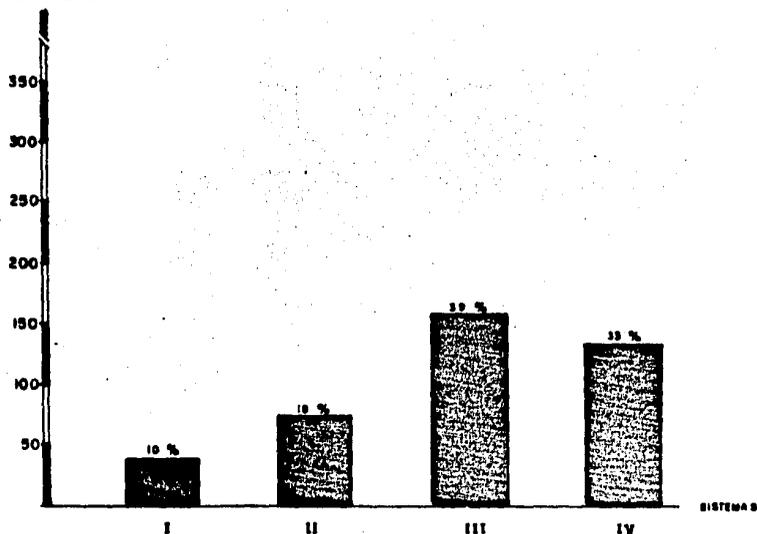
TOTAL DE RESPUESTAS



II CARACTER DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES

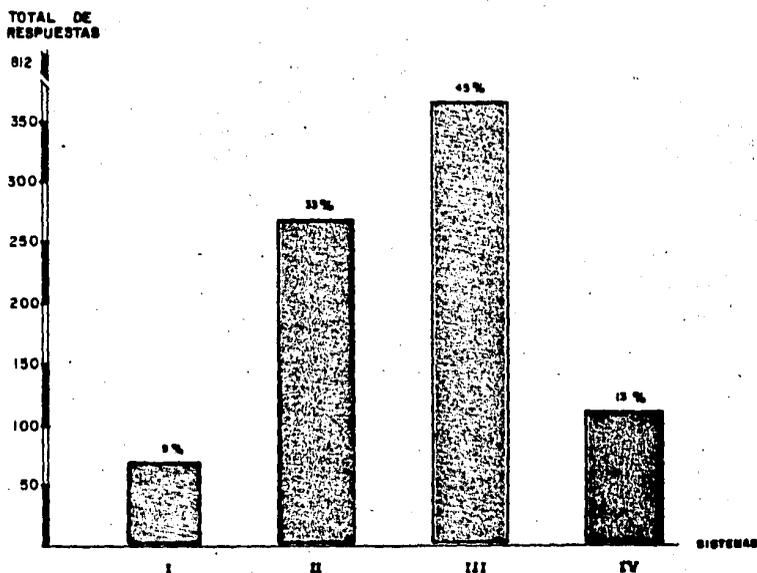
S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	40	10
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	75	18
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	158	39
IV GRUPO PARTICIPATIVO	133	33
TOTAL	406	100

TOTAL DE RESPUESTAS



III CARACTERISTICA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACION

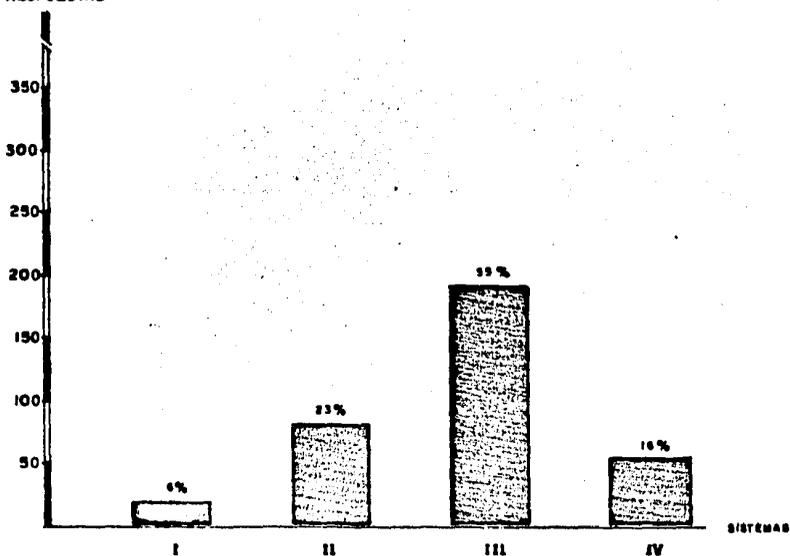
S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	70	9
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	268	33
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	364	45
IV GRUPO PARTICIPATIVO	110	13
T O T A L	812	100



IV CARACTER DE LOS PROCESOS DE INTERACCION E INFLUENCIA

S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	20	6
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	80	23
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	191	55
IV GRUPO PARTICIPATIVO	57	16
TOTAL	348	100

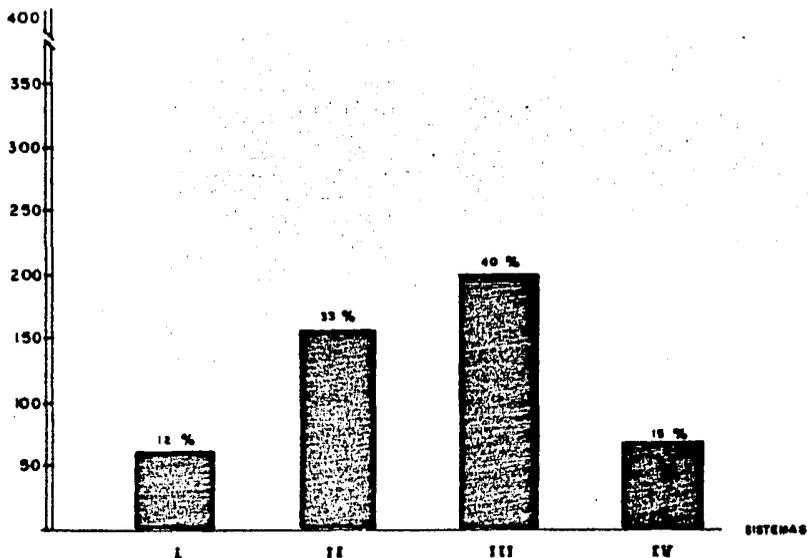
TOTAL DE
RESPUESTAS



V CARACTER DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	57	12
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	151	33
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	188	40
IV GRUPO PARTICIPATIVO	68	15
T O T A L	464	100

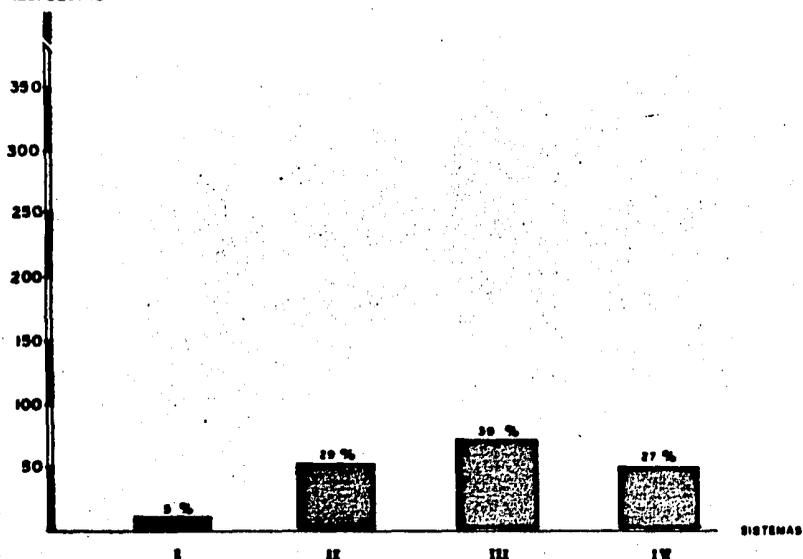
TOTAL DE
RESPUESTAS



VI CARACTER DE LA FIJACION DE METAS Y ORDENES

S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	9	5
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	50	29
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	68	39
IV GRUPO PARTICIPATIVO	47	27
T O T A L	174	100

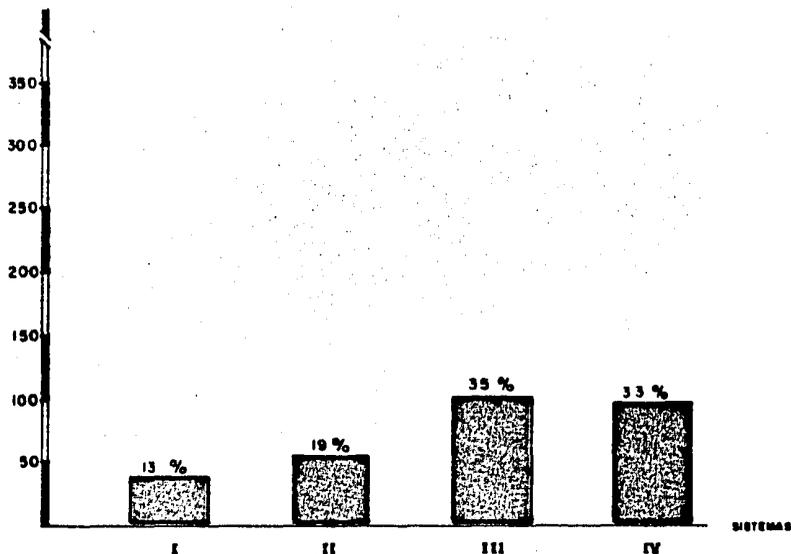
TOTAL DE
RESPUESTAS



VII CARACTER DE LOS PROCESOS DE CONTROL

S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	38	13
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	55	19
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	101	35
IV GRUPO PARTICIPATIVO	96	33
T O T A L	290	100

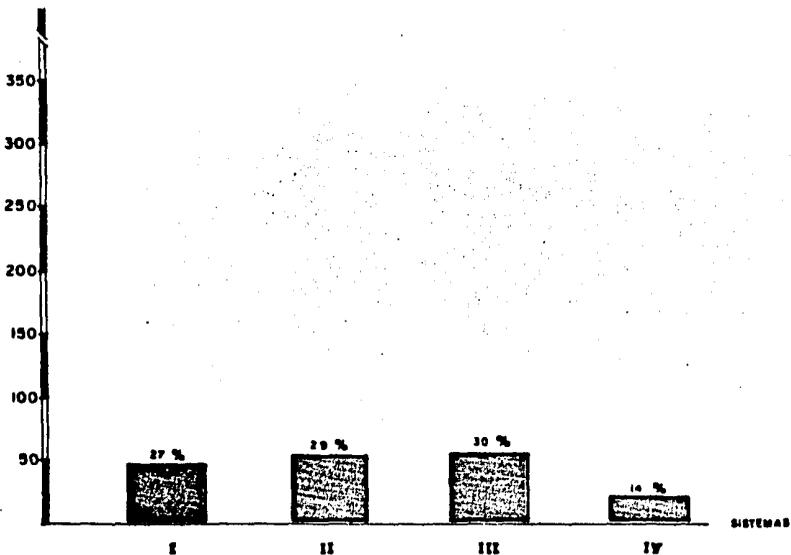
TOTAL DE
RESPUESTAS



VIII FINES DE ACTUACION DEL ENTRENAMIENTO

S I S T E M A	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL %
I EXPLOTADOR AUTORITARIO	47	27
II BENEVOLENTE AUTORITARIO	52	29
III CONSULTIVO PARTICIPATIVO	53	30
IV GRUPO PARTICIPATIVO	22	14
T O T A L	174	100

TOTAL DE
RESPUESTAS



5.2.7 ANALISIS

Los resultados que se obtuvieron en la tabulación y en la presentación gráfica permiten hacer un análisis de la información procesada, siendo el siguiente.

El cuestionario quedó constituido por ocho elementos, teniendo cada uno sus respectivas preguntas y tomando en cuenta que cada respuesta constituye a un sistema. El primer inciso lo representa el sistema I que es Autoritario Explotador, en el segundo inciso lo representa el sistema II que es Autoritario Benevolente, en el inciso tercero lo representa el sistema III que es Consultivo Participativo y en el inciso cuarto quedo representado por el sistema IV que es Grupo Participativo.

I PROCESOS DE LIDERAZGOS USADOS

- a. Grado en que los superiores tienen confianza en los subordinados.

Sistema I	No tienen ninguna confianza	3%
Sistema II	Tienen poca confianza	22%
Sistema III	Esencial pero no completa confianza	55%
Sistema IV	Completa confianza	19%

- b. Grado en que los subordinados tienen confianza en los superiores.

Sistema I	No tienen ninguna confianza	9%
Sistema II	Tienen poca confianza	27%
Sistema III	Una confianza importante pero no completa	46%
Sistema IV	Completamente confianza	17%

c. Grado en que los superiores muestran apoyo hacia los subordinados.

Sistema I	No muestran ningún apoyo	6%
Sistema II	Solamente en determinadas situaciones	55%
Sistema III	Muestran una conducta de apoyo por lo general	22%
Sistema IV	Muestran una conducta de apoyo en todas las situaciones	17%

d. Grado de libertad que tienen los subordinados para discutir cosas importantes sobre sus tareas con el superior inmediato.

Sistema I	Ninguna en absoluto	9%
Sistema II	No se sienten libres	20%
Sistema III	Están libres	52%
Sistema IV	Están completamente libres	19%

e. Grado en que el inmediato superior consigue las ideas y opiniones de los subordinados y hace un uso constructivo de las mismas.

Sistema I	Raramente las consigue	14%
Sistema II	Algunas veces las consigue para la solución de los problemas	53%
Sistema III	Constantemente y hace un uso constructivo	26%
Sistema IV	Siempre y hace un uso constructivo	7%

En cuanto a los procesos de liderazgo, se puede apreciar que el Sistema III Consultivo Participativo es el que predomina sacando un total del 40%, siendo un resultado muy significativo.

Esto refleja que en la Dirección General de Programación existe una autoridad de tipo participativo.

II CARACTER DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES

a. Motivos utilizados que el subordinado tiene para estar en la organización.

Sistema I	Seguridad física, económica y busca del status	26%
Sistema II	Motivos basados en lo económico y ocasionalmente en el ego, el deseo de mejorar status, afiliación y logros.	36%
Sistema III	Motivos económicos relacionados con el ego, ejemplo deseo	

	de nuevas experiencias	14%
Sistema IV	Completo uso de los motivos económicos relacionados con el ego y fuerzas motivadoras que surgen del grupo.	24%

b. Manera de usar los motivos.

Sistema I	Existe temor amenazas y ocasionalmente recompensas.	9%
Sistema II	Recompensas y a veces sanciones.	12%
Sistema III	Recompensas, sanciones y ocasionalmente cierto compromiso.	24%
Sistema IV	Recompensas económicas basados en un sistema de compensación a través de la participación de grupos.	55%

c. Actitudes desarrolladas hacia la organización.

Sistema I	Por lo general son hostiles y en contra de los fines.	0%
Sistema II	Las actitudes son a veces hostiles y en contra de los fines	19%
Sistema III	Pueden ser hostiles, pero apoyan un compartamiento que mejore los fines de la organización.	28%
Sistema IV	Las actitudes son generalmente favorables con estímulos para el cumplimiento de los fines.	53%

- d. Grado en que las fuerzas motivadoras entran en conflicto o se refuerzan mutuamente.

Sistema I	Marcado conflicto reduciendo aquellas fuerzas motivadoras que conducen a una conducta de apoyo para los fines	2%
Sistema II	El conflicto se presenta con frecuencia, ocasionalmente las fuerzas se refuerzan mutuamente	19%
Sistema III	Hay cierto grado de conflicto, a menudo las fuerzas motivadoras se refuerzan mutuamente	53%
Sistema IV	Las fuerzas motivadoras se refuerzan entre sí de manera sustancial y acumulativa	26%

- e. Nivel de responsabilidad que siente cada miembro de la organización para alcanzar los fines.

Sistema I	Los superiores sienten bastante, sus niveles intermedios sienten ya menos; los empleados sienten poca y con frecuencia se comportan de manera que puedan originar el fracaso de los objetivos	12%
Sistema II	El personal directivo siente responsabilidad, los empleados suelen sentir poca en cuanto al alcance de los fines	16%

Sistema III	Una parte importante del personal siente responsabilidad y se comporta de manera propia para alcanzar los fines	53%
Sistema IV	Todo el personal siente auténtica responsabilidad	19%

f. Actitudes hacia los demás miembros de la organización.

Sistema I	Actitudes serviles hacia los superiores y hostilidad en toda la organización, con desconfianza	14%
Sistema II	Actitudes serviles hacia los superiores y competencia por mejorar el status lo que origina hostilidad, hay condescendencia hacia los subordinados	0%
Sistema III	Actitudes cooperativas hacia los demás, existe algo de competencia y condescendencia hacia los subordinados	40%
Sistema IV	Actitudes cooperativas en toda la organización, con mutua confianza	46%

g. Satisfacciones producidas respecto a la pertenencia en la organización como miembro, a la supervisión y a los logros de uno mismo.

Sistema I	Insatisfacción completa	7%
-----------	-------------------------	----

Sistema II	Poca satisfacción	28%
Sistema III	Satisfacción	60%
Sistema IV	Completa satisfacción	5%

Las respuestas que dieron los integrantes de la Dirección en su mayoría están ubicadas dentro del Sistema III obteniendo un 39% y un 33% en el Sistema IV que es el grupo participativo. Al parecer, a la gente le gusta que se le tome en cuenta con una constante participación por parte del personal y formandose grupos, el cual contribuirá a una mayor motivación.

III CARACTER DE LOS PROCESOS DE COMUNICACION

a. Grado de comunicación dirigida al logro de los objetivos en la organización.

Sistema I	Muy escasa	9%
Sistema II	Escasa	48%
Sistema III	Regular	33%
Sistema IV	Mucho, tanto para los individuos como para los grupos	10%

b. Dirección por la que fluye la información.

Sistema I	En sentido descendente	27%
Sistema II	En gran medida hacia abajo	16%

Sistema III	Tanto hacia arriba como hacia abajo	36%
Sistema IV	Hacia arriba, hacia abajo y entre iguales	21%

c. Comunicación en sentido descendente.

1. En dónde se inicia.

Sistema I	En la cúspide de la organización	12%
Sistema II	En los superiores	48%
Sistema III	En el órgano superior, pero con alguna iniciativa posible en los niveles inferiores	16%
Sistema IV	Se inicia en todos los niveles	24%

2. Grado en que los superiores comparten su información con los subordinados.

Sistema I	No la comparten	16%
Sistema II	Solamente proporcionan información que a su juicio consideran no indispensable	31%
Sistema III	Ofrecen la información necesaria	43%
Sistema IV	Dan la información oportuna y completa además de toda aquella que deseen	10%

3. Grado en que se aceptan las comunicaciones por parte de los subordinados.

Sistema I	Suelen ser consideradas con <u>des</u> confianza	3%
Sistema II	Se pueden aceptar pero existe <u>des</u> confianza	22%
Sistema III	Se aceptan a menudo pero a veces se les mira con <u>desconfianza</u> , pueden o no ser discutidas abiertamente.	44%
Sistema IV	Generalmente son discutidas, pero si no es así resultan franca y abiertamente discutidas	31%

d. Comunicación en sentido ascendente.

1. Grado en el que existe una adecuada comunicación en sentido ascendente.

Sistema I	Muy escasa	3%
Sistema II	Limitada	26%
Sistema III	Hay alguna	65%
Sistema IV	Notable	6%

2. Responsabilidad por parte de los subordinados para una comunicación exacta en sentido ascendente.

Sistema I	Ninguna en absoluto	3%
Sistema II	Poco	26%
Sistema III	Regular	48%
Sistema IV	Considerable responsabilidad e iniciativa	23%

3. Fuerzas que conducen a una información unas veces exactas, otras falseadas o distorsionadas.

Sistema I	Fuerzas poderosas intervienen para distorsionar la información e ir engañando a los superiores	3%
Sistema II	Muchas fuerzas en pro de la distorsión; fuerzas en pro de una comunicación honesta	22%
Sistema III	Fuerzas ocasionales para distorsionar la información pero sin embargo existen fuerzas en pro de una comunicación honesta	44%
Sistema IV	Existe una comunicación adecuada no hay fuerzas que distorsionen la información	31%

4. Exactitud de una comunicación en sentido ascendente a través de los canales normales de la organización.

Sistema I	Muy inexacta	7%
Sistema II	Poco exacta	50%
Sistema III	exacta	41%
Sistema IV	Muy exacta	2%

5. Necesidad de un sistema suplementario para una comunicación en sentido ascendente.

Sistema I	Hay necesidad de suplir por medio de un sistema de espionaje	5%
Sistema II	Se ve a menudo suplementaria por el sistema de sugerencias y artificios	35%

Sistema III	Ligera necesidad de un sistema de sugerencias	48%
Sistema IV	No hay necesidad de un sistema suplementario	12%

e. La comunicación en sentido lateral es adecuada y exacta.

Sistema I	Absolutamente no	9%
Sistema II	Sumamente pobre a causa de la competencia entre iguales	32%
Sistema III	Varía desde aceptable hasta buena	50%
Sistema IV	De buena a excelente	9%

f. Grado de amistad entre los superiores y los subordinados.

Sistema I	Muy distante	14%
Sistema II	Poco distante	36%
Sistema III	Un trato estrecho	45%
Sistema IV	Un trato muy estrecho	5%

1. ¿Hastá que extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados?

Sistema I	Carece de conocimiento y comprensión	3%
Sistema II	Tiene cierto conocimiento y comprensión	33%

Sistema III	Conoce y comprende los problemas bien	61%
Sistema IV	Conoce y comprende los problemas muy bien	3%

2. Exactitud de las percepciones por parte de los subordinados y superiores.

Sistema I	A menudo hay errores	5%
Sistema II	Se produce con frecuencia errores en algunos puntos	36%
Sistema III	Las impresiones mutuas resultan ser moderadamente exactas	55%
Sistema IV	Por lo común son muy exactas las impresiones mutuas	4%

IV CARACTER DE LOS PROCESOS DE INTERACCION E INFLUENCIA

a. Grado y tipo de interacción.

Sistema I	Escasa siempre con miedo y desconfianza	7%
Sistema II	Poca, pero con algo de condescendencia de los superiores a los subordinados, existe temor y precaución	29%
Sistema III	Moderada y con un buen grado de confianza	52%
Sistema IV	Extensa y amistosa y con un alto grado de confianza	12%

b. Nivel de trabajo en equipo.

Sistema I	Ninguno	2%
Sistema II	Escaso	22%
Sistema III	Moderado	59%
Sistema IV	Notable	17%

c. Grado en que los subordinados pueden influir sobre los métodos, fines y actividades para su departamento.

1. Conforme lo estimen los superiores.

Sistema I	Ninguno	3%
Sistema II	Escaso	22%
Sistema III	Moderado	59%
Sistema IV	Bastante notable	16%

2. Conforme lo estimen los subordinados.

Sistema I	Nulo	7%
Sistema II	Escaso	21%
Sistema III	Moderado	59%
Sistema IV	Notable	13%

d. Grado de influencia que los superiores ejercen en cuanto a los fines, actividades y métodos para los departamentos.

Sistema I	Importante pero con sanciones	3%
Sistema II	Moderada influencia, especial-	

	mente en los niveles más altos	52%
Sistema IV	Sustancial pero en forma indirecta, ejemplo, cuando el superior construye un sistema eficaz de relación	31%

e. Grado en que existe una estructura eficaz en la organización para ejercer influencia e interacción.

Sistema I	La estructura efectiva no está presente	12%
Sistema II	Una estructura escasa	29%
Sistema III	Una estructura moderadamente eficaz	50%
Sistema IV	Una estructura altamente eficaz	9%

V CARACTER DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

a. En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones.

Sistema I	En el nivel supremo	21%
Sistema II	En el nivel supremo pero muchas decisiones se toman en niveles inferiores siendo controladas y comprobadas por el nivel superior	38%
Sistema III	Las decisiones generales se toman en el nivel superior y las	

	más específicas y concretas en el nivel inferior	34%
Sistema IV	Se toman en todo el ámbito de la organización	7%

b. ¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información disponible para la toma de decisiones?

Sistema I	Es generalmente inadecuada y exacta	2%
Sistema II	Tiende a ser inadecuada e inexacta	36%
Sistema III	Razonablemente adecuada y exacta	55%
Sistema IV	Es completamente adecuada y exacta	7%

c. ¿Hasta qué punto están enterados los superiores de tomar las decisiones sobre los problemas de la organización, especialmente sobre los niveles inferiores?

Sistema I	Son desconocedores por completo	7%
Sistema II	Son conocedores y conscientes de algunos pero no saben nada de los otros problemas	34%
Sistema III	Están conscientes de los problemas	43%
Sistema IV	Generalmente están conscientes de los problemas	16%

d. Grado en que los conocimientos técnicos y profesionales se utilizan en la toma de decisiones.

Sistema I	Se utilizan en los niveles más altos de la organización	12%
Sistema II	En los niveles más altos y en los intermedios	41%
Sistema III	En los niveles superiores, medios e inferiores	26%
Sistema IV	En todo el ámbito de la organización	21%

e. Se toman las decisiones en el mejor nivel de la organización en tanto en cuanto.

1. Existe a disposición de quienes la toman la información más adecuada y exacta.

Sistema I	Se toman generalmente en los niveles más altos que en donde existe la información más adecuada	21%
Sistema II	Se toman en los niveles altos, que en donde existe la información más completa y adecuada	27%
Sistema III	Tendencia a que las decisiones se adopten en los niveles más altos y no donde existe la información más apropiada y exacta	31%
Sistema IV	Los grupos tienden a promover las decisiones hasta donde la información resulte más adecuada,	

o la pasan totalmente al lugar
habitual de decisiones 21%

2. Ayuda el proceso de toma de decisiones a crear
motivaciones necesarias en aquellas personas
que deben cumplir las decisiones.

Sistema I	No contribuye a la motivación	16%
Sistema II	Contribuye poco a la motivación	28%
Sistema III	Sí contribuye a la motivación	43%
Sistema IV	Contribuye de manera importante en la motivación	13%

f. ¿Hasta qué punto están los subordinados incluidos
en las decisiones que se relacionan con el trabajo?

Sistema I	Nada en absoluto	10%
Sistema II	Escasamente	26%
Sistema III	Algunas veces	48%
Sistema IV	Plenamente	16%

g. ¿Se basa la toma de decisiones en el modelo de gru
pos o en el de hombre a hombre, alienta o desalienta
el trabajo en equipo?

Sistema I	Se basa solamente en el modelo de hombre a hombre y desalienta	10%
Sistema II	En el hombre a hombre y alienta	29%
Sistema III	Tanto en el de hombre a hombre como de grupos y alienta	43%

Sistema IV Ampliamente basado en el modelo
de grupos y alienta 18%

Con respecto a la comunicación, a la interacción e influencia y a la toma de decisiones la gente se inclinó más a contestar hacia el Sistema III ya que la mayoría del personal que trabaja, actúa de una manera participativa, donde la comunicación es tomada en cuenta por parte de los subordinados obteniendo un 45% con respecto a este sistema, la interacción e influencia es estimulada, existe una relación positiva entre superiores y subordinados siendo un porcentaje alto de 55% y en la toma de decisiones la opinión de las personas es aceptada para el desarrollo del trabajo, en donde la alta gerencia define solamente la política general y delega a los niveles inferiores determinadas decisiones teniendo un porcentaje mayor que en los demás sistemas del 40%.

VI CARACTER DE LA FIJACION DE METAS Y ORDENES

a. Manera en que usualmente se ejecutan.

Sistema I	Se dan las ordenes y no hay más	12%
Sistema II	Se dan las ordenes pero puede existir la oportunidad de comentarios	36%
Sistema III	Se fijan las metas y las órdenes, despues de discutir con los subordinados los problemas	38%

Sistema IV	Se establecen y se fijan metas mediante la participación de grupos	14%
------------	--	-----

b. ¿Hasta qué grado tienden a esforzarse los distintos niveles jerárquicos para la obtención de las metas y objetivos?

Sistema I	Los altos objetivos son buscados con rapidez por la alta dirección y se resisten los subordinados	3%
-----------	---	----

Sistema II	Las altas metas son buscadas por los niveles superiores y se resisten parcialmente los subordinados	24%
------------	---	-----

Sistema III	Los niveles superiores buscan elevados objetivos con algo de resistencia por parte de los subordinados	40%
-------------	--	-----

Sistema IV	Altos objetivos buscados por todos los niveles de la organización, no existe resistencia	33%
------------	--	-----

c. Hay fuerzas para aceptar y resistir los objetivos.

Sistema I	Se aceptan abiertamente los objetivos pero se resisten a ellos con violencia	0%
-----------	--	----

Sistema II	Se aceptan abiertamente los fines pero a veces se resisten	26%
------------	--	-----

Sistema III	Se aceptan abiertamente los fines pero no existe resistencia	40%
Sistema IV	Se aceptan claramente las metas tanto oficial como auténticamente	34%

En la fijación de metas y órdenes la mayoría de la gente se inclina hacia el sistema III Consultivo Participativo con tendencia al Sistema II Benevolente Autoritario, obteniendo en el Sistema III un porcentaje del 39% y en el Sistema II un porcentaje del 29% del total de respuestas.

VII CARACTER DE LOS PROCESOS DE CONTROL

a. ¿En qué niveles jerárquicos de la organización son importantes las fuentes de control?

Sistema I	En la cúspide de la organización	7%
Sistema II	En los niveles elevados	11%
Sistema III	En primer lugar en los niveles superiores, en segundo en los intermedios y en menor grado los inferiores.	34%
Sistema IV	En todo el ámbito de la organización	48%

b. ¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información para la función del control y en donde existe fuerzas que distorsionan la información?

Sistema I	Existen fuerzas poderosas que distorsionan la información como consecuencia será <u>inexacta</u> y a veces incompleta.	2%
Sistema II	Fuerzas importantes distorsionan la información de ahí que sea <u>incompleta</u> e inadecuada	22%
Sistema III	Existe cierta presión para protegerse uno mismo y a los colegas lo cual origina que la información sea <u>inexacta</u> algunas veces	52%
Sistema IV	Fuertes presiones para obtener completa y muy exacta información para el <u>comportamiento</u> de los grupos de ahí que la información sea exacta	24%

c. Grado en el cual la revisión y control de funciones están concentrados.

Sistema I	Altamente en el mando superior	26%
Sistema II	Tanto en el mando superior como en los niveles intermedios e inferiores pero con cierto control	34%
Sistema III	Tanto en los niveles altos como en los bajos	23%
Sistema IV	En todos los niveles de la <u>organización</u>	17%

d. Grado en el que existe una organización informal, oponiéndose a los fines de la organización.

Sistema I	Existe una organización informal y se oponen a los fines.	5%
Sistema II	Se presenta la organización informal y se resisten a los fines establecidos.	16%
Sistema III	Puede estar presente la organización informal pero se apoyan en los fines establecidos.	48%
Sistema IV	La organización formal e informal son una y la misma de ahí que se apoyan en los fines de la organización	31%

e. Grado en que los datos de control se utilizan para autoguiarse, para solucionar problemas o para la fijación de objetivos.

Sistema I	Son utilizados para la fijación de políticas	26%
Sistema II	Se utilizan para la fijación de políticas, a la vez para la recompensa y sanciones	12%
Sistema III	Se utilizan para la guía de las órdenes dadas, recompensas y algunas veces para sanciones.	17%
Sistema IV	Son utilizados para la autoguía y para la solución coordinada de los problemas	45%

Con respecto al Control se observa que es de vital importancia para que se ejecute el trabajo y así poder alcanzar los objetivos. El control se presenta tanto en una organización informal como formal el control de funciones debe de estar concentrado en todo el ámbito de la organización aquí se obtuvo un porcentaje del 45%, aunque el total de porcentajes del número de respuestas del control se inclinó hacia el Sistema III obteniendo un 35%, en un segundo lugar el Sistema II con un 19%, en un tercer lugar el Sistema I con un 13%, y el cuarto con un 3%, lo cual quiere decir que el Sistema III Consultivo Participativo sigue predominando.

VIII LOS FINES DE ACTUACION DEL ENTRENAMIENTO

- a. Nivel de actuación y objetivos que los superiores tratan de conseguir para los fines de la organización.

Sistema I	Buscan conseguir niveles extremadamente altos	9%
Sistema II	Buscan niveles elevados	17%
Sistema III	Buscan niveles altos	45%
Sistema IV	Buscan niveles normales	29%

- b. Grado en el que usted ha recibido la clase de entrenamiento que habría deseado.

Sistema I	No ha recibido ninguno	29%
Sistema II	Algún	29%

Sistema III	Sí ha recibido	34%
Sistema IV	Ha recibido bastante	8%

- c. Adecuación de los recursos para el entrenamiento, para ayudarle a usted a entrenar a sus subordinados.

Sistema I	Aceptables	43%
Sistema II	Buenos	43%
Sistema III	Muy buenos	12%
Sistema IV	Excelentes	2%

Con los fines de actuación del entrenamiento se cubren los ocho elementos que Rensis Liker planteó en la elaboración de su modelo.

Con respecto a los fines de actuación del entrenamiento los integrantes de la organización buscan conseguir niveles altos con un 45%, recibiendo un entrenamiento deseado a sus necesidades con un 34%, y con respecto a los recursos de entrenamiento la gente los tiene que aceptar por que son dados por una autoridad, inclinándose hacia la autoridad explotadora con un 43% y obteniendo el mismo porcentaje en el Sistema II autoritario benevolente, el total de respuestas del entrenamiento fueron de 53 en el Sistema III Consultivo Participativo con un porcentaje del 30% siendo mayor a los demás sistemas. Por lo que se determina que el Sistema III Consultivo Participativo es el que predomina en la Dirección General de Programación, siendo un sistema en donde el gerente pide la información de los

subordinados reservándose el derecho de una decisión final. La alta gerencia define la política general y delega a los niveles inferiores determinadas decisiones y acciones, la opinión de los grupos es tomada en cuenta, el temor y las amenazas no se dan, las motivaciones principales son los incentivos monetarios, el estímulo al ego, los atractivos de promociones y nuevas oportunidades profesionales, existiendo confianza, aunque no del todo completa, existen recompensas, con una relación humana agradable.

C O N C L U S I O N E S

De acuerdo con los resultados de la investigación y en base a los objetivos e hipótesis planteados se concluye que:

- I Mediante el modelo establecido por Rensis Likert, se conocen las actitudes, la moral y la productividad de las personas en la organización, así mismo se detectó el comportamiento humano de cada individuo a través de los ocho elementos que el plantea.

- II A través del Modelo de Rensis Likert se analizan las labores administrativas, con el fin de alcanzar una mayor coordinación y eficiencia en el logro de los objetivos.

- III Tanto la participación individual como colectiva que los empleados realizan a desarrollar su trabajo es importante para lograr los objetivos que se han fijado de antemano.

Se considera que existe una participación amplia por parte de los empleados, que buscan desde mejorar su trabajo hasta el sentirse incluidos en un grupo formal de trabajo. Por otra parte, se determinó que no sólo existe una participación amplia es decir que la participación de los empleados si es tomada en cuenta por los jefes inmediatos para establecer posibles cambios y mejoras en el desarrollo correcto y eficiente de las actividades.

IV Las condiciones físicas del área de trabajo influyen de manera importante para cada uno de los integrantes de la organización, obteniendo así mejores resultados en su trabajo.

V Existe una comunicación que en general es buena entre jefes y subordinados que se da en términos respetuosos.

La manera en el que el organismo busca dar a conocer los hechos más sobresalientes que se originan en un ámbito interno, se realiza a través de la comunicación oral y escrita.

La mejor parte de la comunicación que se origina es aquella que fluye descendentemente es decir que existe grandes canales de comunicación de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.

En cambio ascendentemente existe una limitación, los canales que son utilizados para dar a conocer a los superiores las opiniones de su personal son limitadas y no permiten a los niveles directivos conocer la opinión de los empleados medios y bajos.

Generalmente los superiores comparten su información con los subordinados solamente la que a su juicio consideran necesaria, ocasionando una falta de comunicación entre los diversos niveles.

VI La motivación que se establece es satisfactoria con respecto a la organización, a los miembros, a la supervisión y a los logros de uno mismo. Sin embargo debe de existir una fuerte motivación que

busque el óptimo desempeño de las actividades de los empleados, para que el personal no se sienta insatisfecho con la actividad que realiza en su trabajo.

VII En el modelo de Rensis Likert se puede apreciar como influye la motivación para cada uno de los individuos en la organización, debiendo existir altas motivaciones de orientación cooperadora para alcanzar sus objetivos, dirigiendo con eficacia todas las fuerzas motivadoras de mayor importancia, surgiendo los motivos del ego, los motivos relacionados con la seguridad en el trabajo, curiosidad, creatividad, deseo de nuevas experiencias y por último los motivos económicos, para así poder realizar el trabajo con gran desempeño y al mismo tiempo obtener la satisfacción de los trabajadores.

VIII El tipo de autoridad que se ejerce en el área de trabajo de la Dirección General de Programación es de tipo Consultivo Participativo.

IX Los empleados buscan obtener objetivos altos, de tal manera que participen en la toma de decisiones en trabajos que tengan gran transcendencia, la búsqueda de un mejor status en la organización, obteniendo recursos económicos satisfactorios, buscando siempre no quedarse estancados en un mismo puesto y que no se olviden de ellos, que se les tome en cuenta como seres humanos pensantes capaces de realizar cualquier trabajo y no simples máquinas.

X El modelo de Rensis Likert tiene en cuenta y hace

un uso constructivo de la fortaleza potencial de los individuos como personas y como grupos para desarrollar los recursos humanos del modo más provechoso para la organización.

BIBLIOGRAFIA

Administración del Personal
Chruden/Sherman -
Editorial C.E.C.S.A
México 2a. Edición, 1979.

Análisis de la Organización
Charles Perrow
C.E.C.S.A

Administración de Organizaciones
Herbert G. Hicks
C.E.C.S.A
Marzo, 1982.

Recapitulación de Aspectos Administrativos
Héctor René Mariscal González
José Luis Moreno Wonchee
México, D. F. 1981.

Organizaciones
Estructura y Proceso
Richard H. Hall
Editorial Internacional.

Las Organizaciones
Chester I. Baarnard
S. Paulo, Atlas, 1971.

Desarrollo Organizacional
Valores Proceso y Tecnología
Newton Marguilés
Anthony P. Raia
Editorial Diana
México, 1983.

El Comportamiento Humano en las Organizaciones
Leonard R. Sayles y George Strauss
Herrero Hermanos Sucesores S. A. Editores
Revista para Empresarios
Junio/1984.

Problemas Humanos de la Empresa
Saúl W. Gellerman
Ediciones Guadarrama
Madrid/1966.
Douglas Mc. Gregor

El aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana
México/1974.

Ley Federal del Trabajo
Editorial Olgufn, S. A.
Edición/1982.

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
Reimpresión mayo, 1984.

ORGANIZACIONES

Conducta, Estructura y Proceso

James L. Gibson

John M. Ivancevich

Janes H. Donnelly.

Editorial Interamericana

México, 1985

El Comportamiento Humano en el Trabajo

Keith Davis

Editorial Mc Graw Hill

Mayo, 1983.

Técnicas de la Administración Moderna

Apuntes, 1974, René González Cantú.

Un Nuevo Método de Gestión y Dirección

Rensis Likert

Ediciones Deusto

Junio 1969.

Pardinas Felipe.

Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias
Sociales

Editorial siglo XXI.

México, 23a. Edición, 1980.

Shao Stephen P.

El Proceso Administrativo

José Antonio Fernández Arena

Noviembre, 1970

Editorial Herrero Hermanos.

Estadística para Economistas y Administradores de Empresas

Editorial Herrero Hnos.

México, 4a. Edición, 1978

Spiegel Murray R.

Estadística

Serie de compendios Schaum

Libros McGraw-Hill

Colombia, 1973.

Medición de Actitudes

Gene F. Summers

Editorial Trillas

México, 1978

Estadística Social

Hubert M. Blalock J.R.

Editorial Fondo de Cultura Económica

México, 1983

Manual de la Dirección General de Programación

Secretaría de Educación Pública, Abril/1984

Secretaría de Educación Pública

Dirección General de Programación 1970-1984

Programa de Desarrollo de la Dirección General de Programación

Medición de actitudes

Gene F. Summers

Editorial Trillas

México, 1978