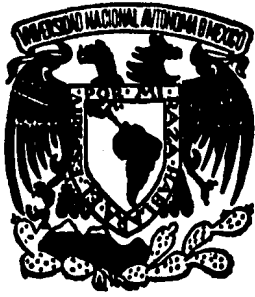


227  
2 Gen.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

**EL ESTADO DE MADUREZ-INMADUREZ  
EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA  
DE LA TRANSFORMACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**Que para obtener el Titulo de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**presentan:**

**PEDRO VIVEROS SANCHEZ  
JORGE QUINTOS GUTIERREZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO**

**L. A. E. JOSE GUADALUPE ARRIAGA GONZALEZ**



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

	Pág.
INTRODUCCION	6
1. TEORIA MADUREZ-INMADUREZ	8
1.1. Enfoque de la personalidad humana	12
1.2. El dilema de la organización	29
1.3. La energía humana (INPUT)	42
1.4. Eficacia organizacional	48
1.5. El modelo mixto	54
2. ANTECEDENTES GENERALES SOBRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELECTRICO	66
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	77
3.1. Determinación del problema y planteamiento de los objetivos	78
3.2. Diseño del instrumento de recopilación	79
3.3. Determinación del segmento a estudiar	80
3.4. Recopilación y procesamiento	81
4. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	82
5. CONCLUSIONES	134
ANEXO	140
BIBLIOGRAFIA	145

# I N T R O D U C C I O N

## INTRODUCCION

La actividad de las organizaciones combinada con el elemento humano produce una serie de acontecimientos laborales y con el fin de unificar el logro de las metas, la organización debe procurar - que se conozcan las tendencias existentes de madurez-inmadurez para entender la actuación del recurso humano frente al trabajo.

El propósito que nos movió a realizar el presente estudio se origino ante la necesidad de las organizaciones por equilibrar la participación de sus integrantes, tanto operativos como administrativos, ya que es importante mantener las buenas relaciones para -- que de este modo exista preocupación por parte de los integrantes de la organización en aportar ideas que conduzcan a inovaciones -- adaptables a las condiciones tanto internas como externas de la -- empresa.

El contenido del trabajo esta clasificado en cinco puntos en el primero se verá un enforque de la personalidad humana debido a que el estudio expone la teoria madurez-inmadurez de los seres humanos, se sigue que el individuo adaptado y habituado representa el equilibrio que se debe existir en él; se definen las características de la energia que tiene la personalidad para satisfacer -- sus necesidades según la jerarquía de Abraham Harold Maslow; se -- analiza la influencia que tienen los mecanismos de defensa que experimentan los individuos, posteriormente se enmarcan los puntos -- por los que tiene que pasar el individuo en el proceso de madurez; se estudia a la organización junto con sus requisitos, así también se especifica como influyen los principios de la organización para determinar el grado de madurez-inmadurez en que se encuentren los trabajadores conforme la actuación de los individuos y la manera de lograr los propósitos de la organización, encontraremos que ambos chocan sino trabajan armónicamente originando que los trabajadores busquen diferentes modos de adaptación. También se expone

un panorama más amplio de la energía que aportan los individuos para el desarrollo de las organizaciones, de donde se observa que -- existe energía psicológica y fisiológica enfatizando primordialmente sobre la primera ya que dependiendo del estado mental en que se encuentra el individuo en determinado momento dará la pauta para comportarse de determinada forma; se toca a la competencia, la autoestima y a la confianza de sí mismos porque según el potencial de energía psicológica será el desarrollo adecuado de aquellos; -- posteriormente se habla de la eficacia organizacional, ésta se logrará una vez que los individuos sean más capaces de reducir los conflictos, las rivalidades y los mecanismos de defensa, aunando a la experiencia de los trabajadores; se definen las actividades centrales de la organización; a modo de comprender mejor la eficacia organizacional, se habla también de la ineficacia y la pseudoeficiencia así como de la forma de aumentar la eficacia en la solución de problemas. Finalmente se analiza en este punto el modelo mixto que establece el tipo ideal de organización para llegar a la eficacia, dentro de este modelo podrá notarse la perspectiva que tienen los individuos para lograr la madurez requerida por éstos y la organización.

En el segundo punto se habla de la problemática que atraviesa en los últimos años la industria y en especial el sector industrial eléctrico, se muestran algunas gráficas y cuadros para poder entender mejor las variaciones que ha sufrido el sector en determinados periodos. En el tercer punto se menciona el procedimiento metodológico en la investigación para realizarla de la manera más adecuada. En el cuarto punto se presentan los resultados obtenidos en la --- práctica realizada en una empresa elegida al azar del sector eléctrico, con esta información se concluye en el último punto sobre el estado de madurez-inmadurez en que se encuentra la empresa y el grado de cumplimiento de los objetivos, así como el resultado de la comprobación de la hipótesis y las sugerencias sobre estudios posteriores.

1. T E O R I A

M A D U E Z - I N M A D U E Z

## 1. TEORIA MADUREZ-INMADUREZ

Cuando hablamos de las personas como componentes de las organizaciones, nos damos cuenta de la importancia que representan para el desarrollo de las entidades, dada la complejidad de como se manifiestan los seres humanos. Existen disciplinas científicas como psicología, sociología, antropología y ciencias políticas que nos ayudan a entender el comportamiento, a medida que evoluciona el medio que rodea a los hombres.

El ser humano responde según el medio en que se desenvuelve, de ahí que los psicólogos utilicen diferentes clases de prácticas en vez de la palabra entendimiento, denominadas: inteligencia, --- destreza manual y percepción profunda; indicándonos así que la práctica se aprende. La utilización de los tipos de prácticas requeridas para la solución según sea el caso nos enmarca que existe un sinúmero de prácticas que hemos adquirido a través de la experiencia.

Roethlisberger, resume sobre la práctica los siguientes puntos<sup>1</sup>:

1. La práctica es concreta y no abstracta.
2. La práctica es una manera de entendimiento, de la cual depende el progreso en las relaciones con el medio.
3. El crecimiento de la práctica es un proceso balanceado establece aspectos importantes de la complejidad de las relaciones humanas.
4. La práctica evoluciona a través de un sistema de capacidad, para responder más efectivamente a las particularidades de la --- situación dada.

---

<sup>1</sup> Argyris, Chris, Personality and Organization, (New York: Harper & Row, 1957), p. 10.



Los puntos anteriores representan la capacidad individual para integrarse a su alrededor, considerándose de esta manera a la práctica de la vida, formándose la personalidad humana.

Tomando conciencia sobre los diferentes profesionales al desempeñar su trabajo, encontramos que un ingeniero civil sabe sobre resistencia de materiales, un pintor tiene conocimiento sobre posibles combinaciones o tonos requeridos para el mural que este haciendo, o en el caso más sencillo de un cocinero, éste debe dominar los condimentos necesarios para la preparación de ciertos platos. En el caso del administrador, se debe saber algo acerca de la naturaleza que está estudiando. El interés de la administración en conocer "por qué la gente se comporta como lo hace", es decir, en el diagnóstico de los problemas humanos en las organizaciones, ocasionando que las predicciones y el control sean lo más acertados posibles.

El comportamiento humano en las organizaciones existe por la combinación de los siguientes factores que formarán el comportamiento organizacional.

a) Factores Individuales. Requiere entender los principios y los factores de la personalidad.

b) Pequeños factores de grupos informales. Como el individuo es un elemento importante para la organización, lo son también las formas de constitución de éstos, por tanto requiere el entendimiento de los principios de la psicología social y de la dinámica de grupos.

c) Factor Formal de Organización. Requiere entender los principios tradicionales de como organizar a la gente de línea staff, tareas de especialización, unidad de mando, un ordenamiento de producción y control, etc.

Estos factores representan una gran interrogante para los administradores una vez combinados los factores, para lograr un diagnóstico del comportamiento humano, puesto que cada factor tiene --

sus propios principios y que los principios de cada uno no son --- aplicables a otro. No es como el caso de un coctel de frutas que - se puede adaptar conforme a los requerimientos de la persona que - los va a consumir, o también como la muy conocida combinación, en donde aparece un vaso con hielo, un brandy, y un refresco, sabemos que los tres componentes hacen un jaibol.

El administrador antes que nada necesita tener una filosofía de la vida para poder juzgar lo bueno y lo malo de él mismo, de -- los principios y las prácticas de las relaciones humanas; pues si consideramos que tu eres un líder no puedes decir que tus subordinados se comportaran de las siguiente manera.

### I.1. Enfoque de la Personalidad Humana.

Las partes de la personalidad mantienen el todo y el todo -- mantienen las partes, por lo tanto la personalidad nunca se simplifica a un total ni tampoco es este superior que sus componentes; esto es más bien la organización de las partes. No se podrá decir que un individuo únicamente reúne una lista de características como la honestidad, lealtad, e iniciativa.

La personalidad se mantiene unida debido a que utiliza una o más de otras partes para que pueda existir, retroalimentándose -- una con otra ya que las partes forman el todo, cuando las partes internas de la personalidad individual son equilibradas se dice -- que la personalidad esta balanceada considerándose habituadas. -- Ahora bien cuando existe el balance externo y logra equilibrarse con el medio ambiente se les llama adaptado.

En vista que existen balances internos y externos; con esto se hallan habituados y adaptados, se presenta a la persona integral. Es también así posible para una persona ser habituado pero no adaptado, como por ejemplo un criminal que puede ser habituado internamente pero sus relaciones con el medio ambiente no son saludables.

En la industria se presentan las opciones siguientes: es posible para una persona el poder ser adaptado pero no habituado, - tenemos como ejemplo a muchos ejecutivos quienes han triunfado pero también tienen úlcera, o un operario quien tiene tensiones pero aún así produce, entendemos que podría asegurarse el ascenso - de la felicidad o la moral de la gente.

También es posible que se de el desequilibrio debido al cambio que pueda haber en una parte de la personalidad lo que afectará a las restantes difiriendo con las demás personas y entre ---- menos disturbios haya la personalidad será más saludable, no se - puede afirmar que la personalidad sea una relación estática, sino

el efecto de un continuo trabajo para mantenerse asimismo en un estado básico presente que intenta mantener su personalidad y sus partes en balance.

En la vida cotidiana las personas suelen comportarse de diferentes maneras, surge la interrogante ¿De dónde adquieren la energía? La personalidad tiene su propia energía, cuyas características pueden ser las siguientes:

1. La energía existe dentro del ser humano (en lo más profundo de la personalidad) (psicológica).

2. La cantidad de energía esta hecha para que se desarrolle instintivamente en los inicios de la vida, o bien se determina -- por el estado de conciencia del individuo ante cualquier situación.

3. La energía es indestructible.

4. La energía es cambiante de tal manera que pueda encontrar su propia presión según el tiempo o lugar.

Cuando los empleados u operarios que no trabajan arduamente o sean perezosos se debe a problemas de energía psicológica. Un -- ejemplo común en las empresas es la de los empleados que en horas de trabajo se sienten cansados para trabajar pero en las tardes -- practican el futbol o boliche, se van a bailar, etc. No siendo necesaria una relación conjunta entre la energía fisiológica y psicológica en el ser humano, es posible para una persona que practica el tenis todo el día y baila toda la noche, como también es posible para una persona retirarse a dormir temprano y despertarse sintiéndose cansado.

La energía se localiza en el sistema de necesidades de la -- personalidad, siempre estará dispuesta a satisfacerlas, la cantidad de energía aplicada en una necesidad difiere. Una vez observado el comportamiento de la gente se catalogan muchas de las necesidades que la gente expresa según cada cultura.

Es posible que las necesidades estén o no en acción, pero sí podemos decir que todas las necesidades no pueden estar en acción al mismo tiempo.

Podría decirse que quienes quieran reducir la acción (tensión) son los neuróticos o psicóticos y están buscando alivio; - la gente sana psicológicamente espera estimarse o superarse.

Resultado de las investigaciones realizadas para saber que es lo que hace más feliz a la gente tenemos las siguientes aportaciones por autores<sup>2</sup>.

Erikson y Freud. El y el trabajo da la salud mental a la -- persona.

Barker, Dembo, Lewin. A cierto grado de tensión y frustración incrementa la creatividad de ciertos niños.

Golstein. La felicidad se compara con la muerte psicológica.

Allport. Llegar a ser, y qué responsabilidades implica.

Lewin. Niveles realistas de aspiración con desaffos cada -- vez mayores.

Maslow. Auto-actualización.

Rogers. Esforzarse por funcionar con plenitud.

White. La persona competente y tratar con el propio entorno eficaz.

---

2 Argyris, Chris, El Individuo Dentro de la Organización, (Barcelona: Herder, 1979, c 1964), pp. 16-17.

Bruner. Valor intrínseco de los esfuerzos por el crecimiento personal.

Fromm. El hombre moderno debe sentirse libre de responsabilidades.

Frankl. La responsabilidad es el criterio de libertad.

Herzberg, Schwartz, Jenusaitis y Stark. Las personas sanas - buscan responsabilidad, establecen compromisos y aceptan desaffos, los que están implicados en las tareas tienen oportunidad de auto expresión.

Haire. La responsabilidad y la autoridad tienen que ser ---- iguales.

Cartwright. Existe conformidad productiva.

Argyris. La incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desaffo que a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a enriquecer su propio desarrollo.

Retornando al concepto de necesidad este se da porque se refiere a algo que existe en la persona y requiere que exista un -- comportamiento particular. La necesidad de ser integrado, la necesidad de triunfar, la necesidad de desear y así sucesivamente, -- sentidas por la gente en nuestra cultura o dentro de las personalidades.

Puesto que adquirimos muchas necesidades durante toda nuestra vida, es conveniente clasificarlas para explicar de una manera -- más cabal la motivación individual, esforzandose por satisfacerlas una después de otra.

Necesidades según A. Maslow.

**Necesidades Fisiológicas.** Estas se consideran las necesidades primarias como son: alimento, agua y reproducción, dispensables para la supervivencia, no se podrá motivar a satisfacer otro tipo de necesidad sino se satisfacen estas.

**Necesidades de Seguridad.** La protección que buscamos contra los numerosos desastres que podemos ser víctimas, a saber: lesiones, enfermedades, pérdidas de empleo, o discriminación en cuestiones de ascenso. La seguridad dada por la organización nunca podrá darse en términos absolutos, sino comprender que la organización hace todo lo posible para reducir los riesgos que se corren.

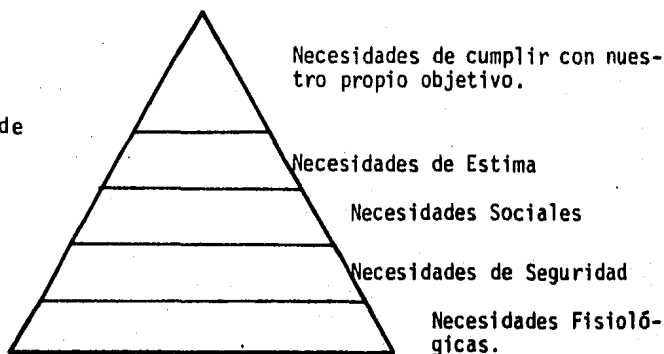
**Necesidades Sociales.** Una persona necesita amor, afecto, camaradería. Las relaciones en o fuera del trabajo satisfacen estas necesidades.

**Necesidades de Estima.** Dentro del trabajo es mucho más difícil de satisfacer que las necesidades anteriores. Esta necesidad se basa en la confianza y respeto a que consideramos ser acreedores y que deseamos obtener de las demás personas. En la mayoría de los cargos a nivel inferior en las entidades, se ofrecen pocas oportunidades de ganarse la estima y en especial los trabajos se convierten en una fastidiosa repetición y no precisan de mucha habilidad, el resultado puede ocasionar un sentimiento de frustración.

**Necesidad de cumplir con nuestro propio objetivo.** Las personas procuran sacar provecho de sus aptitudes como son las habilidades, talento, aptitudes creativas, etc.

Las habilidades se consideran los utensilios para satisfacer las necesidades; las habilidades funcionan tanto en las necesidades como en el medio, de esta manera previenen la comunicación para sus necesidades. Las habilidades se integran al perfil cambiante, en consecuencia dará una personalidad un tanto más perfecta.

La Jerarquía de  
A. Maslow<sup>3</sup>



Los factores que influyen en las habilidades son:

1. Medio ambiente. Provee de hechos espontáneos iniciándose a partir de la introspección

2. El aprendizaje. El proceso de aprendizaje en el curso de la vida, se va derivando o adquiriendo algunas características -- como son:

- a) Capacidad Intelectual: es la adquisición conceptual.
- b) Dominio Psicomotor: se considera a la destreza profesional.
- c) Dominio Afectivo: son los valores.
- d) Dominio Volitivo: a la voluntad.
- e) Capacidad Creadora: es la capacidad de invención o de cambio.

---

3 Lundgren. Earlf, Dirección Organizativa, Logos Consorcio Editorial, -- 1976, c. 1974) p. 320.



Las habilidades son determinadas por las carencias, esto quiere decir que las notas de motivación individual o el deseo de hacer un trabajo específico. Por lo tanto una nota alta no necesariamente significa que el trabajador sea altamente eficiente, o lo contrario una nota baja no quiere decir que el trabajador es improductivo, de esta manera sí no se tienen las motivaciones requeridas difícilmente las habilidades podrán llegar a su potencial.

Fundamentando, las partes básicas de la personalidad son iguales (necesidades y habilidades) pero pueden llegar a diferir para cada individuo según su desarrollo.

Las personas forman su personalidad a través de sus relaciones sociales, no pueden adquirir su personalidad por sí mismos, -- necesitan el contacto de otros.

Una vez que la personalidad o la imagen del ser se forma, sirve como estructura o guía para poder entender y sacar conclusiones de la experiencia. En consecuencia las experiencias futuras o son: 1) aceptadas e integradas con la imagen de uno mismo, 2) ignoradas debido a la experiencia propia o no tienen sentido para el concepto de la persona o 3) negadas o distorcionadas porque la experiencia es inconciente para la imagen de la persona.

Existen dos maneras de reducir los sentimientos de amenaza. - La primera, consiste en cambiar al individuo a sentirse congruente con cualquier cosa que le está ocasionando dificultad. La otra manera es que el individuo se defiende de alguna forma negando o distorcionando (conciente o inconcientemente) lo que está amenazando o adhiriendo al concepto presente de la persona, llamado comportamiento de reacción de defensa.

Los mecanismos de defensa son desarrollados para ser utilizados en cualquier momento en que el ser se siente amenazado, todos los individuos tienen un juego de defensa, algunos son normales y otros rebasan esos límites y caen en lo patológico, unos son congruentes otros no, pero suelen permitir a las personas por lo me-

nos mantenerse en funcionamiento.

Puesto que los mecanismos de defensa se relacionan con las -- experiencias de ansiedad, conflicto, frustración y fracaso, sería conveniente definir estas experiencias antes que los mecanismos de defensa.

**Ansiedad.** Se considera un estado emocional que refleja temor e ira según surja la amenaza al individuo. Cuando estamos en un -- estado de temor es porque tenemos algo enfrente de lo que tratamos de huir o quitar.

Se dice que la ansiedad ataca por la espalda, esto es, que -- nosotros experimentamos pero no nos imaginamos de donde proviene -- o cuales son las causas, enfrentándonos a un dilema sea el de correr o el de atacar. Los síntomas de ansiedad son: somnolencia, te -- mor, dolores de cabeza, terquedad, dolores estomacales y prejuicios. Ansiedad aparece usualmente como un síntoma que nos hace -- comportarnos de una manera específica.

**Conflicto.** Todos los conflictos se refieren a necesidades --- opuestas que estando en acción al mismo tiempo no pueden llevarse a cabo simultáneamente. Cada ocasión en que se presenta un estímulo a la persona ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

- a) Agradable, este caso se llama valencia positiva.
- b) Desagradable o nocivo, ésta valencia es de tipo negativo.
- c) Indiferente, ésta valencia es cero.

Existen tres clases de conflictos que se pueden presentar:

1. Conflicto de Atracción (+). Sucede cuando se presentan dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero son incompatibles.

2. Conflicto de Evasión (-). Ambas alternativas son igualmente desagradables y la persona tiende a evadirse pero no puede.

3. Conflicto de Atracción Evasión (+). En algunas situaciones un mismo estímulo o situación resulta ambivalente.

Cuando el conflicto es llevado a cabo correctamente, representa una experiencia de crecimiento de la personalidad, en caso contrario puede distorcionarla e inclusive destruirla.

Frustración. Al igual que el conflicto o tal vez un caso especial de éste, resulta el problema de ser incapaz de sobrellevar -- alguna barrera o modo de alcanzar una meta, en caso que la meta no se logre alcanzar la persona se volvera intranquila, antagónica. - Lo destructivo de la frustración es que la persona no puede saber el porque es menos eficiente, llamándose regresión a la reducción de la eficiencia psicológica.

Algunas personas tienen muy poca tolerancia y fácilmente se vuelven frustrados, otras han desarrollado una alta resistencia de este modo se necesitará mucho para frustrarse. La habilidad individual para resistir la frustración es conocida como tolerancia de la frustración, esto no quiere decir que quien nunca a sido frustrado sin importar la situación no es necesariamente una persona sana.

Fracaso. Sucede cuando un individuo vive en un mundo en el -- cual él no es capaz de definir sus propias metas en relación a sus necesidades. El individuo tiene un nivel realista de aspiración, - en consecuencia el individuo es capaz de dirigir su energía hacia una meta ocasionando lo opuesto al fracaso, de este modo que tiene el éxito psicológico.

Tratar de distinguir los mecanismos de defensa como normales o patológicos, resulta tan arriesgado como clasificar a los hombres en buenos y malos; por lo general los buenos tienen algo de malo y los malos tienen algo de bueno.

## Mecanismos de Defensa.

1. Represión. Se considera la piedra angular de muchos otros mecanismos, por comenzar a funcionar muy temprano en la vida. La represión significa retener, evitar un acto, excluir o bloquear.

En la represión deben tenerse en cuenta dos factores:

a) Represión primaria, es el contenido que por primera vez - provenga del "ello" y no haya estado prevista en la mente conciente, para volver al nivel de "ello".

b) Represión secundaria, impide que la experiencia que produjo el dolor emocional vuelva a la mente conciente.

2. Regresión. Es volver a un estado o posición previos.

Expresa las actitudes asociadas con épocas de mayor satisfacción (éxito o placer) resultan un imán en momentos difíciles, de - angustia, frustración, conflicto y fracaso. En terapia casi son sinónimo la palabra infantilismo y regresión.

3. Proyección. Significa proteger el "yo" propio de sentimiento de culpa, achacando estos a otro individuo y culpandolos inconcientemente de las faltas propias.

4. Fijación. Se parece mucho a la regresión, al utilizar este mecanismo no necesariamente significa regresar; es posible fijarse o permanecer en una actitud placentera actual, aunque no resuelvan problemas futuros.

5. Sublimación. Mediante el proceso inconciente de sublimación de llevar a cabo expresiones disfrazadas, es importante cuando los otros individuos acepten y hasta lleguen a premiar en ocasiones.

6. Sustitución. Muy relacionado a la sublimación. Los dos buscan metas aceptadas por la sociedad en lugar de metas que la misma

persona acepte. De este modo la persona ante un deseo insatisfecho sustituye el impulso por otro parecido.

7. Identificación. Significa una simple imitación de la --- otra persona, más que tener simpatía y más que una fuerte identificación empática con sus estados emocionales, significa creer que se es la otra persona. Por ejemplo algunos subordinados tienden a identificarse con sus jefes (generalmente a los hombres de alta gerencia).

8. Compensación. Es el tratar de equilibrar un defecto o una inferioridad real o imaginaria, por medio de la creación de logros en otra actividad. Es común para lograr un éxito después de un fra caso.

9. Sobrecompensación. La persona que piensa que es incapaz - de hacer algo trata de compensar sus limitaciones y de este modo hace mucho más y sobrecompensa estas limitaciones.

10. Introyección. Ocurre en el proceso que el niño necesita al incorporarse a las actitudes de sus padres y personas que lo rodean, así el carácter se moldea encausando su personalidad por la modificación de este factor cambiante.

11. Retiro. Se da en defensa propia al presentarse determinadas circunstancias o enfrentarse a ciertas personas, la persona - huye tímidamente o no da la cara.

12. Fantasía. Formas de pretender satisfacer la falta de logros reales es jugar con imágenes inexistentes y con hazañas ficticias. Se explica cuando se sueña despierto.

13. Conversión. Se presenta cuando una persona teme a no ser - capaz de enfrentar una situación poco usual, convirtiendo este fenómeno en un problema corporal.

14. Racionalización. Si es que nosotros tenemos conocimiento - en defensa de las frustraciones personales o de crítica de los actos, inventamos una excusa aceptable (para nuestra propia personalidad).

15. Agresión. Como resultado de regresión es la agresión que quiere decir tratar de lastimar o de herir a la persona, grupo, u objeto que ocasiona el conflicto.

16. Culpabilidad. Es debido a las limitaciones de nuestra propia personalidad, pudiendo retornar a la agresión, en esta ocasión hacia nosotros, sea criticandonos o hasta herirnos.

17. Decisión Discriminatoria. La ocurrencia del mecanismo se da a nivel conciente, de este modo puede usarse cuando la personalidad es sana y el conflicto no es fuerte. Penetrando al mecanismo al tratar de hacer una lista de soluciones después seleccionar la mejor.

18. Negación. Al sentirse amenazado, simplemente permanece inconciente de los datos que podrían crear conflicto. Es una situación diferente de pretexto.

19. Inhibición. Ocurre en un nivel conciente, la persona a propósito y sabiendo se abstiene de hacer algo.

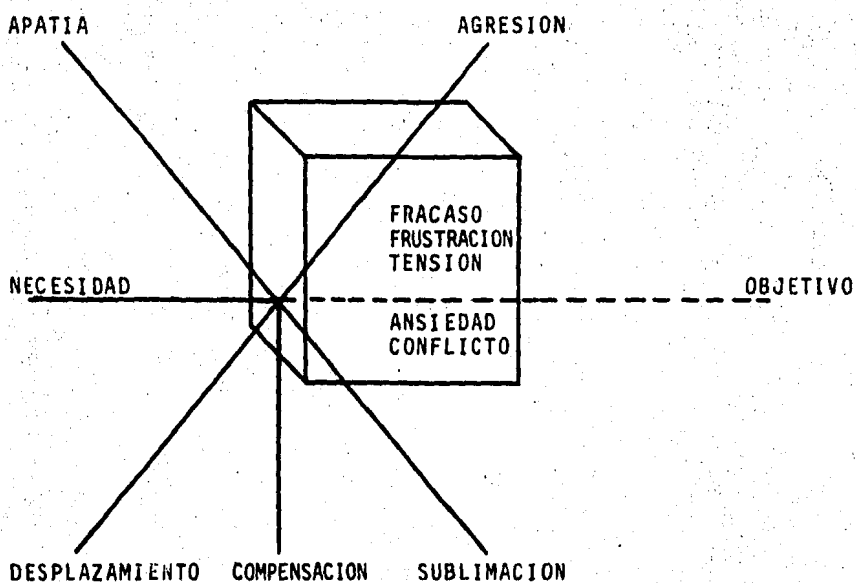
20. Vacilación. En el instante cuando la gente tiene un conflicto puede decidir en la solución "A", y un instante después la rechaza y acepta la solución "B", sin llegar a una conclusión.

21. Ambivalencia. Las situaciones en conflicto se tratan de resolver por medio de odiar y querer a la persona que es el centro de la amenaza.

22. Lapsus. Todos los errores tienen algún significado, los errores son expresiones del pensamiento y sentimiento que existen en nuestro inconciente y que de manera espontánea llegan a nuestro conocimiento.

Un ejemplo vislumbrado de actitud defensiva, como se vió, el individuo reacciona ante la frustración, ansiedad, conflicto y -- fracaso, porque se esfuerza en proteger el concepto que tiene formado de si mismo, siendo posible que actuen en una desventaja. En consecuencia el comportamiento se acerca a lo neurótico, incluyendo reacciones tales como fobia, compulsiones y obsesiones.

#### ACTITUD DEFENSIVA<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Ibidem, p. 310.

El impacto que tiene en la profundización de las habilidades y necesidades, significa un incremento en el cual el individuo -- llega a madurar su personalidad, de tal manera, el mundo de cada individuo no necesariamente tiene que ser el mundo de otro individuo. Todos vivimos a nuestra manera.

La personalidad se complementa, se organiza y se integra solo cuando la persona interactúa con otra persona (s), idea (s) y organización (es) social (es). El hombre es como otros hombres ya que comparte experiencias comunes con sus propios grupos dentro de los que trabaja, en su clase social, en su club deportivo u otras organizaciones.

La personalidad no puede ser comprendida sin tomar en cuenta la cultura en la que se desarrolle el individuo, como lo señala -- L.K. Frank: "La personalidad humana es la suma de las expresiones individuales de nuestra cultura, y la cultura y sociedad son las expresiones del grupo<sup>5</sup>".

El multidimensional proceso de las organizaciones en cuanto -- estriban hacia lograr los objetivos, mantenerse así mismo internamente y adaptarse a su propio medio exterior es llamado actualización del ser. La personalidad humana es un organismo en crecimiento o tendencia inherente al desarrollo del individuo siempre y cuando continúe dentro de la misma cultura.

Como lo dijeron Kluckhohn y Murray, "La gente tiende a llevar las mismas o similares características psicológicas básicas porque debido a su herencia biológica y a la matriz sociocultural dentro de la cual se ha desarrollado<sup>6</sup>". Esto no quiere decir que el individuo pueda expresar su conocimiento a estas características básicas dentro de su propia manera o ideosincrasia.

---

5 Argyris, Chris, Personality and Organization, o.c. p. 48

6 Ibidem, p. 49



Las tendencias mentales desarrolladas anteriormente expresan, y se asume que el individuo dentro de nuestra cultura tiende a desarrollarse:

1. De un estado de pasividad de niño a un estado de incremento de actividad como adulto. Erikson lo llamó iniciativa del ser.

2. De un estado de dependencia respecto de otros en la infancia, a un estado de relativa independencia de adulto.

3. Al ser capaz de comportarse tan solo de unas cuantas maneras siendo niño a un ser capaz de comportarse de diferentes maneras siendo adulto.

4. Ya que pasa de un comportamiento errático y superficial de niño hacia la creación de mayores intereses como adulto. El estado de madurez se caracteriza por un sinfín de metas en donde la recompensa es la propia seguridad.

5. De una perspectiva a corto plazo como en la infancia a -- una perspectiva a largo plazo en la edad adulta por la cual aseguran su futuro.

6. De ser o estar en una posición subordinada dentro de la familia y la sociedad a aspirar a ocupar una posición igual o independientemente relativa en su medio.

7. Por la carencia del conocimiento del "yo" como niños a estar concientes y de controlarse siendo un adulto. Lo que Erikson llama "sentimiento de su propia estimación"<sup>7</sup>.

---

7 Ibidem, p. 50

CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ<sup>8</sup>

## I N M A D U R E Z

## M A D U R E Z

Pasividad  
 Dependencia  
 Pocas maneras de comportarse  
 Intereses erráticos y superficiales.  
 Perspectiva temporal corta.  
 Posición subordinada.  
 Falta de conciencia del "yo"

Mayor actividad  
 Independencia  
 Capacidad para comportarse de muchas maneras.  
 Intereses más profundos y fuertes.  
 Perspectiva temporal larga (pasado y futuro).  
 Posición de igualdad o superioridad.  
 Conciencia y control del "yo".

La descripción de un multidimensional y básico proceso de desarrollo y crecimiento (incremento) de un individuo puede ser medido. Las siete dimensiones anotadas probablemente varien con cada individuo según las diferentes ocasiones. Para el desarrollo de la personalidad, los puntos mencionados son de capital importancia, en consecuencia se dará énfasis a una mayor explicación. Para entender comportamiento de un individuo en particular deben utilizarse las propiedades de la personalidad, influye el concepto individual del ser, su grado de adaptación y ajuste y la forma en que percibe su propio mundo, la dependencia es cambiante. Puede dar una personalidad insana, por eso estarán predispuestos de cambiar de niño a adulto. Al desarrollarse en una cultura en particular no se podrán obtener expresiones de las tendencias del desarrollo al máximo, activos, y así sucesivamente todo el tiempo y aún mantenerse como una sociedad organizada, la familia, la escuela, las leyes, los amigos.

---

8 H. Blanchardk. y Hersey P., La Administración y el Comportamiento Humano, - (México: Editorial Técnica, 1970, c. 1969), p. 63.

Es común encontrar personas que no tienen las habilidades que se conocen para una completa madurez; los mecanismos de defensa -- son factores importantes que desvian las tendencias de desarrollo básico. Todos tenemos dependencias saludables las cuales nos ayudan a ser más creativos y a desarrollarnos.

Las personas adultas sanas tienden a obtener expresiones de su personalidad mientras no puedan proveer con trabajo dentro de los cuales le permitan ser más activos en vez de pasivos, más independientes que dependientes; a ocupar las posiciones de jerarquía; tener control de su propio mundo y de expresar más de sus muchas y profundas habilidades.

## 1.2. El Dilema de la Organización.

Este tema trata de fundamentar las causas del comportamiento organizacional, hasta ahora se dió un bosquejo de la personalidad para poder entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones formales en sus dotaciones básicas del probable impacto en la personalidad humana y ésta como reaccionará. ¿Qué respuesta probable se manifestará cuando la organización y los individuos se unan?

Las organizaciones formales son organizaciones racionales.

La esencia de la organización formal en su fundación lógica, de este modo el hombre se comportará racionalmente como el plan formal lo requiere, las organizaciones se forman con objetivos -- particulares en su imagen estructural, si los individuos no siguen la ruta prescrita los objetivos no podrán ser alcanzados.

Las organizaciones con el propósito de diseñar y alcanzar -- sus metas, y la gente que trabaja en las organizaciones cree que -- está cooperando para alcanzar dichas metas.

Como la señala Urwick, "La creación de una organización formal requiere un lógico acercamiento a un dibujo de oficina, respecto de cómo la estructura formal deberá ser planeada, por eso lo -- considera como un trabajo de diseño<sup>9</sup>".

El dilema para organizar es porque cuenta con el elemento humano, ajustandose a los requerimientos de dichas personas ya que -- no se puede cambiar de manera fácil al hombre para ajustarlo a --- ciertos trabajos. Con esto quiere decirse que no podrá uno sentarse y crear una estructura ideal, una distribución óptima de obligaciones y responsabilidades y de autoridad y después esperar una variedad de la naturaleza humana para poder adaptarlo.

---

9 Argyris, Chris, Personality and Organization, o.c. p. 55.

La función del organizador es la de crear un mundo lógicamente ordenado, como la enmarca Fayol: "hay un orden propio en el -- cual hay un lugar para cada cosa y para cada persona<sup>10</sup>".

Los problemas de la organización deberán ser manejados de -- una manera correcta y ordenada, los ajustes personales deberán -- hacerse siempre y cuando sean necesarios, pero si el organizador empieza con una colección o una muestra de las variedades humanas y trata de organizarlas de manera que estén de acuerdo y sean afines, pensando primero en sus diferentes clases sociales, edades y colores, entonces lo que se tendrá es un trabajo parchado y no -- una organización. Una aspiración para la expresión óptima la cual significa modificar la estructura ideal para llevar a cabo las -- condiciones del individuo dentro de sus alrededores, esto nos da la idea que la gente debe ser leal a la estructura formal si es -- que desea que la organización funcione efectivamente. Como lo enfatiza Taylor: "la administración científica nunca podrá triunfar -- sino fuera por una revolución mental<sup>11</sup>".

Gouldner clasifica dos tipos ideales o modelos de organización: "el racional y el natural<sup>12</sup>". Acentúa que quienes han tenido el modelo natural, han pasado o subestimado aspectos importantes del modelo racional como son: 1) la preponderancia de estructuras racionalmente organizadas para el desarrollo planificado y la adaptación; 2) la importancia de los códigos formales, la división del trabajo, etc., sobre el desarrollo de la organización; - 3) el papel crucial de la racionalidad en la conducta humana; 4) - el valor de los condicionamientos organizacionales que conducen a la realización de los valores democráticos; y 5) la variación de - grados de independencia entre las diversas partes.

---

10 Ibidem, p. 56.

11 Ibidem, p. 57.

12 Argyris, Chris, El individuo dentro de la organización, o. e. r. p. 23-24

En la concepción y creación de una organización tuvieron que existir personas y un conjunto de requisitos complejos (objetivos reales, políticas, etc.) llamadas organización formal, que están basadas en principios como son: 1) especialización de tareas; 2) - la cadena de mando; 3) la unidad de dirección; 4) la racionalidad, etc. que se apoyan en la tecnología, los tipos de control directivo y las pautas de liderazgo que se utilizan en la organización.

Las propiedades esenciales en cualquier organización existente, se considera que son: 1) una pluralidad de partes; 2) que se mantienen a través de su interrelación; 3) que alcanza uno o -- más objetivos específicos; 4) se adaptan al entorno exterior; 5) -- manteniendo así la interrelación de sus partes. Las actividades -- centrales de la organización son por ejemplo el logro de los objetivos, mantenimiento del sistema interno, adaptación del medio ambiente exterior, referido a éstas últimas es factor importante en la industrialización, el nivel tecnológico, los recursos naturales con que cuenta el país, el desarrollo educativo en la forma que -- afectan las capacidades profesionales, la formación y la experiencia de los trabajadores, las capacidades administrativas y la competencia de los grupos profesionales y directivos, y los funcionarios gubernamentales, la densidad demográfica, la capacidad en la creación de créditos, etc.

#### Principios de la Organización.

Principio de la especialización. Si nos referimos a un esfuerzo específico de una área de trabajo incrementando la cantidad y calidad de producción, la eficiencia organizacional y administrativa, el incremento se debe por la especialización en tareas asignadas a los participantes de la organización.

El propósito en el diseño del trabajo industrial es minimizar costos inmediatos de producción, de manera que las habilidades se especialicen y así reduzcan los requerimientos de una tarea en la cual decrece el tiempo para el aprendizaje. Inherentes a éstas -- prácticas se hacen las siguientes suposiciones:

a) El individuo tendrá que comportarse más eficientemente en la tarea que realice al ser más especializada.

b) En la práctica se encontrará un mejor camino para definir el trabajo y así realizarlo con mayor rapidez.

c) Que las diferencias individuales se ignoren encausando -- más habilidades y pensamiento en las máquinas.

Al mencionar las suposiciones nos encontramos que surgen dificultades cuando salen a flote las propiedades de la personalidad humana, debido a que siempre esta pretendiendo actualizar su organización, ya que resulta una continua carga emocional en un proceso de crecimiento del "ego", puesto que es difícil sino imposible decir que éste proceso puede ser apegado y que las diferencias de los individuos sean ignoradas, de esta manera es imaginar que la actualización del individuo puede ser ignorada. Otra dificultad -- es que las habilidades de especialización requieren que la gente -- utilice unas cuantas de sus habilidades; a medida que la especialización crece y tiende a requerir menos habilidades motoras las --- cuales son de menos importancia psicológica para el individuo, es por eso que no se puede manifestar una saludable personalidad humana en el adulto, esto inhibe la realización pues sólo se expresan unas cuantas habilidades superficiales que no proveen de un reto necesarias de la personalidad saludable.

El incremento de la importancia de esta clase de habilidades para un trabajador maduro y saludable es que el deberá sentir que está realizando un trabajo de autosatisfacción mientras utiliza -- un pequeño número de habilidades psicológicas sin ningún reto cuando en la realidad el puede estar predispuesto a sentirse de otra -- manera. Con esto podemos concluir que las tareas de especialización requieren de un adulto saludable para comportarse de una manera -- menos madura y esté conciente acerca de esto.

Cadena de Orden. Como consecuencia del principio de especialización, -que crea una pluralidad de partes altamente especializa-

das-, de esto surgen los líderes cuya responsabilidad deberá ser la de controlar, dirigir y coordinar la interrelación de las partes para asegurar que cada parte realice su tarea adecuadamente - para el logro del objetivo. La eficiencia administrativa y organizacional se incrementa dada la jerarquización de autoridad.

Al líder se le asigna un poder formal para contratar, despedir, otorgar y penalizar a los individuos, en consecuencia el comportamiento será dirigido hacia los objetivos de la organización y de ésta manera se logrará que el individuo sea dependiente, pasivo y subordinado con los líderes. Entonces los individuos tienen poco control si es que no lo tienen, sobre su medio de trabajo; su perspectiva de tiempo se acorta debido a que ellos no controlan la información para predecir el futuro (proyecciones). Conforme varien los puestos (jerarquía), la extensión de la perspectiva del tiempo en las situaciones de decisión tienden a notarse directamente. Los requisitos mencionados inhiben las tendencias - del crecimiento de la personalidad pues encontramos que los trabajadores son pasivos, subordinados y tienen perspectivas a corto plazo, cayendo en dimensiones de inmadurez, no de madurez.

A manera de minimizar la posición de inmadurez, se postula - que:

a) Los individuos que trabajan bien, que no permiten su dependencia, su subordinación, su pasividad tienen un reconocimiento - que puede ser material o psicológico; las recompensas materiales adecuadas son visibles al empleado de producción, conduciendonos que paga al individuo por la insatisfacción que experimenta mientras está en el trabajo y sus salarios le sean otorgados para adquirir una satisfacción fuera del trabajo.

Existen suposiciones en las soluciones citadas que inhiben -- las cualidades básicas de la personalidad; una es que el individuo esté conciente que los salarios percibidos por su insatisfacción - le compran satisfacción fuera de la planta, otra suposición es que



el empleado se interesa en maximizar sus ganancias económicas, y una última considerando la anterior, es que a el empleado se le recompensa mejor como un individuo que produce.

b) La organización debe tener objetivos técnicos competentes, racionales y líderes leales. Al decir que los líderes sean técnicamente competentes conduce a que los empleados los respeten a modo de inculcar la lealtad la cual es sumamente importante en los empleados.

c) Motivar a los empleados para que tengan más iniciativa y sean más creativos, haciendo competencias para alcanzar una jerarquía arriba de ellos, incrementando la efectividad de los participantes; no deja de tener desventajas de competencia ya que tiende a incrementar la tensión y el conflicto y a decrecer la efectividad humana.

La competencia se incrementa a medida que se incrementa la conciencia de los propios problemas; cuando los problemas se resuelven de cualquier manera que no vuelvan a surgir y que se resuelvan con un gasto mínimo de energía. Podemos distinguir dos tipos de competencia: la competencia cognositiva (intelectual) y la competencia interpersonal, para efecto de este punto es importante determinar el efecto que tienen un nivel específico de competencia interpersonal en las actividades racionales para la solución de problemas dentro de la organización.

Para que la competencia interpersonal sea efectiva requiere del autoconocimiento porque influye sobre la estabilidad y eficiencia del individuo, en la capacidad de ver en su entorno así como de valorarlo y tratarlo. El individuo al estar experimentando coincide con su concepto del "yo", entonces tenderá a verlo de una manera no distorsionada; en caso contrario, esto es, que sea hostil a su "yo", constituye una amenaza. La amenaza puede integrarla a su "yo", debiendo modificar su "yo" o también proteger (defender) su "yo" para que no tenga que cambiarlo negándose a ver, distorsionando y rechazando la experiencia.

Unidad de Dirección. Las tareas de cada persona deberán ser especializadas, por consiguiente la eficacia de la organización y administración se incrementa si cada unidad tiene una única actividad. Asimismo las metas de trabajo hacia las cuales el empleado está luchando por lograr su meta superando las barreras, las defienden y controlan los líderes. Imaginando que las metas de trabajo nada tienen que ver con el "ego" de los empleados entonces - las condiciones ideales para el fracaso psicológico han sido creadas.

Como se mencionó anteriormente, para que se de una personalidad saludable se debe aspirar el éxito psicológico y resulta conveniente definirlo con más detalle.

El éxito psicológico consiste en aumentar la estima, el individuo que lo busque necesitará un mundo donde pueda experimentar - un nivel elevado de 1) autorresponsabilidad y autocontrol; 2) compromiso, hasta el logro de los objetivos; 4) utilización de las -- capacidades primordiales. Cuando no se logra el éxito psicológico la gente tiende a frustrarse ocasionando los conflictos.

Tramo de Control (Dirección-Control) Nos dice que la eficiencia administrativa se incrementa por las limitaciones del tramo -- de control de un líder a no más de cinco a seis subordinados.

Enfocandonos a la definición encontramos que Suojanen "dice - que el principio de tramo de control no es válido particularmente como se aplica en las oficinas de gobierno y corporaciones de negocios<sup>13</sup>". El ser humano está limitado en cuanto a la cantidad - de información que pueden recibir, evaluar, almacenar y comunicar; de tal manera que si se excede en número de subordinados, se vuelven tan complejo que el individuo debe simplificarse por medio de agrupaciones, categorizaciones, evaluaciones y nombrando o detallando su información.

---

13 Argyris, Chris, Personality and Organization, o.c. p. 64.

En otro estudio hecho por Whisler se especifica que "un incremento en la distancia administrativa entre individuos y un incremento en los niveles tiende a crear problemas de comunicación para un ejecutivo de una organización<sup>14</sup>".

Las limitaciones de éste principio aunada a la teoría de inmadurez-madurez es que tiende a decrecer la cantidad de control y perspectiva de tiempo de los individuos quienes no poseen una jerarquía considerable (alta). Una supervisión estrecha conduce a que los subordinados se vuelvan dependientes, pasivos y subordinados al jefe.

La situación que se presenta una vez analizada la personalidad humana y los principios de la organización formal, es que existe incongruencias entre las tendencias de crecimiento de una personalidad sana y los requisitos de la organización formal. Si la ideología de los principios se utiliza, los empleados tienden a trabajar en un medio donde 1) se les provee de un mínimo control sobre su trabajo; 2) se espera que ellos sean pasivos, dependientes y subordinados; 3) se espera que los trabajadores tengan una perspectiva a corto plazo; 4) se les induce a perfeccionar unas cuantas habilidades; 5) se espera que produzcan bajo condiciones que los llevarán a un fracaso psicológico.

En consecuencia las organizaciones están dispuestas a pagar altos salarios y dar un adecuado reconocimiento si un adulto maduro se comporta durante su jornada de trabajo en una forma inmadura. De tal manera que la incongruencia aumentará cuando el empleado o los empleados se sienten que son maduros; cuando la estructura formal basada en los principios se hacen más estrecha para una máxima efectividad de la organización formal; cuando se observa la esencia de la unidad de mando; cuando el trabajo se convierte o se vuelve más y más mecanizado.

---

14 Ibidem, p. 65.

En el modelo de personalidad y de organización formal, se su pone el extremo de cada uno de manera que el análisis y los resul tados puedan ser sobresalientes y ayudando a hacer posiciones más claras, el individuo siempre querra ser maduro y las organizaciones formales a hacer que la gente sea más dependiente y pasiva.

Turner señala que a los hombres les desagrada la necesidad de trabajar en una actividad o en un trabajo que requiere sólo un mi nimo de habilidad y los obliga a través de la repetición a que -- continuen utilizando el mínimo de habilidades<sup>15</sup>". A los empleados les desagrada el paso mecánico como en la línea de montaje porque disminuye su control sobre sus propias actividades, los vuelve -- dependientes, subordinados y pasivos al proceso de la máquina, los conduce a cambiar y olvidar las cualidades de producción.

Podemos derivar que los trabajadores de jerarquía baja, se - encuentran con una tecnología, unos sistemas de control (presupes tos, sistemas de incentivos, etc.) y un liderazgo directivo que -- crean las condiciones siguientes:

1. El trabajo se encuentra considerablemente especializado y fraccionado, por lo tanto el trabajo va a ser más fácil, aumentará la producción, será menor el tiempo de aprendizaje.

2. La dirección planifica el trabajo, define las tasas de -- producción y mantiene el control.

3. Promulga órdenes, modifica el trabajo o puede trasladar al personal.

4. Puede evaluar la actuación de la gente, de establecer y asignar castigos y recompensas.

5. La dirección puede decidir quien permanece en la organiza ción y en que plazo.

---

15 Ibidem, p. 73

Finalmente a modo de dar un panorama más amplio se hacen una serie de proposiciones:

1. Existe incongruencia entre las necesidades de los trabajadores que aspiran al éxito psicológico y las demandas de la organización formal.

2. Como resultado de la perturbación señalada en el punto anterior, ocasiona la frustración, el conflicto, el fracaso y una perspectiva de corto alcance.

a) Frustración. Cuando se bloquea su auto-expresión.

b) Fracaso. Al no definir los objetivos con las necesidades y los índices que conducen a esos objetivos.

c) Conflicto. Es que las personas psíquicamente maduras, rechazarán la frustración, el fracaso y las perspectivas de corto alcance que hay en su actual puesto de trabajo.

d) Perspectivas de corto alcance. No se dispondrá de control en cuanto a claridad y estabilidad en su futuro.

3. Tendrá a aumentar el grado de frustración, fracaso, conflicto y perspectiva de corto alcance.

a) A medida que los trabajadores aumenten su deseo de éxito psicológico.

b) A medida que el grado de pasividad, dependencia aumente: según se descienda en línea jerárquica, cuando aumenta el liderazgo directivo, el establecer programas de relaciones humanas pero que no se lleven a cabo adecuadamente, a medida que los puestos son más especializados, y si es que aumenta el rigor de los principios formales tradicionales.

Modos de adaptación de los trabajadores.

Surgen actividades adaptativas necesarias si es que se quiere que hagan funcionar el diseño original aunque éstas activida-

des guardan un grado de antagonismo con respecto al diseño de la organización. Puede decirse que cuanto mayor rigidez, especialización, control estricto y liderato directivo experimente el trabajador, tenderá a desarrollar actividades hostiles de adaptación. Una forma de solucionar el problema es en institucionalizar algunas de las actividades creando una nueva organización que tenga poder igual como son los sindicatos. Otra forma de resolver el problema es inhibirse psicológicamente de forma que la frustración y el stress no resulten demasiado castrantes.

El primer modo de adaptación es el abstenismo y la rotación; se asume que los trabajadores mentalmente sanos tienen un abstenismo menor, por lo contrario los trabajadores con un abstenismo mayor se sienten frustrados en su trabajo debido a que sus labores no presentan ningún desaffo. En el caso de la rotación y las quejas de los trabajadores se debe a la conducta de liderazgo, pues cuanto más estructura dibuje y controle el lider mayor será la rotación. Los accidentes laborales y el abstenismo están relacionados con las presiones arbitrarias que los trabajadores sienten -- como ejercidas por la dirección, por esto los accidentes aumentan a medida que crezca entre los trabajadores el sentimiento de dependencia, sumisión y frustración.

El segundo modo de adaptación es la agresión; de acuerdo a la frustración, del conflicto y del fracaso será la forma o grado de agresión asumida, permitida por la cultura y la sociedad interna para ser agresivo. Las medidas adoptadas por los trabajadores para expresar su agresión como son las restricciones de una cuota de producción, trabajo a ritmo lento, hurtar, falsear los registros de producción, provocar desperdicios excesivos y cometer errores que se reflejen en la calidad del trabajo. En caso que las medidas no se demuestren eficaces para que los trabajadores se adapten a la frustración y al conflicto, los trabajadores pueden tomar otras medidas para disminuir el grado de dependencia y sumisión -- que experimenten hacia la dirección. Para lograrlo constituyen un sindicato que represente sus intereses, respaldandolos con las -- armas adecuadas, además que reclamen ser escuchados en problemas --

de traslados, los despidos, etc.

El sindicato sirve como canal de expresión de las exigencias y necesidades del trabajador y como vehículo de su insatisfacción.

El tercer modo de adaptación es pedir una retribución necesaria cada vez mayor, que compense el grado experimentado de insatisfacción, tensión y stress; al estar satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, como consecuencia le tomará importancia a la necesidad de auto-realización no estando motivados por los incrementos de sueldo o beneficios marginales, de este modo los -- trabajadores que no conceden a la autorealización ponen énfasis - al dinero y mejores condiciones materiales de trabajo.

Si consideramos la validez de éste modo de adaptación podemos comprender que los trabajadores llegan a verse obligados a conceder un creciente énfasis a las compensaciones monetarias y de tipo material, y un énfasis decreciente a la satisfacción personal --- mientras trabajan; como se ilustra en el dialogo siguiente de un trabajador jubilado:

Pregunta: ¿Había alguna cosa que le agradace en su trabajo?

Respuesta: No, no puedo recordar nada agradable. Era un trabajo muy duro y no quisiera pasar por eso otra vez.

Esposa: Vamos, querido, no puedes haber estado trabajando --- allí todos estos años, y no encontrar algo que te gustara.

Respuesta: No recuerdo nada, solamente el dinero; no se me -- ocurre nada más.

Cuando los trabajadores experimentan un sentimiento de impotencia y desamparo, que provoca la alineación del individuo con respecto asimismo y los demás. La alineación se relaciona con la -- despersonalización del trabajo haciendo creer que no es más que -- una unidad intercambiable. El trabajador se considera un ser anónimo,

un trabajador más, acentuándose por la ausencia de la participación real en la empresa, falta de relaciones con los demás trabajadores.

Otros modos de adaptación. La forma de adaptación sugerida es el abandono; puede abandonar por el ascenso en el escalafón --- organizacional. Sucede también que cuando los trabajadores no pueden ser promovidos aprendan a expresar sus necesidades fuera de la organización, pero a medida que el avance tecnológico y la automatización toman gran auge en el medio ambiente industrial, los mandos intermedios necesitarán una especialización técnica más -- elevada que su puesto y tendrá que ser ocupado por técnicos de -- grado medio o superior.

La predicción de la aparición de actividades adaptativas es como consecuencia de la existencia del grado de incongruencia entre las necesidades individuales y los requerimientos organizacionales.

Los trabajadores argumentan que 1) tengo que disfrutar con el trabajo para vivir en paz conmigo mismo; 2) debo disfrutar o me veré obligado a realizar la tarea tan difícil de buscarme otro empleo -pensando de esta manera podrá reducir la posible infelicidad o incomodidad-; 3) una manera de soportar el trabajo consiste en disfrutar con él.



### I.3. La Energía Humana (INPUT)

Para conocer la energía humana es necesario conocer las diferentes clases de energía que utilizan las organizaciones en su desarrollo, de tal manera, existen la energía mecánica, la eléctrica, la psicológica y la fisiológica; consideradas como inputs de energía. Al principio de la investigación se hizo mención de la importancia que tienen los seres humanos en las organizaciones, - en consecuencia nos enfocaremos a analizar la energía que aportan los individuos.

La energía humana está dividida en psicológica y fisiológica, para efectos del tema lo que nos interesa es la energía psicológica pero sin descuidar del todo a la energía fisiológica puesto que ambas forman la energía humana. La energía psicológica no se puede localizar en el mundo empírico como es el caso de la energía fisiológica, la formación de la energía psicológica estará en función de su capacidad de explicar la conducta humana. Como lo señala Maslow, "las necesidades son componentes de la energía psicológica, - las necesidades activadas están siempre en tensión respecto a algún objetivo o meta<sup>16</sup>". Asimismo, una necesidad psicológica es un elemento que se postula como existe en la personalidad del individuo, que está relacionada con las demás necesidades y con un objetivo que se encuentra en el medio ambiente, iniciador y guía de la conducta hasta que se logre el objetivo.

Es importante señalar que se postula la existencia de la energía psicológica para explicar la conducta humana observable y que no puede ser explicada mediante la energía fisiológica, algunos ejemplos se dieron en el tema de la personalidad, pero para reafirmar éste tema es conveniente exponer un ejemplo más; en el caso de estudiantes que "tratan" de estudiar durante un tiempo con

---

16 Bischof, Ledford S., Interpretación de las Teorías de la Personalidad. (México: Trillas, 1983, 5ª Reimpresión), p. 590.

siderable, preparándose para los exámenes y se han mantenido despiertos tomando píldoras de azúcar, que pensaban que eran una anfetamina, mientras que otros se dormían porque creían que los estimulantes que habían consumido solo eran terrones de azúcar.

De este modo es importante señalar que la energía psicológica postula que:

- a) Existe en todos los individuos.
- b) Su realización no puede bloquearse permanentemente.
- c) Según el estado mental del individuo, varía la energía -- psicológica.

Para poder entender los puntos señalados exploraremos ciertos conceptos.

Los individuos desarrollan necesidades, capacidades y valores; de éstas algunas son centrales y otras periféricas. La centralidad es en función al desarrollo de crecimiento de las personas, de su grado actual de satisfacción de necesidades y los factores existentes en su medio ambiente.

Para el desarrollo de tales factores, tiene gran influencia la matriz sociocultural en la cual se desenvuelve el individuo. - Las normas culturales las emprenden los niños a través de sus padres y también de la cultura, darán las pautas en las necesidades, las capacidades y los valores específicos que desarrolle, es así - que se podrá distinguir cuales serán consideradas como centrales y cuales como periféricas. La integración irrepetible de éstas ne cesidades, valores y capacidades, en una forma organizada en el - individuo, es lo que se denomina su "yo", su personalidad.

El significado de la competencia toma forma en el significado de conciencia, problemas, gasto mínimo de energía y la no recurren cia de los problemas, dichos problemas serán resueltos dentro de - la organización en un nivel interpersonal.

La competencia interpersonal exige un autoconocimiento (autoconciencia), para lograr que el individuo sea más conciente de sí mismo es necesario recibir información o feedback, proveniente de los demás en cuanto cómo le ven ellos y en qué magnitud les afecta él. La recepción de la información implica que el individuo antes que nada la acepte, esto es, el mensaje que está recibiendo - no lo distorsione en su totalidad, la distorsión sucede cuando se siente amenazado por el mensaje. El individuo no se deja amenazar fácilmente cuando posee un nivel relativamente alto de autoestima y autoconciencia, además de valorarse asimismo para que los mensajes sean recibidos con una distorsión mínima.

Los mecanismos de defensa son importantes puesto que cuanto más defensivos se comporten los demás, la distorsión de los mensajes tenderá a aumentar. La autoaceptación consiste en la capacidad de recibir y enviar mensajes (información) con una distorsión mínima. En consecuencia, cuando mayor sea la autoestima, la distorsión interna será mínima. Y, cuando más se estime a las demás personas, estas tenderán a distorsionar mínimamente sus mensajes. La sociedad juega un papel importante porque por medio de las normas puede permitir el grado de autoconocimiento, en algunas ocasiones las normas societales limitan y afectan durante la infancia en -- cuanto a su "yo" que va a poder explorar y modificar. En otras sociedades sucede lo contrario. Por lo tanto, la naturaleza, la amplitud y la profundidad de la competencia que el individuo posea - se ven notablemente influidas por el medio ambiente en donde se -- desenvuelva.

Reconsiderando la autoestima es porque el individuo no es independiente a la autoestima de los demás. En el caso que un hombre desee madurar, las demás personas querran madurar también además que ayudarán en ese crecimiento. El desarrollo de la autoestima se da enfrentándose con el mundo de modo competente, que de -- acuerdo con sus capacidades y a su esfuerzo pueda resolver los -- problemas por sí mismo dado que tiene una correlación positiva con los factores siguientes:

1. El individuo tiene la capacidad de establecer sus propios objetivos.

2. De acuerdo a los objetivos, se relacionan con sus necesidades o valores centrales.

3. El individuo tiene la capacidad de definir las rutas que conducen a los objetivos.

Un objetivo demasiado difícil puede llevar al individuo al fracaso psicológico y a un descenso de su autoestima, como lo manifiesta Lewin, "el éxito psicológico es un mecanismo para aumentar la autoestima, en caso contrario, es el fracaso psicológico ya que disminuye la autoestima"<sup>17</sup>.

Un modo para superar el problema de la distorsión, es determinar la autoestima, comparando la conducta de sí mismo contra -- los demás, ya que al aumentar los individuos su autoestima, mayor será la propia autoestima. Analizando el proceso siguiente tenemos: cuando la autoestima es más elevada, el individuo se valora más; -- cuando más se valore el individuo, será más autoconciente para conocer su potencial no utilizado y así conocer sus limitaciones; -- una autoestima alta reclama la recepción de un feedback no distorsionado; al ser mínima la defensa del individuo existe la probabilidad de obtener un feedback no distorsionado proveniente del medio ambiente; si la conducta del individuo reduce la defensa de los demás, es probable que los demás le transmitan feedbacks con distorsiones mínimas; cuando más decrecen los conflictos internos, aumentan su autoconciencia y su autoaceptación y por ende ayudará a los demás a que reduzcan su defensa.

A manera de redondear la personalidad humana, es conveniente explicar el proceso de confirmación, pues se considera una necesidad y una actividad básica en la existencia humana. Tal como se -

---

17 Argyris, Chris, El individuo dentro de la organización, c.c., p. 43

anotó anteriormente, a través de los problemas y las actividades humanas, el individuo percibirá el mundo por medio de su autoimagen, verá lo que su "yo" le sugiera o le permita ver, es por ello que las percepciones están sujetas a error, a su error; es así -- que existe la incertidumbre y duda de sí mismo, una evaluación de la propia percepción del mundo. De ahí surge la necesidad de confirmación.

La confianza en sí mismo existirá cuando los demás confirman el valor positivo de la visión y evaluación del "yo", de los otros y del medio ambiente, es posible reafirmar que el sentimiento de confianza se incrementa por la confirmación, en el caso de la autoestima y la competencia, no se ven incrementadas por la confirmación pues la influencia de ambas se da directamente en el éxito psicológico. Aunque la confirmación puede dar validez al nivel actual de autoestima del individuo, también incrementa la confianza de sí mismo y de su capacidad para percibir el mundo con exactitud.

El individuo actúa según posea energía psicológica, la energía potencial es según se autoestime, por lo tanto si la autoestima es considerablemente alta, también lo será la energía potencial. El logro de la experiencia positiva (éxito psicológico) es condición para crear un estado mental adecuado. La energía psicológica del ser humano no tiene límite, sólo varía según el estado psíquico del individuo, una vez más los factores sociales nos condicionan acerca del éxito o fracaso psicológicos, en cuanto al estado psíquico adecuado tanto en su alcance como en su naturaleza. Existen culturas en donde los individuos en éste caso adultos crean -- oportunidades para que los niños asuman riesgos y en otras se denota lo contrario, siendo que los niños se ven notablemente protegidos.

Se dice que el individuo existe o se desenvuelve en subsociedades y culturas, considerando a la organización como una subsociedad en la cual las personas tratan de ganarse la vida, redefiniendo, la organización tiene influencia en: lo que el individuo tiende a

desear; la forma de conseguirlo; y el logro (éxito psicológico) o el fracaso. Pasa lo mismo en las plantas centradas en la producción, entre más se apegue un directivo a la estructura, las probabilidades de éxito psicológico en los subordinados tenderá a disminuir.

Cuando se presentan condiciones de escasa confianza y mucha frustración del empleado, representa su agresividad en niveles de aspiración muy bajos o por eso existe la probabilidad de que los objetivos o las metas no sucedan como se quisiera. Por lo contrario donde existe demasiada confianza pueden los individuos sentirse realizados, dando el éxito psicológico.

#### I.4. Eficacia Organizacional.

Al pretender analizar la eficacia organizacional es necesario recordar los resultados de los desequilibrios internos de los conflictos, las rivalidades interdepartamentales y los mecanismos de defensa, la individualidad de los grupos en concebir la eficacia organizacional radica en que coincida con su experiencia. Los trabajadores pueden experimentar dentro de la organización formas diferentes diciendo que se sienten incómodos por la presión que ---- ejerce la dirección y que les provoca dificultades. La dirección piensa que la presión es un factor que contribuye a la eficacia organizacional, para garantizar la supervivencia y el desarrollo a largo plazo de la entidad. Sin embargo los trabajadores creen que su propia apatía y su falta de compromiso como algo capaz de aumentar su eficacia individual y en consecuencia la eficacia de la organización.

La dirección se apoya primordialmente en el supervisor de primera línea a modo de incrementar la eficacia organizacional, mandándoles a cursos de formación pero se dice que al concluir se --- muestran indiferentes llegando hasta la frustración y la desconfianza. Los puntos de vista varían en la misma organización dependiendo de las áreas, podría decirse, que la dirección coincide con el área de finanzas pues consideran que la reducción de costos es la clave de la eficacia organizacional, no coincidiendo las áreas de producción y ventas diciendo que la reducción de costos provoca dificultades.

En el tema de energía humana se hizo mención del Input considerándolo como las energías utilizadas en la organización, ahora ampliaremos el input diciendo que abarca tanto a personas, como materiales y energía (mecánica, eléctrica, psicológica y fisiológica). Ahora, por conveniencia del desarrollo del presente tema consideraremos a la palabra Output que significa producción (bienes o servicios).

La eficacia organizacional aumenta en la medida en que: obtiene un Output creciente con un Input constante o decreciente; - cuando se obtiene un Output constante con un Input decreciente y; que sea capaz la organización de conservar el proceso para no variar. Reconsiderando las actividades centrales de la organización (alcanzar los objetivos, mantenerse internamente y adaptarse a su medio ambiente externo), por lo tanto según se incremente la eficacia de la organización, ésta será capaz de llevar a cabo las actividades centrales de la organización a un nivel igual o creciente de eficacia, con un Input de energía igual o decreciente. La eficacia organizacional consiste en una integración de las puntuaciones de la eficacia, que es lo mismo, el grado de energía necesario para conseguir las actividades centrales en relación con el Output o costo final; la eficacia aumenta cuando cualquier actividad se incrementa o también conjuntamente.

Las actividades centrales se pueden clasificar como:

a) Alcanzar el objetivo. Significa el comportamiento organizacional que conduce al logro directo, estos pueden ser los puestos efectivos de trabajo o los roles, las máquinas, la tecnología, o las relaciones informales de los trabajadores.

b) Mantenimiento del sistema interno. Se consideran a las -- actividades formales o informales de la autoridad, como también -- los controles directivos; estos pueden ser los presupuestos, los canales de comunicación, los incentivos, las pérdidas de tiempo, - falta de compromiso con el trabajo, la contratación y el despido.

c) Adaptarse a su medio ambiente externo. Constituyen las acciones comerciales, las relaciones públicas, relaciones con la administración pública o los convenios colectivos.

En tiempos actuales existen en las organizaciones el modelo del sistema que abarca a las actividades centrales a diferencia - del modelo tradicional que sólo consideraba el logro de los objetivos. El modelo de sistema es un modelo de eficacia, que exista interrelación entre los elementos del sistema.



Georgopoulos y Tannenbaum mencionan la eficacia en términos de: "productividad; presión intraorganizacional y flexibilidad -- organizacional, según se adapten a los cambios internos o externos<sup>18</sup>". Selznick "cree que además del logro de los objetivos haya buenas relaciones internas y externas, para que se cumplan cita algunas dimensiones; 1) estabilidad de la organización con el medio ambiente; 2) estabilidad de la línea de autoridad y de comunicación; 3) estabilidad de las relaciones informales; 4) utilización de las mismas políticas y 5) que las perspectivas sean afines<sup>19</sup>".

Los costos están relacionados con la eficacia organizacional, no obstante los procedimientos financieros hacen poco o nada en distinguir la dimensión humana, los costos humanos influyen para el logro de los objetivos, por lo tanto, además de los sistemas contables que evalúan los costos de mantenimiento, el sistema interno y los costos de adaptación al medio ambiente, deben incluir las pérdidas de tiempo, la restricción de productividad, la apatía, el conformismo, la falta de compromiso, la desconfianza, la rivalidad y las hostilidades interdepartamentales. Estas actividades afectan los costos de la eficacia, que es lo mismo de llevar a cabo las actividades centrales.

El lado opuesto de la eficacia organizacional es la ineficacia, entendiendola como el estado de un sistema que requiere un creciente Input para un constante o decreciente fenómeno que se produce de un modo continuo, cierto stress puede aumentar la eficacia, el stress y el desorden compulsivo repetitivo conduce a un mayor desorden o stress que hace que haya ineficacia. Las organizaciones desarrollan un estado de eficacia óptima para su situación actual, la ineficacia varía en las organizaciones y dentro de la misma conforme a las distintas condiciones existentes. Analizaremos algunas condiciones en las que el stress provoca inefi-

---

18 Ibidem, p. 163.

19 Ibidem, p. 163.

cacia o eficacia organizacional. El stress aparece cuando el proceso de asignar actividades se ve forzado a ir más lejos de lo -- que prevee el diseño inicial, de manera que desaparezca un desequilibrio en las relaciones entre las partes de la organización, - este tipo de stress tiene consecuencias positivas puesto que constituye un desaffo en donde las partes utilizan y acrecentan sus - potencialidades, puede recordarse sobre el éxito psicológico, este incrementa la cantidad de energía disponible para el trabajo - productivo y hace que los individuos busquen nuevos desaffos.

La ineficacia organizacional es provocada por el stress cuando: la aportación o recepción de actividades asignadas de las partes de la organización no se adecúa a las necesidades; la ayuda - otorgada o recibida por cada parte se modifica sin planificación; el tiempo disponible para realizar cada función es mucho o es poco; los recursos necesarios para cubrir la tarea se aumentaron o - disminuyeron; surgen nuevas funciones de modo imprevisto.

La incomodidad organizacional da como consecuencia la ineficacia, ya que es un sentimiento negativo que puede aparecer en uno o en varios miembros de la organización y que está fuera de su deseo o control; la incomodidad puede ocurrir cuando los individuos declaran tensión, ansiedad, rivalidades y frustración, pero la incomodidad no suele conocer las causas exactas, aunque el que la - padece quizá le atribuya algunas específicas, asimismo los trabajadores en los diferentes puestos dentro de la organización pueden manifestar diversos niveles de incomodidad, de tal manera, la conducta que en la organización provoca incomodidad da consecuencias diferentes según la organización que se trate.

Otro estado de ineficacia se considera a la pseudoeficacia -- organizacional, es cuando nadie declara ninguna incomodidad pero - en la cual se descubre ineficacia, después del diagnóstico oportuno. Las actividades centrales se llevan a cabo de manera que la -- ineficacia dada no se nota, es el caso de que los costos verdaderos no se descubren porque la organización acostumbra a instaurar un mecanismo de compensación para mantener el sistema en funciona-

miento, ocultando así tales costos, ahora, cuando la compensación requiere grandes cantidades de energía para mantenerse en funcionamiento y pueda llegar a cabo las actividades centrales, llegará el momento en que la actividad compensatoria será difícil de mantener o influirá en el sistema de modo negativo.

Las organizaciones pueden volverse ineficaces sin proponerse lo y además contagiar a los procesos de solución de problemas y - así resulta más difícil resolver sus dificultades. El tipo de proceso de solución de problemas con relación a la eficacia es:

a) En las juntas celebradas para la solución de problemas se dan pautas para que los integrantes:

1. Hablen con franqueza sobre sus ideas y sentimientos.
2. Sean abiertos.
3. Experimenten.
4. Ayuden a los demás a ser francos sus ideas y sentimientos, ser abiertos, experimentar.

b) Los valores deben estar presentes al constituirse la organización:

1. Individualidad personal.
2. Confianza.
3. De verdad se preocupen por el problema.
4. Compromiso interno.

c) Existen normas que desaprueban los siguientes valores:

1. Conformismo
2. Hostilidad
3. Desconfianza.

En el estudio E.W. Bakke dice "que la eficacia en la solución de problemas aumenta correlativamente a los factores<sup>20</sup>".

---

20 Ibidem, p. 182.

- La conciencia del problema, conocer y comprender el problema da la importancia para la organización.
- La simplificación del problema para que su complejidad resulte manejable.
- El desarrollo de claves directrices, que permitan combinaciones alternativas de medios y fines.
- La respuesta anticipatoria, de las probables consecuencias.
- La movilización de los recursos apropiados que tenga la organización.
- La adecuada respuesta de la organización.
- La continua comprobación de experiencia objetiva.

### I.5. El Modelo Mixto

Algunos enfoques de eficacia organizacional. Antes de abordar el modelo mixto es necesario relacionarse con los enfoques -- fundamentales que nos presentan diversos investigadores sobre distintos modelos de organización eficaz o ineficaz. Cada investigador considera útil establecer como mínimo dos tipos ideales de -- organización.

Rensis Likert. "El cree que los sistemas organizacionales autoritarios y participativos<sup>21</sup>", Los sistemas autoritarios pueden ser exploradores, benevolentes o consultivos; y los sistemas participativos consisten en trabajo de grupo. Ambos sistemas adaptan -- diversos grados de control, el sistema autoritario explorador demuestra que ejerce el máximo control unilateral, en cambio el sistema participativo adopta más control compartido. Así como en la práctica no se ha desarrollado plenamente la forma de organización de los grupos participativos definiéndola como un sistema de dirección integrada e internamente consistente; con una organización de grupos que se superponen, el directivo debe compartir el liderazgo y así aprovechar las capacidades técnicas y directivas -- para que se den relaciones sanas que faciliten el mutuo apoyo, una autorealización del "yo" y una cooperación.

Herber A. Shepard. "Distingue entre organizaciones mecanicistas y orgánicas<sup>22</sup>". Las propiedades de los sistemas mecanistas -- son idénticas a las mencionadas en la organización formal. El caso de la organización orgánica la considera como un sistema en el que 1) las relaciones de trabajo entre los miembros de la organización darán la adecuada actividad directiva, 2) la estructura del sistema es la mutua confianza, 3) de acuerdo a las tareas de la organización deberá haber interdependencia entre los integrantes, 4) en

---

21 Ibidem, p. 234.

22 Ibidem, p. 235.

lugar de la noción de supervisión es el principio de la pertenencia a diversos grupos y 5) la participación en el control y la --responsabilidad, hace que 6) los conflictos de intereses de resuelvan a través de un proceso de solución de problemas.

Tom Burns y C.M. Stalker. "También distinguen entre organización mecanicista y orgánica<sup>23</sup>. Las características de la organización mecanicista los consideran; 1) las tareas funcionales son especializadas; 2) de acuerdo a las tareas, se resuelven conforme a técnicas y objetivos un tanto diferentes; 3) al superior le corresponde unificar las actuaciones; 4) existe una estructuración jerárquica del control, la autoridad, y la comunicación; 5) el conocimiento está situado en el pináculo. Por otro lado la organización orgánica tiene las características siguientes: 1) se aprovechan los conocimientos y la experiencia de cada miembro en la solución de tareas; 2) la situación total de la empresa determina la naturaleza de las tareas individuales; 3) en conjunto reajustan y redefinen (cuando sea necesario) las tareas individuales; 4) aunque existan dificultades técnicas, debe difundirse el compromiso que tienen con la empresa; 5) los intereses comunes proveen el --control, la autoridad y la comunicación; 6) no se le atribuye ----omnisciencia a la cumbre de la empresa.

Otros autores señalan dos categorías en modelos de organización. Por ejemplo, Likert hace mención del término autoritaria y de grupos participativos, Bennis habla de costumbre y del proceso de solución de problemas, Barnes se refiere a los sistemas cerrados y a los sistemas abiertos, Mc. Gregor de teoría "X" y de teoría "Y", y Litwak habla del término burocrático y de relaciones -humanas<sup>24</sup>.

En consecuencia las organizaciones mecanicistas se caracterizan por 1) la toma de decisiones y el control lo asumen los ni-

---

23 Ibidem, p. 233

24 Ibidem, p. 233

veles superiores; 2) la unilateralidad de la actividad directiva, basada en la dependencia y el conformismo pasivo; 3) especialización de tareas en donde no existe preocupación por el conjunto total; 4) hay centralización de la información, los premios, los castigos, la pertenencia como miembro; 5) la dirección es la responsable en cuanto a desarrollo y mantenimiento de la lealtad, el compromiso de todos los participantes, al máximo nivel posible; - observancia sobre el status social y la rivalidad competitiva entre grupos e individuos.

Así también la organización orgánica se caracteriza porque 1) la toma de decisiones ocurre en todos los niveles; 2) se da la interdependencia y la cooperación mutua basada en la confianza y en una elevada competencia técnica o profesional; 3) existe preocupación constante de ampliar las tareas y a interrelacionarlas, de manera que se reliefe en el conjunto; 4) se manifiesta la descentralización de la responsabilidad y el uso de la información, los premios y los castigos; 5) cada trabajador, independientemente de los niveles, es responsable de desarrollar y mantener la lealtad y el compromiso al máximo nivel posible; 6) hay observancia en el status basado en la contribución al conjunto y en la cooperación entre individuos y grupos.

Los tipos de organizaciones propuestos reflejan por una parte a las organizaciones tradicionales y por la otra a las organizaciones que toman en cuenta a la participación de los miembros de la organización. En las organizaciones mecanicistas (el extremo izquierdo del modo mixto) para lograr una mayor eficacia establecen que los empleados sean pasivos, dependientes, al estar la autoridad y el control centralizada los empleados tendrán a comportarse de pocas maneras asimismo tendrán una posición subordinada y una perspectiva a corto plazo -de acuerdo a los puntos de madurez-inmadurez encontramos que se asemeja a la inmadurez- Sucede -lo contrario en las organizaciones orgánicas (en el modelo mixto es el extremo derecho) establecen o ayudan a los empleados a ser activos, crean un grado de independencia, tengan capacidad para -comportarse de las maneras requeridas en la solución de problemas,

conforme a sus capacidades será la posición de igualdad o superioridad, tendrán intereses más profundos y fuertes, cuando analiza los resultados además del presente le interesa también el pasado y el futuro; ocasionando la eficacia organizacional.

Una vez observadas a groso modo las formas de organización - según los investigadores citados, nos damos cuenta que las diferencias son mínimas, de tal manera el planteamiento que nos hace C. Argyris del modelo mixto, tiene las mismas consecuencias que - las anteriores. La energía psicológica debe tomarse en cuenta --- pues de eso dependen las actividades organizacionales compulsivas y no productivas. Asimismo liberar la energía psicológica para el esfuerzo productivo para que los individuos experimenten éxito -- psicológico y la responsabilidad personal.

El modelo mixto nos dice que las organizaciones pueden ser - modificadas de manera que ofrezcan cada vez desafíos mayores y -- oportunidades de ejercer la responsabilidad, hay que tomar en cuenta que las oportunidades que plantean un desafío son agotadoras - para el individuo, así que cuando se presenta un poco de rutina y menos situaciones de desafío ofrecen respiro. También hace mención de los cambios en la organización que ofrezcan incremento de las oportunidades de éxito psicológico y de autoestima resulta conveniente que continúen siempre y cuando provoquen un menor consumo de energía en las actividades centrales. No es suficiente con la reestructuración de las organizaciones para suministrar mayores - oportunidades de éxito psicológico y de autoestima, con ello se - reduce que los individuos demostrarán ser capaces de enfrentarse a los desafíos y aceptar las responsabilidades que se presenten.

En el tema de organización se anotaron las propiedades de la organización, ahora para una explicación más completa de las propiedades esenciales de los organismos sociales se tocarán diversos puntos:

1. La estructura está dividida en partes.



2. El conjunto se mantiene a través de la interrelación de todas las partes.

3. La consecución de las metas u objetivos.

4. Las partes y su interrelación se modifican para hacer frente a los nuevos estímulos que influyen sobre la organización interna, para adaptarse a ellos.

5. La organización tiene un control suficiente sobre su medio ambiente como para conservar su propia individualidad.

Como puede observarse, las propiedades esenciales de la organización implican determinadas condiciones, esto conduce a que cada propiedad se conciba como una dimensión en donde uno de los extremos de la dimensión será el punto de máxima manifestación de la propiedad y en el otro extremo estaría el punto de máxima ausencia de la propiedad.

El modelo mixto<sup>25</sup>

---

25 Ibidem, p. 194

## EL MODELO MIXTO

Más lejos de las propiedades escen  
ciales.

1. Una parte (o subconjunto de partes) controla el conjunto.
2. Hay conciencia de la pluralidad de partes.
3. La consecuencia de los objetivos está relacionada con cada parte.
4. Existe una incapacidad para influir sobre las actividades cen  
trales orientadas hacia el exte  
rior.
5. Existe una incapacidad para -- influir sobre las actividades centrales orientadas hacia el interior.
6. La naturaleza de las actividades centrales está influida -- por el presente.

Más cerca de las propiedades escen  
ciales.

1. El conjunto es creado y controlado a través de la interrelación de todas las partes.
2. Hay conciencia de la estructuración de las partes.
3. La consecuencia de los objetivos está relacionada con el conjunto.
4. Existe una capacidad para influir sobre las actividades orientadas hacia el interior en la medida fijada por el sistema.
5. Capacidad para influir sobre las actividades centrales orientadas hacia el exterior, en la medida fijada por el sistema.
6. La naturaleza de las actividades centrales está influida por el --- pasado, presente y el futuro.

Cada organización tiene actividades que caen en el grado en el que se aproximan o se apartan de las propiedades esenciales - del constructo organización. Asimismo se define la personalidad - como una organización que nos permitirá ver la integración del individuo y de la organización como un problema más cuantitativo -- que cualitativo.

Analizando las dimensiones del modelo encontramos:

1. Dimensión primera. En un extremo, una parte o un subconjunto de partes dirige las actividades centrales de la organización (alcanzar los objetivos, mantener el sistema interno y adaptarse al medio ambiente) y en el otro, tales actividades centrales se llevan a cabo mediante la interrelación de las partes. El grado de influencia entre las partes se encuentra tan distribuido que cada parte concreta y sus interrelaciones con las demás - no están controladas por ninguna otra parte o subconjunto de partes, las partes se automantienen para cumplir su función dentro del conjunto. Por lo tanto en la medida que el poder se concentra en una o pocas partes, surgirán dificultades para el elemento humano.

La organización tradicional está proxima al extremo izquierdo de la dimensión, puesto que el poder unilateral provoca un sentimiento de coacción, como lo señala Bernard M. Bass, "al presentarse la coacción de los sujetos, reaccionan ante el poder volviéndose hostiles, inhibidos, hipersensibles y manifiestan una -- comunicación ascendente empobrecida<sup>26</sup>". El poder unilateral puede provocar una conducta más defensiva, los grupos se constituyen de forma inadecuada y por lo tanto existe una menor eficacia. Es por ello que la autoridad concedida a un directivo (que solo representa una parte de la organización) para dirigir y controlar, puede ser que sirva más para mantener la estrategia elegida, que para - llevar a cabo las actividades centrales.

---

26 *Ibidem*, p. 217.

Surgen actividades adaptativas que aproximan a las organizaciones al extremo derecho de la dimensión, se dice que las organizaciones sobreviven y funcionan con cierto nivel de eficacia, desarrollando un nuevo conjunto más funcional de relaciones, formada por una combinación más o menos afín de estrategia piramidal, actitudes informales y necesidades individuales. En este extremo se hizo mención que los problemas disminuirían al modificarse la distribución de la influencia y el poder entre las partes, proviniendo el poder de lo esencial que resulte esa parte, para el conjunto para llevar a cabo las actividades centrales.

H.J. Leavitt y R.A.H. Mueller "manifiestan que la presencia o ausencia de feedback afecta las relaciones entre los individuos; coincidiéndose en comunicación entre los trabajadores, como el feedback nulo que provoca desconfianza y hostilidad; el feedback implica confianza elevada y amistad<sup>27</sup>". En otros estudios Bernard M. Bass argumenta que los aumentos en la apertura personal ocurren más eficazmente en situaciones de discusión y de decisión del grupo, existe la posibilidad que haya interacción e influencia a niveles altos, concluyendo que: 1) cuando es posible la interacción aparecen más cambios, 2) los cambios son más rápidos, 3) la interacción origina gratificaciones imposibles de obtener para los individuos aislados en donde probablemente reducirán la variabilidad de su compromiso y abandonarán el medio ambiente específico si éste no resulta estimulante. Por otro lado Rensis Likert establece que los empleados que se sienten más libres de establecer su propio ritmo de trabajo demuestran ser más productivos que aquellos que carecen de esta libertad<sup>28</sup>, en consecuencia, los individuos pertenecientes a departamentos de elevada productividad en comparación con los individuos de baja productividad, tienen la sensación de que cada nivel jerárquico ejerce un mayor grado de influencia. Cuando más influencia mutua exista, más fuerte será la cohesión, el compromiso, la lealtad, la identificación y la cooperación entre las partes.

---

27 Ibidem, p. 217.

28 Ibidem, p. 218.

2. Dimensión Segunda. En un extremo, la conciencia de la organización como una pluralidad de partes reunidas al azar, y en otro extremo existe la conciencia de la organización como una estructura de partes; debe ser viable tanto para el individuo como para el grupo y la organización. El individuo al interactuarse con su mundo, lo percibe haciéndose conciente de él, dándose el comportamiento humano.

Las organizaciones tradicionales se aproximan al extremo izquierdo de la dimensión, se cree que es más fácil tratar a la organización como si fuera un conjunto autónomo de partes no relacionadas, ésta situación conduce a que hay pocos integrantes de la organización que son concientes de la estructura y que se sientan responsables de ella.

Cuando la dimensión se aproxima al lado derecho, encontramos que las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran expuestas al medio ambiente. Cuando se den condiciones de stress -- ocurrirá que las partes están sometidas a presiones altas, escaseen los recursos, existe rivalidad entre las partes, además, respecto al establecimiento de prioridades y la asignación de escasos recursos se vuelven acuciante, estos factores provocan conflictos más amplios y profundos que en tiempos normales. A las partes se les exige que incrementen el porcentaje de interacción y de independencia, y que adquieran conciencia del conjunto para producir con más exactitud del probable impacto de tal incremento sobre la organización. A los individuos se les concede autonomía, ya que el éxito psicológico es menos rentable que el conceder autonomía individual, de este modo las partes crean conciencia del conjunto a actuar en su beneficio y también conciencia de que las organizaciones con frecuencia afrontan la distribución de unos recursos escasos asignados a cada parte debidamente conocida, las necesidades requeridas en presente y en futuro. Entonces, la organización incrementa su eficacia cuando las decisiones se toman a nivel local, considerando que a las partes se les conceda autoridad y estén dispuestas a actuar con responsabilidad.

3. Tercera Dimensión. En un extremo, los objetivos que se alcanzan con las partes, y en otro, los objetivos que se alcanzan con el conjunto total; la organización como conjunto tiene objetivos que alcanzar, pero cada parte posee unos subobjetivos específicos que adquieren significado al relacionarlos a los objetivos de carácter general. Se supone que a las partes se les exige la consecución de las metas relacionadas con el conjunto, concediéndole al objetivo un influjo sobre la estructura interna de la organización. J.D. Thompson y F.L. Bates sostienen algunas condiciones en las cuales los objetivos pueden influir sobre la naturaleza de la organización, considerando la flexibilidad de la tecnología requerida para alcanzar la meta<sup>29</sup>.

a) Cuando es un producto material (por ejemplo un producto minero) en donde la tecnología es difícil de adaptar, existe preocupación por parte de la organización de que los consumidores rechacen el producto o puedan prescindir de él.

b) Si el producto es tangible, en donde la tecnología es --- adaptable, la principal preocupación es crear nuevos productos -- que sean posibles alternar con la tecnología instalada.

c) Cuando el producto es intangible y la tecnología flexible, el objetivo es la consecución de la adaptación de la tecnología.

d) En caso contrario al punto anterior, esto es, cuando es un producto intangible pero la tecnología no es adaptable fácilmente, el objetivo consiste en su redefinición, que lo obliga a -- realizar el medio ambiente ya que la tecnología se adapta solo -- dentro de ciertos límites.

En consecuencia, cuando mencionamos a las organizaciones formales, vimos que las metas u objetivos son considerados como la actividad clave, originándose el mantenimiento interno y la adap-

---

29 Ibidem, p. 228.

tación externa, con esto queremos decir que en las organizaciones formales es difícil determinar con precisión los objetivos de la organización.

La organización tradicional se aproxima al extremo izquierdo de la dimensión, los objetivos en su interrelación no es por la competencia de cada parte, sino que cada parte tiene su responsabilidad a los objetivos ocasionando rivalidades interpersonales e interdepartamentales dando como resultado que cada departamento instaure unos mecanismos de defensa apropiados.

Se presentan actividades adaptativas que se aproximan al extremo derecho de la dimensión, los departamentos mutuamente hostiles deben olvidar las rivalidades competitivas y enfocarse en una cooperación para incrementar la producción, la creatividad, y de este modo disminuyan los costos.

4. Cuarta Dimensión. En el extremo izquierdo establece un estado en el cual la organización es incapaz de influir sobre sus actividades orientadas hacia el interior (conseguir los objetivos, mantener el sistema interno) y en el extremo derecho, un estado en el que pueda influir sobre dichas actividades en la medida de lo deseado por la organización. Las organizaciones deben tener la capacidad de modificar cualquier actividad interna cuando se requiera, en caso contrario la organización tendrá dificultades en adaptarse a su medio ambiente, las actividades deben estar controladas por integrantes de la organización. Las actividades interdependientes de los estímulos externos y de los deseos de los participantes son rígidas y compulsivas, así que la actividad compulsiva estará en condiciones de causar dificultades al pretender que la organización controle su propio comportamiento para integrarse a su medio ambiente y sobrevivir. La organización debe mantener flexible su sistema interno para cambiarlo siempre que resulte necesario. La comunicación se considera importante para expresar los sentimientos para que los individuos actúen en forma menos defensiva, respecto al feedback en la actuación del grupo incrementa la eficacia de éste centrandose en el mantenimiento --

del sistema interno. R.K. Merton "sugiere que cuando la organización convierte a la disciplina en un fin más que en un medio, los individuos aprenden a ir más sobre seguro a tener mucho cuidado a hacer pocas cosas<sup>30</sup>".

5. Quinta Dimensión. Por un extremo, un estado en el que la organización es incapaz de influir sobre sus actividades orientadas hacia el interior, y por el otro, un estado en el que puede influir sobre tales actividades en la medida de lo deseado por la organización. También se refiere de que las organizaciones son sistemas abiertos, ya que se ven influidas por el medio ambiente en el que están adheridas, influyendo sobre él. Al igual que la dimensión anterior, la organización necesita estar en condiciones de modificar sus actividades orientadas hacia el medio ambiente a medida que las circunstancias lo exijan, esto de acuerdo a las distintas etapas de desarrollo y la naturaleza del medio ambiente. Ella argumenta que las organizaciones se clasifican en dos extremos; en uno de ellos la unidad empresarial se considera como un órgano exclusivamente privado que actúa únicamente en beneficio de los accionistas. En otro extremo, la organización convertida exclusivamente en órgano público.

6. Sexta Dimensión. En un extremo, un estado en el cual la naturaleza de las actividades centrales (conseguir los objetivos, mantener el sistema interno y adaptarse al medio ambiente) está de terminada por el presente, y en el otro extremo, un estado en el cual las actividades centrales reciben un continuo influjo de la historia pasada, el presente y el futuro previsto de la organización. Es importante determinar la perspectiva temporal correcta en cada organización, podría ser la cantidad de tiempo que se necesita para resolver un problema, optimizando en las dimensiones anteriores y en consecuencia planificar con antelación como combatir los estímulos externos.

---

30 Ibidem, p. 230.



2. ANTECEDENTES  
GENERALES SOBRE LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR  
ELECTRICO

## 2. ANTECEDENTES GENERALES SOBRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELECTRICO

El carácter dinámico del sector industrial dentro del desarrollo de un país se fundamenta en la productividad que tengan las empresas, encausandola a los diferentes mercados para su realización; pero la complejidad con que operan las organizaciones ha traído interrogantes en cuanto al funcionamiento adecuado dentro de los diversos campos.

El periodo en que se realiza este estudio se ve influenciado por varios factores que frenan el desarrollo de las empresas en -- cuanto a sus actividades siendo los más importantes:

- Escasez de materias primas
- Escasez de divisas
- Importante contracción de la demanda
- Incertidumbre respecto a la situación
- Escasez de crédito
- Falta de liquidez
- Control de precios
- Falta de capacidad instalada
- Escasez de mano de obra calificada

Además de las anteriores existen otras limitantes en caso que se quiera negociar con mercados internacionales; por ejemplo para 1982 (de las empresas reportadas) eran:<sup>1</sup>

- Falta de crédito	40.8
- Trámites burocráticos	36.7
- Falta de competitividad	36.7
- Insuficiencia de estímulos - fiscales	32.7
- Falta de capacidad	32.7
- Ausencia de promoción	20.4
- Escasez de materias primas	18.4

<sup>1</sup> La Industria Mexicana (Situación actual y perspectivas),  
CONCAMIN: 1984, p. 69.

- Disponibilidad de transporte	14.3
- Baja calidad	6.1
- Otros	32.7

y para 1983 eran:<sup>2</sup>

- Trámites burocráticos por la persistencia del control de cambios	52.5
- Falta de competitividad	36.9
- Insuficiencia de estímulos - fiscales	36.4
- Escasez de materias primas	34.8
- Falta de crédito	30.8
- Ausencia de promoción	29.3
- Falta de capacidad	13.1
- Baja calidad	11.1
- Disponibilidad de transporte	5.6
- Otros	18.7

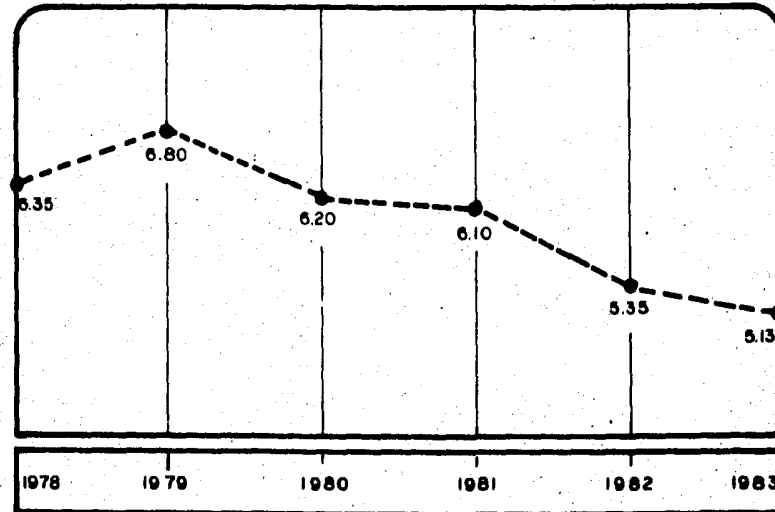
Las situaciones previstas por las empresas pueden ser muy distintas a la realidad, esto es, si la empresa no obtiene todas las divisas que requiere para producir determinado número de unidades, su presupuesto original no podrá cumplirse y su situación dependerá del porcentaje de divisas que pueda obtener a través de los mecanismos de asignación. Con esto la rentabilidad de las empresas - disminuirá, como se ha presentado durante los últimos años (vid -- gráfica 1).

---

2 Ibidem p. 69.

GRAFICA 1

APRECIACION CUALITATIVA SOBRE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS



FUENTE: Elaborado por el CEESP en base a investigación propia

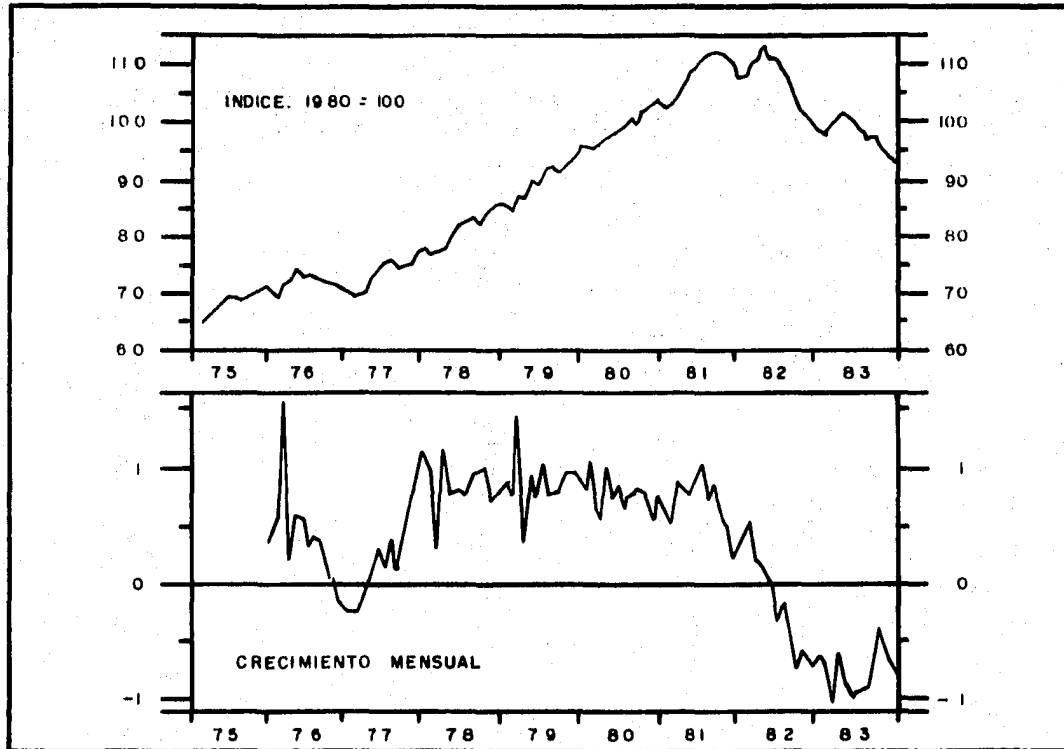
La industrialización estuvo avanzando a un ritmo mayor con respecto a los demás sectores de la economía, tomando como marco la estrategia de sustitución de importaciones. De tal forma que se orientaron los instrumentos de política comercial y de política económica: se brindan estímulos fiscales a la adquisición de maquinaria y equipo, se concedieron estímulos crediticios, y en general se crean los fondos como estímulos financieros:

- Fondo nacional de estudios y proyectos.
- Fondo nacional de fomento industrial.
- Fondo de equipamiento industrial.
- Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña.
- Fondo para el fomento de las exportaciones de productos manufacturados.

No obstante con los estímulos que ofrece el gobierno federal se observan las deficiencias una y otra vez señaladas respecto a las limitaciones que tienen los industriales para el proceso de vida de las empresas, reflejándose durante los últimos años en el crecimiento de la producción como se observa en la gráfica 2.

La investigación se basa en el sector industrial (eléctrico) por considerarlo con amplias expectativas futuras apoyándose en la organización, imaginación, innovación, calidad en el trabajo y mucho entusiasmo en la acción. En un país como México el sector eléctrico se integra por el sector público que genera, transmite y distribuye el fluido eléctrico y por el sector privado que manufactura y provee material y equipo eléctrico. Los diferentes sectores se han visto influenciados negativamente con respecto al crecimiento real del Producto Interno Bruto como se podrá observar en el cuadro 1, con esto nos damos cuenta que tan importante es el sector eléctrico en comparación con los demás.

TENDENCIA Y CRECIMIENTO DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL



FUENTE : Elaborado por el CEESP con datos de BANXICO.

NOTA :

FECHA : ENE-17- 84

## CUADRO 1

## CRECIMIENTO REAL DEL PIB POR SECTOR

	1982	1983 <sup>e/</sup>
PIB Total	- 0.5	- 4.5
Agropecuario	- 0.6	- 2.0
Industria	- 1.6	- 9.0
Manufacturas	- 2.9	- 9.0
Minerfa	9.2	2.0
Construcción	- 5.0	-17.0
Electricidad	6.6	0.0
Servicios	0.1	- 2.0

Fuente: Elaborado por el CEESP, con datos de la S.P.P. y S.H.C.P.

Nota : e/ Estimado por el CEESP.

Fecha : 17/I/84

El listado que enunciaremos más adelante se podrá observar - la calidad de vida que existe en cada país de acuerdo a los grados de electrificación.

Capacidad Instalada	(kw)/no. de Habitantes (1981)
Canada	2.55 Kw/Persona
Estados Unidos	2.12 Kw/Persona
Francia	1.48 Kw/Persona
España	0.95 Kw/Persona
Venezuela	0.64 Kw/Persona
Argentina	0.44 Kw/Persona
Brasil	0.31 Kw/Persona
México	0.28 Kw/Persona
Costa Rica	0.26 Kw/Persona
Colombia	0.20 Kw/Persona
El Salvador	0.10 Kw/Persona

Guatemala

0.05 Kw/Persona

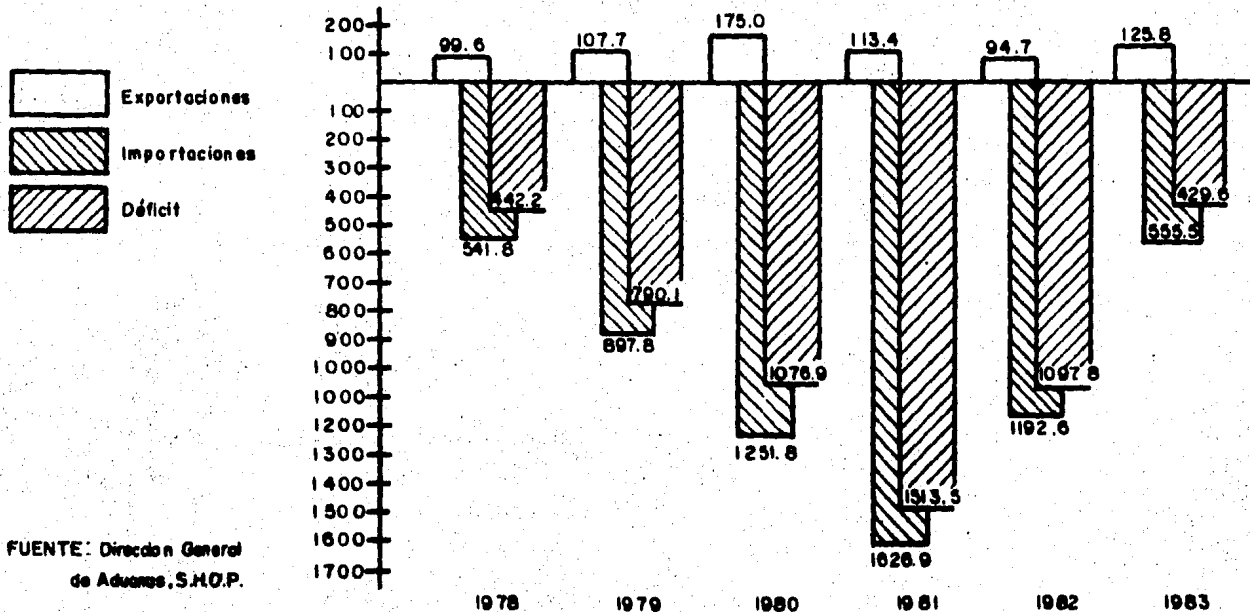
Reflexionando lo anterior nos damos cuenta que tan importante es para México crear mayores volúmenes de productos nuevos, hacer más que suficiente para la sustitución de importaciones, -- (vid gráfica 3).

El sector privado está formado por 450 empresas industriales agrupadas en la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas "CANAME" y de 1350 pequeñas empresas abastecedoras de servicios y partes. - Estas últimas se crean o se integran en cámaras y asociaciones regionales o no pertenecen a ninguna asociación intermedia. El personal ocupado actualmente es de 160,000 habiendo alcanzado durante - 1981 la cifra de 182,000 (vid gráfica 4). La inversión bruta es -- del orden de 80 000 millones de pesos. La participación de la rama en el PIB (Producto Interno Bruto) de manufacturas llegó a 7.2% -- (vid cuadro 2).



GRAFICA 3

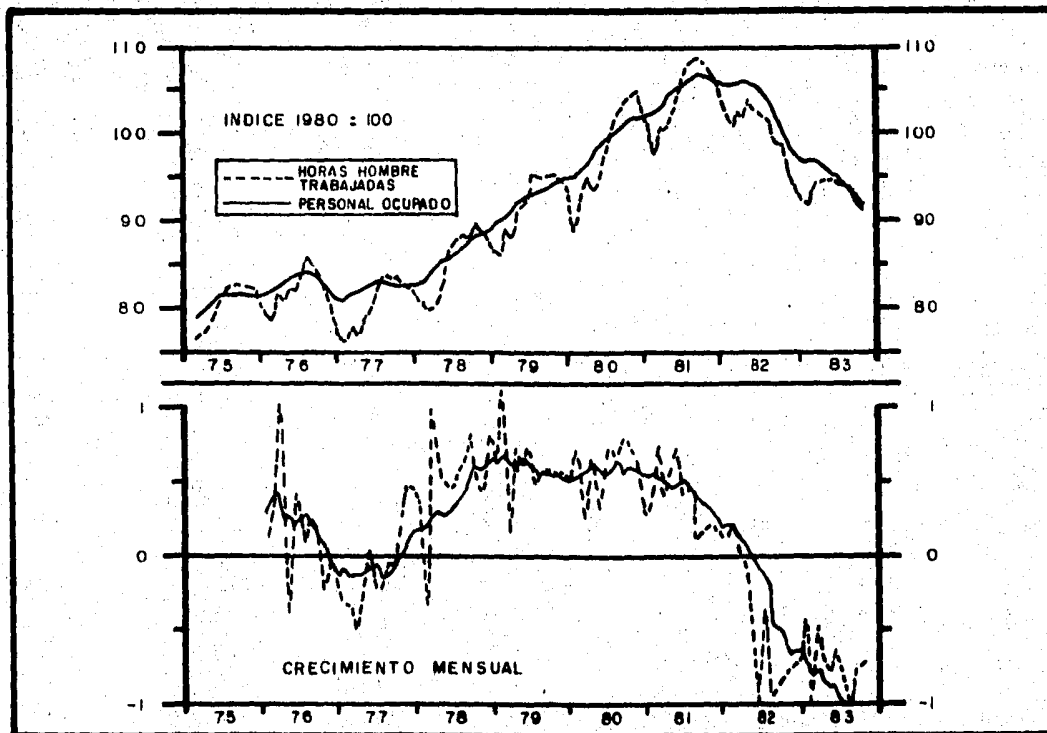
BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR ELECTRICO (1978-1983)  
(Millones de Dólares)



FUENTE: Dirección General  
de Aduanas, S.M.O.P.

GRAFICA 4

TENDENCIA Y CRECIMIENTO DE LA OCUPACION



FUENTE : Elaborado por el CEESP con datos de BANICO.

NOTA :

FECHA : ENE - 17 - 84

CUADRO 2  
PERFIL ECONOMICO DE LA RAMA DE MANUFACTURAS ELECTRICAS

C O N C E P T O	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS 1/	1400	1510	1650	1780	1958	1939	1926
VENTAS +/- 1/	40168	51351	73391	103434	143714	267185	487113
PORCENTAJE DE LA UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2/	63.5	78.5	83.0	86.8	85.3	74.8	58.3
PERSONAL OCUPADO 1	123000	133000	145000	161000	182000	179430	170500
OBREROS	86200	95000	105700	120200	138600	138121	131921
EMPLEADOS	36800	38000	39300	48800	43400	43309	38579
SUELDOS Y SALARIOS PAGADOS -- (ANUAL) +/- 1/	7675	9275	11512	14915	21136	32625	43802
INGRESO MENSUAL PERCAPITA 3/	5200	5811	6616	7720	9342	15152	21409
INGRESO MENSUAL INTEGRADO PER-CAPITA 3/	7280	8523	9704	11326	14764	22117	31250
INVERSION BRUTA ACUMULADA +/- 4/	30100	32100	34600	38800	49588	58528	60980
IMPUESTOS PAGADOS +/- 1/	4137	6111	8954	12309	17389	35269	55600
PARTICIPACION % DE ESTA RAMA EN EL PIB DE MANUFACTURAS	4.65	4.73	5.28	5.80	6.22	7.24	7.45
IMPORTACIONES DEL SECTOR CONTRA EXPORTACIONES DE LA RAMA	3.7:1	3.8:1	5.9:1	4.5:1	14.1:1	12.4:1	4.4:1
+/- MILLONES DE PESOS CORRIENTES							
1/ INCLUYE A LAS EMPRESAS AUXILIARES							
2/ CON BASE A UN TURNO							
3/ PESOS CORRIENTES							
4/ MILLONES DE PESOS DEL AÑO EN QUE SE EFECTUARON LAS INVERSIONES							

FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE CANAME

3. METODOLOGIA  
DE LA INVESTIGACION

### 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Determinación del Problema y Planteamiento de los Objetivos.

##### Determinación del Problema.

Conforme a la teoría expuesta sobre madurez-inmadurez y observando las características del sector eléctrico y en especial las de la empresa en estudio, procedimos a establecer el problema que deseábamos resolver y este es: ¿cuál es el grado de madurez del personal operativo de la empresa Arrow Hart? y que a través de la investigación se pretende verificar empíricamente.

El objetivo principal es:

Dar a conocer las variables que influyen para establecer el estado de madurez en el desarrollo de las actividades y así dar medidas para determinar el grado de madurez en que se encuentra la organización.

Los objetivos secundarios son:

a) Realizar un análisis integral de la teoría de madurez-inmadurez para la motivación y así conocer en que grado contribuye al logro de los objetivos de la organización.

b) Conocer que tanto contribuye la organización en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores para evaluar su desempeño en esta materia.

### 3.2. Diseño del instrumento de recopilación.

Con el objeto de recopilar la información requerida se diseñó un cuestionario con preguntas que nos ayudaran a determinar el estado de madurez-inmadurez del personal operativo de la empresa Arrow Hart, en su totalidad fueron de opción múltiple, integradas por siete preguntas que nos dan el perfil del entrevistado (edad, escolaridad, sexo, relación laboral, antigüedad en la empresa, estado civil y antigüedad en el puesto que esta desempeñando actualmente) y veintitres preguntas claves relacionadas con el propósito del estudio, la última de estas sirve de filtro de control a las anteriores, un ejemplo del cuestionario se presenta en el -- anexo.

#### Prueba piloto.

Con el objeto de someter a revisión el cuestionario previo - para comprobar que tan adecuado y comprensible resultaba y si se ajustaba a la capacidad de quienes tenían que contestarlo se realizó una prueba piloto entre diez personas de la empresa citada.

Resultado de la prueba se comprobó que reunía los requisitos de un buen cuestionario, servía para lograr los objetivos y para los entrevistados era comprensible, por lo tanto se procedió a - estructurarlo en forma definitiva y reproducirlo en cantidad suficiente para ser empleado en la investigación de campo.

### 3.3. Determinación del segmento a estudiar.

La determinación del segmento a estudiar es de gran importancia debido a que condiciona la precisión de los resultados que se obtengan. En la presente investigación al tratarse de un universo finito representado por todos los trabajadores de la empresa -- Arrow Hart, se decidió estudiar íntegramente el segmento "operativo" representados por obreros y empleados, de tal manera fueron excluidos los supervisores, jefes de área y de departamento, ---gerentes y directores.

El nivel operativo esta compuesto por 215 trabajadores de -- los cuales por incapacidad, permiso o vacaciones no pudieron integrarse al segmento estudiado 15, quedando entonces 44 empleados y 156 obreros.

Se tomó únicamente el nivel operativo debido a que el objeto de la investigación se remitía a este segmento de la población en que puede apreciarse más fácilmente determinado estado madurez-inmadurez, por las condiciones en que desempeñan su trabajo, nivel de instrucción, formación previa, etc.

### 3.4. Recopilación y Procesamiento.

#### Recopilación

Para poder recabar los datos requeridos se realizó una investigación de campo, a través de una encuesta en la que se utilizó el cuestionario mencionado en el punto 3.2.

Antes de aplicar el cuestionario fue necesario capacitar a las personas que realizarán este trabajo en el manejo del instrumento, manera de abordar al entrevistado, forma de desarrollar la entrevista. Terminada la capacitación se asignó a cada entrevistador su carga de trabajo y que sería controlada por un número de folio consecutivo que lo hacía responsable de un determinado número de cuestionarios. La investigación de campo se realizó del 16 al 20 de julio de 1984.

#### Procesamiento.

Antes de iniciar el procesamiento se verificó que los cuestionarios se hubieran contestado en su totalidad de manera clara y correcta. Después se procedió a la tabulación de los cuestionarios en forma manual. La tabulación de las respuestas se hizo pregunta por pregunta, lo que nos dio finalmente resultados por cada una de las variables estudiadas y por las variables que identifican el perfil del entrevistado a manera de distribución de frecuencias absolutas y relativas.

Otro proceso importante que se realizó fue el de cruzamiento de variables claves contra variables del perfil del entrevistado, cosa que también se hizo manualmente.



4. P R E S E N T A C I O N  
Y A N A L I S I S D E L O S  
R E S U L T A D O S

#### 4. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En esta parte se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, los análisis fundamentales que se efectuaron terminado el proceso de tabulación de datos fueron los siguientes:

- a) Análisis de Consenso.
- b) Análisis de Cruce de Variables.
- c) Análisis de Distribución de Frecuencia.

En cuanto al análisis de consenso fue necesario determinar la tendencia en las opiniones para lo cual nos auxiliamos de las medidas de la estadística inferencial como son la mediana y los cuartiles uno y tres. El proceso que se siguió para la elaboración de -- las gráficas de consenso consistió en tomar como base la frecuencia absoluta acumulada, y como primer paso calculamos la mediana -- que equivale a la mitad (50%) de la frecuencia absoluta acumulada, después calculamos el cuartil uno que equivale al 25%, o sea, la -- mitad del valor que tome la mediana y finalmente encontramos la -- equivalencia al cuartil tres en donde se incluye el 75% de los datos, mediante la suma de los resultados obtenidos para el cuartil uno y la mediana. Para la presentación gráfica ubicamos a la mediana en la primera línea y a los cuartiles uno y tres en la segunda línea.

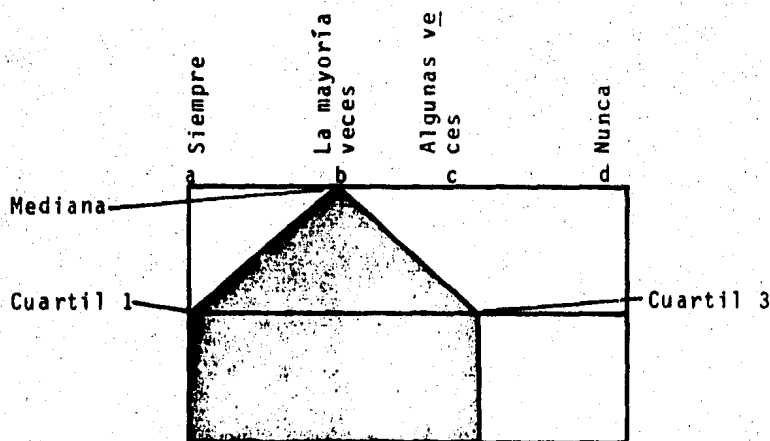
Un ejemplo es de gran ayuda para ilustrar el proceso de elaboración de las gráficas de consenso así como su interpretación. -- Las opciones de respuesta para cada una de las variables (preguntas) aplicadas a los entrevistados son cuatro: siempre, la mayoría de las veces, algunas veces y nunca, estas opciones quedan -- así ordenadas jerárquicamente con sus respectivas frecuencias absolutas acumuladas (vid infra).

19. ¿Considera que su trabajo es rutinario?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	87	87
b) La mayoría de las veces	20	107
c) Algunas veces	56	163
d) Nunca	37	200

Así para determinar la mediana se toma la frecuencia absoluta acumulada (200) y se divide entre dos para obtener el 50% de los datos, el resultado es 100 que se busca en la frecuencia absoluta acumulada, correspondiéndole la categoría "la mayoría de las veces", que sería la categoría mediana que estamos buscando. Para obtener el cuartil uno el valor de la mediana (100) se divide entre dos para obtener la categoría donde se ubica el 25% de los casos, siendo esta "siempre". Finalmente el cuartil tres corresponde a la suma de la mediana (100) más el cuartil uno (50) siendo el resultado 150 que se encuentra en la categoría "algunas veces".

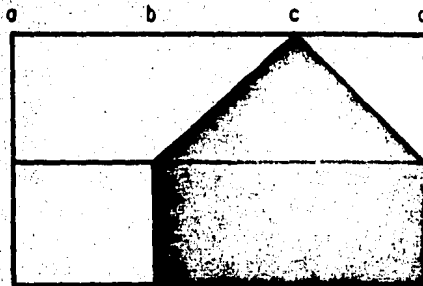
La representación gráfica es la siguiente:



De esta manera el consenso general se localiza en el área sobreada y se lee para la variable que ejemplificamos: que el trabajo se considera rutinario en la mayoría de las veces con tendencia a que esto ocurra siempre o solo algunas veces, esto se debe a que no hay un consenso absoluto.

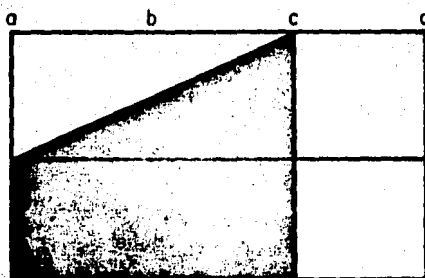
1. ¿ Cuando inicia sus labores se espera hasta que el jefe le indica lo que va a hacer ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	44	44
b) La mayoría de las veces	13	57
c) Algunas veces	80	137
d) Nunca	63	200



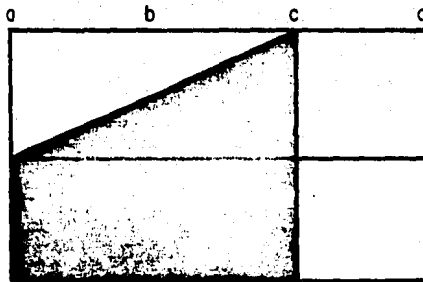
2. ¿ Cuando no tiene trabajo espera instrucciones para hacer otras cosas ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	64	64
b) La mayorfa de las veces	21	85
c) Algunas veces	75	160
d) Nunca	40	200



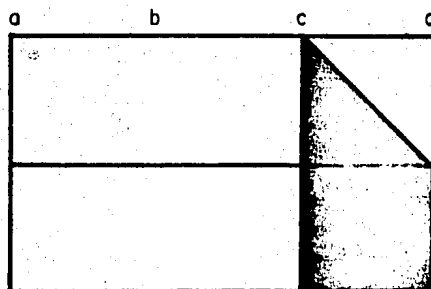
3. ¿ Cuando se presentan problemas en lo que usted hace solicita ayuda del jefe para resolverlos ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	65	65
b) La mayoría de las veces	25	90
c) Algunas veces	93	183
d) Nunca	17	200



4. ¿ Se atreve a realizar una actividad sin la autorización de su jefe ?

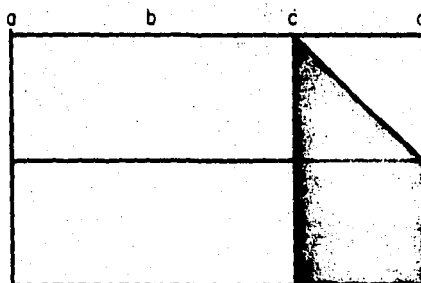
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	5	5
b) La mayoría de las veces	8	13
c) Algunas veces	88	101
d) Nunca	99	200





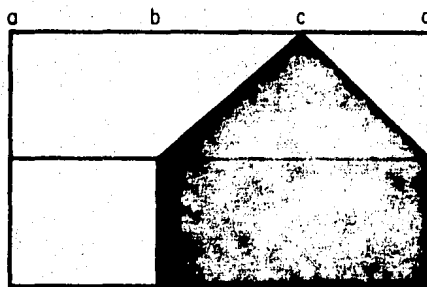
5. ¿ Las actividades que realiza le representan alguna dificultad para llevarlas a cabo ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	5	5
b) La mayoría de las veces	3	8
c) Algunas veces	102	110
d) Nunca	90	200



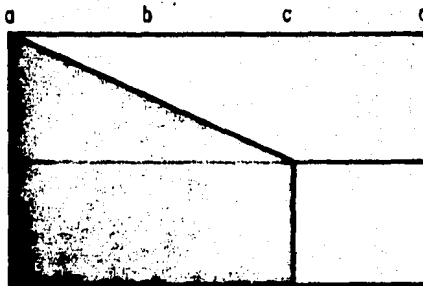
## 6. ¿ Preferirfa que le indicaran con precisión sus obligaciones ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	40	40
b) La mayorfa de las veces	10	50
c) Algunas veces	74	124
d) Nunca	76	200



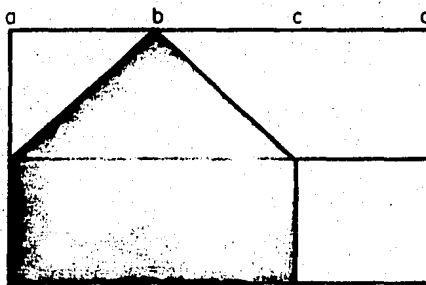
## 7. ¿ Está a gusto en la organización ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	110	110
b) La mayoría de las veces	36	146
c) Algunas veces	49	195
d) Nunca	5	200



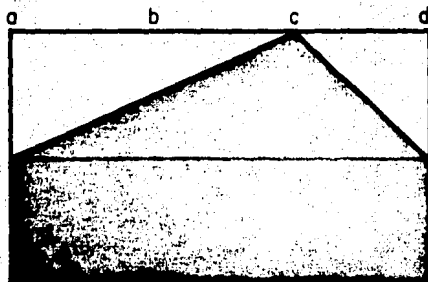
8. ¿ Al realizar sus actividades correctamente siente que tiene - posibilidades de desarrollo en la empresa ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	88	88
b) La mayoría de las veces	33	121
c) Algunas veces	47	168
d) Nunca	32	200



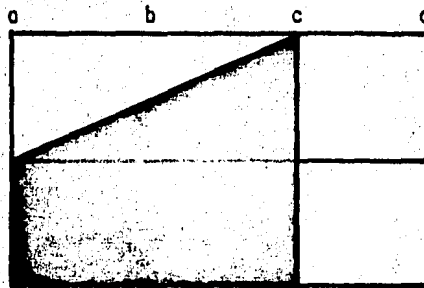
9. ¿ Tiene oportunidad de aprender otras actividades en la empresa ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	54	54
b) La mayoría de las veces	17	71
c) Algunas veces	67	138
d) Nunca	62	200



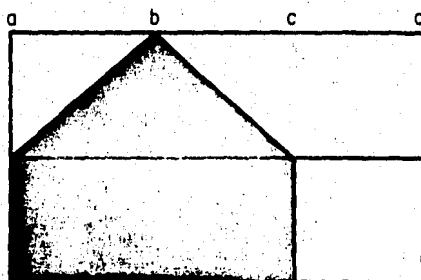
10. ¿ Le tiene confianza su jefe ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	71	71
b) La mayoría de las veces	21	92
c) Algunas veces	68	160
d) Nunca	40	200



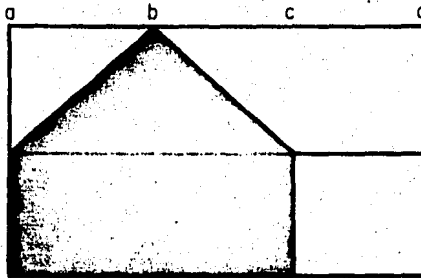
11. ¿ Considera que está capacitado su jefe ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	90	90
b) La mayoría de las veces	27	117
c) Algunas veces	51	168
d) Nunca	32	200



12. ¿ Su jefe lo orienta en su trabajo de manera acertada ?

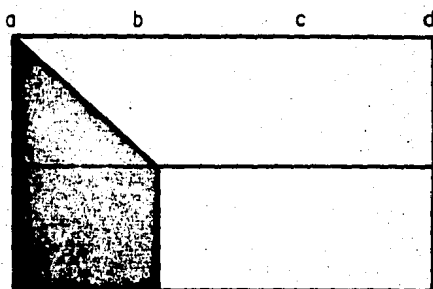
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	71	71
b) La mayoría de las veces	44	115
c) Algunas veces	68	183
d) Nunca	17	200





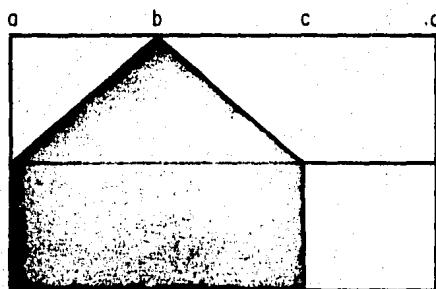
13. ¿ Se siente seguro en su trabajo ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	121	121
b) La mayoría de las veces	30	151
c) Algunas veces	32	183
d) Nunca	17	200



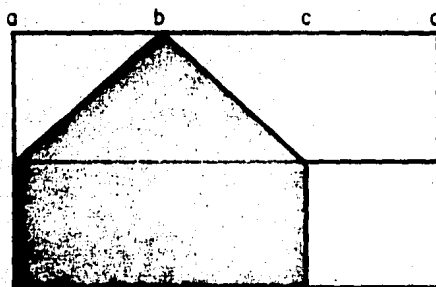
14. ¿ Las normas de disciplina existentes en la empresa son las adecuadas ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	54	54
b) La mayoría de las veces	47	101
c) Algunas veces	71	172
d) Nunca	28	200



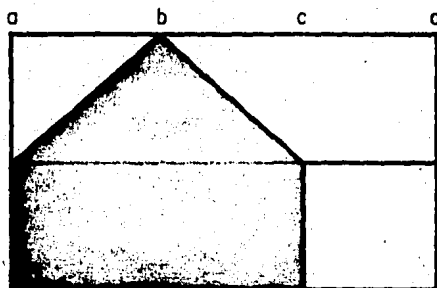
15. ¿ La cantidad de jefes que hay en la empresa son ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Demasiados	47	47
b) Suficientes	83	130
c) Pocos	21	151
d) No sabría decirles	49	200



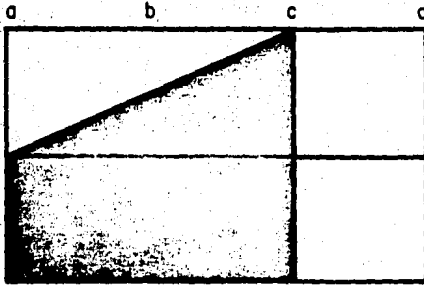
16. ¿ Desde su punto de vista está bien distribuido el trabajo ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	54	54
b) La mayoría de las veces	48	102
c) Algunas veces	76	178
d) Nunca	22	200



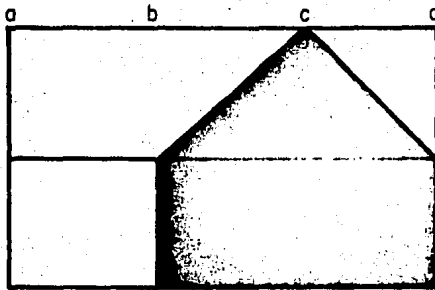
17. ¿ Le permite su trabajo aplicar sus habilidades y sus conocimientos ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	58	58
b) La mayoría de las veces	29	87
c) Algunas veces	72	159
d) Nunca	41	200



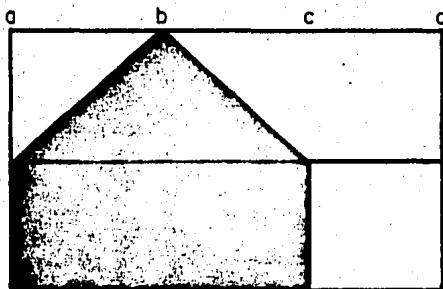
18. ¿ Participa en las decisiones que toman otras personas y que se relacionan con su trabajo ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	20	20
b) La mayoría de las veces	16	36
c) Algunas veces	101	137
d) Nunca	63	200



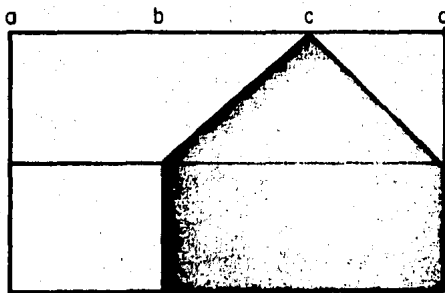
19. ¿ Considera rutinario su trabajo ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	87	87
b) La mayoría de las veces	20	107
c) Algunas veces	56	163
d) Nunca	37	200



20. ¿ Le permiten sugerir cambios y mejoras en el trabajo ?

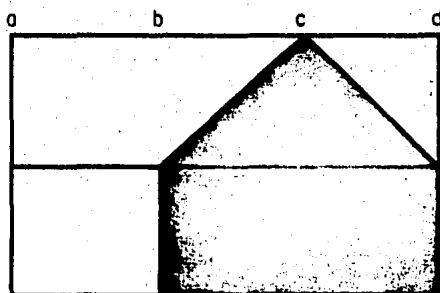
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	23	23
b) La mayoría de las veces	16	39
c) Algunas veces	76	115
d) Nunca	85	200





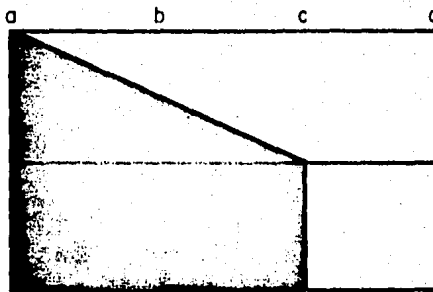
21. ¿ Cuando su jefe se equivoca le aclara el error ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	40	40
b) La mayoría de las veces	9	49
c) Algunas veces	78	127
d) Nunca	73	200



22. ¿ Le gusta lo que hace ?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada
a) Siempre	102	102
b) La mayoría de las veces	38	140
c) Algunas veces	57	197
d) Nunca	3	200



## Análisis de tablas cruzadas.

El análisis que se presenta a continuación es descriptivo ya que no se pretende en este estudio encontrar una relación de causa efecto sino solo determinar las posibles causas o variables. - El proceso de análisis se hizo por cruce de variables, esto es, - del perfil de los entrevistados se tomaron las variables edad, -- escolaridad, sexo y relación laboral contra las variables del --- cuestionario aplicado. De la interrelación de variables resultó - una matriz de doble entrada en la que los renglones se constitufan por los valores que adoptara la variable del perfil y por el lado de las columnas los valores que tomaban cada una de las preguntas.

Para un manejo más ágil de la información se optó por simpli-  
ficar la interpretación y así las categorías de las preguntas se redujeran a la alternativa de la respuesta "si" o "no", esto es, en las categorías "siempre" y "mayoría de las veces" se considero como respuesta afirmativa y en la respuesta negativa estan las categorías "algunas veces" y "nunca", esto es en lo que toca a -- las columnas y por lo que respecta a los renglones o variables del perfil para el caso de la variable "edad" se hizo una reagrupación de categorías pudiendo entonces definir a las personas jóvenes -- (18a 33 años), las personas maduras (34 a 51 años) y a las personas mayores (de 52 años en adelante). En el caso de la escolaridad se unificó la instrucción "sin terminar" con la "terminada", -- para tener una visión de conjunto acerca de los niveles educacionales.

2. ¿Cuando no tiene trabajo espera instrucciones para hacer otras cosas?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
De 18 a 33 años	62	38%	101	62%	163	100%
De 34 a 51 años	21	62%	13	38%	34	100%
De 52 años o más	2	67%	1	33%	3	100%

Entre los jóvenes seis de diez no esperan instrucciones para hacer otras cosas cuando no tienen trabajo, mientras que en las personas maduras se da el caso contrario, es decir seis de diez personas si esperan estas instrucciones en el caso de las personas mayores 67% esperan instrucciones también para hacer otros trabajos. Esto significa que existe a nivel operativo mayor iniciativa para el trabajo entre los jóvenes.

## 10. ¿Le tiene confianza a su jefe?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
De 18 a 33 años	69	42%	94	58%	163	100%
De 34 a 51 años	20	59%	14	41%	34	100%
De 52 años o más	3	100%	0	0%	3	100%

A los jóvenes en seis de diez casos no les tiene confianza su jefe y esta proporción se invierte en el caso de las personas maduras ya que seis de diez sí les tiene confianza su jefe; y más aún a las personas mayores les tiene confianza su jefe en el cien por ciento de los casos.

2. ¿Cuando no tiene trabajo espera instrucciones para hacer otras cosas?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Primaria	58	50%	57	50%	115	100%
Secundaria	21	43%	27	57%	48	100%
Carrera Técnica	3	21%	11	79%	14	100%
Bachillerato	2	18%	9	82%	11	100%
Profesional	1	8%	11	92%	12	100%

A medida que se analiza el nivel educativo es menor el porcentaje de los trabajadores que esperan instrucciones para hacer otras -- funciones cuando no tienen trabajo. Así, en los trabajadores con primaria en la mitad de los casos si esperan instrucciones pero -- la otra mitad no; para secundaria 48% va a esperar las instruccio -- nes, los que estudiaron una carrera técnica 21%, para bachillera -- to el porcentaje baja a 18% y finalmente el nivel profesional so -- lo 8% espera instrucciones.

8. ¿Al realizar sus actividades correctamente siente que tiene posibilidades de desarrollo en la empresa?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Primaria	67	58%	48	42%	115	100%
Secundaria	26	54%	22	46%	48	100%
Carrera Técnica	12	86%	2	14%	14	100%
Bachillerato	6	55%	5	45%	11	100%
Profesional	10	83%	2	17%	12	100%

Parece ser que la especialización es un factor importante en la empresa ya que tanto quienes tienen un nivel educativo o profesional en ocho de diez casos piensan que al realizar sus actividades correctamente tienen posibilidad de desarrollo en la empresa. En cuanto a quienes han estudiado primaria, secundaria e incluso bachillerato sólo la mitad sienten que tienen posibilidad de desarrollo.

9. ¿Tiene oportunidad de aprender otras actividades en la empresa?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Primaria	43	37%	72	63%	115	100%
Secundaria	10	21%	38	79%	48	100%
Carrera Técnica	6	43%	8	57%	14	100%
Bachillerato	4	36%	7	64%	11	100%
Profesional	8	67%	4	33%	12	100%

El análisis de este cuadro parece indicar si lo relacionamos con los resultados del anterior que quienes poseen un nivel educativo técnico o profesional no sólo tienen mayores posibilidades de desarrollo sino también mayores oportunidades de aprender otras actividades en la empresa y que están representados por 43% y 67% respectivamente.

Por lo que toca a los niveles primaria, secundaria y bachillerato tienen un promedio en el 31% de los casos oportunidad de aprender otras actividades.



## 19. ¿Su trabajo lo considera rutinario?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Primaria	68	59%	47	41%	115	100%
Secundaria	26	54%	22	46%	48	100%
Carrera Técnica	5	36%	9	64%	14	100%
Bachillerato	6	55%	5	45%	11	100%
Profesional	2	16%	10	84%	12	100%

Hasta aquí en función de la escolaridad podríamos distinguir dos tipos de trabajadores; aquellos con posibilidades de desarrollo, con oportunidades de aprender otras actividades y además que no realizan actividades rutinarias y aquellos que se encuentran justamente en la posición contraria entre los primeros están quienes realizan estudios técnicos o profesionales, y entre los segundos y más desfavorecidos los que estudiaron primaria, secundaria o bachillerato.

9. ¿Tiene oportunidad de aprender otras actividades en la empresa?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Femenino	29	29%	73	71%	102	100%
Masculino	42	43%	56	57%	98	100%

En general la mayoría del personal (64%) no tiene oportunidad de aprender otras actividades en la empresa lo que nos habla de un sistema de producción especializado y definido en cuanto a la división del trabajo, en donde la mujer se encuentra en mayor desventaja ya que mientras este sector tiene oportunidad de aprender en el 29% de los casos en sector masculino ésta oportunidad se incrementa el 43%.

## 10. ¿Le tiene confianza su jefe?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Femenino	38	37%	64	63%	102	100%
Masculino	54	55%	44	45%	98	100%

De este cuadro se desprende que mientras sólo en el 37% de los casos el jefe le tiene confianza a la mujer respecto a los hombres - esta confianza se incrementa al 55%.

Habría que tener presente que hay una relativa mayoría en la empresa (51%) (vid gráfica pág. 126 ).

## 19. ¿Su trabajo lo considera rutinario?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Femenino	45	44%	57	56%	102	100%
Masculino	62	63%	36	37%	98	100%

El análisis de este cuadro parece indicar que las labores influyen para determinar diferencias en esta variable, pues tenemos que 44% del personal femenino considera rutinario su trabajo situación con traria en el personal masculino que estima en el de lo que ocurra 63% de los casos, desempeñar un trabajo rutinario.

3. ¿Cuándo se presentan problemas en lo que hace solicita ayuda del jefe para resolverlos?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Sindicalizado	77	49%	79	51%	156	100%
Confianza	13	30%	31	70%	44	100%

Entre el personal sindicalizado tenemos que es probable casi en la misma medida que soliciten o no ayuda del jefe para resolver problemas mientras que en el personal de confianza sólo en tres de diez casos llegan a solicitar ayuda de su jefe inmediato para resolver sus problemas.

Podría llegarse a plantear que el nivel de autoridad influye en la iniciativa para la solución de problemas.

9. ¿Tiene oportunidad de aprender otras actividades en la empresa?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Sindicalizado	47	30%	109	70%	156	100%
Confianza	24	54%	20	46%	44	100%

Mientras que el personal sindicalizado no tiene en el 70% de los casos oportunidad de aprender otras actividades, el personal de confianza si tiene esta oportunidad en el 54% de los casos.

Este resultado viene a confirmar lo que se analizaba en el cuadro anterior sobre la iniciativa en la solución de problemas.

## 10. ¿Le tiene confianza a su jefe?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Sindicalizado	64	41%	92	59%	156	100%
Confianza	28	63%	16	37%	44	100%

Como consecuencia de las condiciones de trabajo en que se aunan -- autoridad-responsabilidad, encontramos que la confianza del jefe es más común que se otorgue al personal de confianza (63%) que al personal sindicalizado (41%).

17. ¿Le permite su trabajo aplicar sus habilidades y conocimientos?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Sindicalizado	62	40%	94	60%	156	100%
Confianza	25	57%	19	43%	44	100%

Una vez más se denota en este cuadro la diferencia entre el personal, pues la influencia de las variables analizadas se refleja aún más en esta; tenemos que entre el personal sindicalizado a cuatro de diez su trabajo les permite aplicar sus habilidades y conocimientos mientras que entre el personal de confianza la proporción se invierte siendo entonces que seis de diez sí les permite su --- trabajo aplicar sus habilidades y conocimientos.



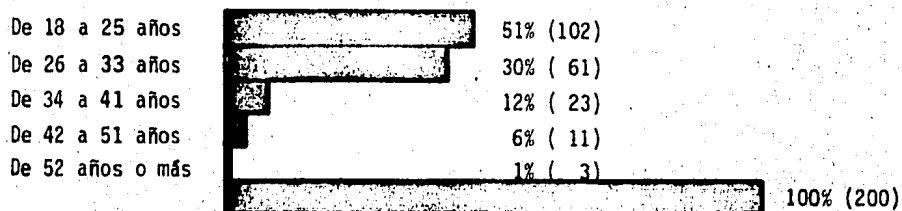
## 19. ¿Su trabajo lo considera rutinario?

	SI		NO		TOTAL	
	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva	Abso- luta	Rela- tiva
Sindicalizado	92	59%	64	41%	156	100%
Confianza	15	34%	29	66%	29	100%

Hasta aquí respecto a la relación laboral tenemos que existe ventaja en los trabajadores de confianza lo que se confirma con el análisis del cruce de estas variables, en donde 59% del personal sindicalizado considera rutinario su trabajo y por el contrario - el personal de confianza lo consideran sólo rutinario en el 34% - de los casos.

## Perfil de los entrevistados

## EDAD



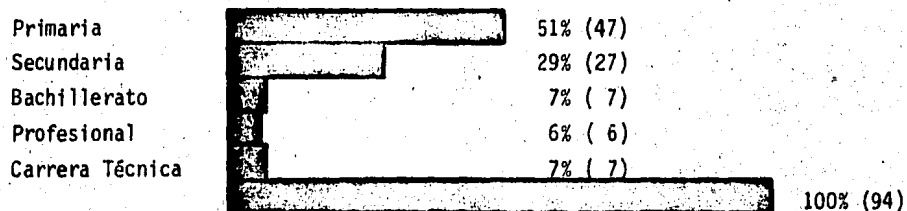
Considerando la clasificación que se hizo en el análisis de tablas cruzadas, tenemos que de la población (obreros y empleados) entrevistada el 81% de las personas jóvenes, 18% son adultos y 1% mayores. Resultados estos que se aproximan a la realidad de nuestro país el cual está básicamente constituido de gente joven.

### ESCOLARIDAD (Sin terminar)

Primaria	64% (68)
Secundaria	19% (21)
Bachillerato	4% (4)
Profesional	6% (6)
Carrera Técnica	7% (7)
	100% (106)

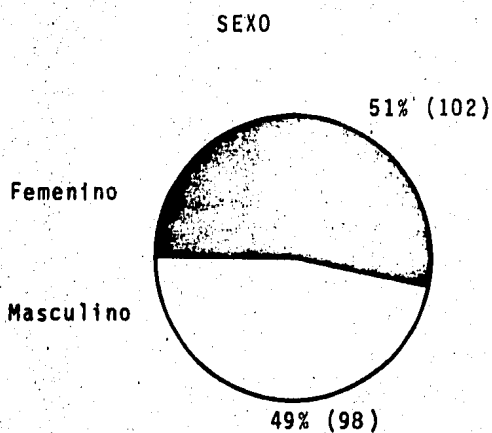
Al igual que en la escolaridad terminada tenemos - que un porcentaje importante (64%) de la población a realizado estudios de primaria pero no lo completo; 19% hicieron estudios de secundaria incompletos y 17% restantes inicio alguna vez estudios técnicos, de bachillerato o profesionales.

### ESCOLARIDAD (Terminada)



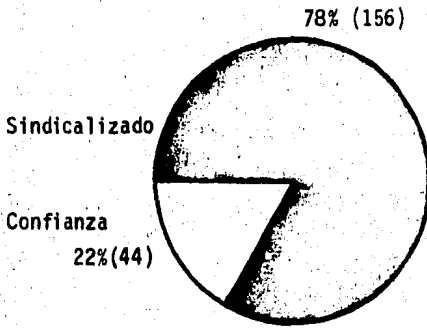
El porcentaje más alto se encontró en el rubro correspondiente a los trabajadores con estudios de primaria (51%), los trabajadores que llegan a la secundaria representan 29%, mientras en -- igual porcentaje están aquellos con bachillerato o carrera técnica (7%). Finalmente sólo 6% tienen estudios profesionales terminados.

Esto nos confirma la representatividad del sector estudiado ya que tiene similitud con la realidad educativa nacional.








Las características del trabajo permiten una importante participación del sexo femenino (51%) a diferencia de lo que ocurre en otros sectores industriales como lo es el de la construcción.

## RELACION LABORAL



Se observa que 78% de la población es personal sindicalizado, mientras el 22% pertenece al personal de confianza. Esta proporción indica la existencia de una estrecha supervisión.

## ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Menos de 1 año		6% ( 13)
De 1 a 5 años		66% (132)
De 6 a 10 años		15% ( 30)
De 11 a 15 años		8% ( 15)
De 16 años o más		5% ( 10)
		100% (200)

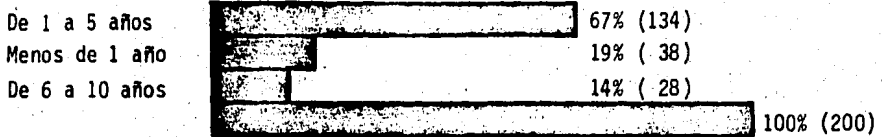
En esta variable se observa que la mayoría (66%) de trabajadores tienen una antigüedad que va de 1 a 5 años.

## ESTADO CIVIL

Soltero	46% (93)
Casado	41% (81)
Unión Libre	8% (16)
Separado	4% (8)
Viudo	1% (2)
	100% (200)

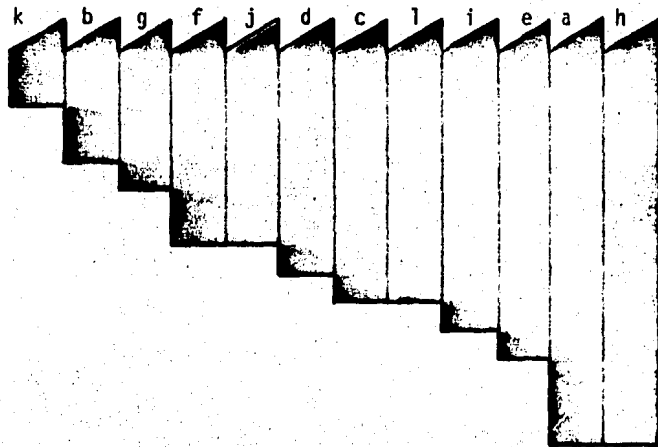
En la población estudiada se encontró que el mayor porcentaje (46%) corresponde a solteros y en segundo término están los casados (41%). Lo que nos hace suponer que los criterios de selección de la empresa no hacen una distinción importante en lo que se refiere al estado civil del personal con que cuenta.



ANTIGUEDAD EN EL PUESTO QUE ESTA DESEMPEÑANDO AC-  
TUALMENTE

El 67% de la población tiene entre 1 y 5 en la -  
empresa lo que les permite emitir juicios con un  
mayor conocimiento.

2%	4%	5%	7%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	14%	14%	100%
(18)	(42)	(48)	(67)	(75)	(76)	(90)	(87)	(99)	(110)	(141)	(145)	(998)



De acuerdo a su opinión marque todo lo que usted recomienda - para implantar en la empresa y así sentirse más a gusto, trabajar mejor y con rapidez.

- |                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| a) ¿Qué se le capacite?                                                                           | (141) 14% |
| b) ¿Qué se establezcan medidas de disciplina más rígidamente?                                     | ( 42) 4%  |
| c) ¿Qué su jefe sea más capaz?                                                                    | ( 90) 9%  |
| d) ¿Qué se le indique con mayor precisión lo que tiene que hacer?                                 | ( 76) 8%  |
| e) ¿Qué se le permita opinar en cuanto o como debe hacer el trabajo?                              | (110) 11% |
| f) ¿Qué su jefe este más al cuidado de sus actividades?                                           | ( 67) 7%  |
| g) ¿Qué simplifique más su trabajo?                                                               | ( 48) 5%  |
| h) ¿Qué exista mayor comunicación entre trabajadores y jefes?                                     | (145) 14% |
| i) ¿Qué le permitan actuar más libremente?                                                        | ( 99) 10% |
| j) ¿Qué se hagan estudios sobre cada una de las actividades que realiza cada una de las personas? | ( 75) 7%  |
| k) ¿Qué se le tome el tiempo de cada actividad?                                                   | ( 18) 2%  |
| l) ¿Qué le permitan cambiar su estructura de trabajo?                                             | ( 87) 9%  |

## 5. C O N C L U S I O N E S

## 5. CONCLUSIONES

Para finalizar procederemos a dar las conclusiones a las que llegamos como resultado de la investigación realizada.

Cada uno de los seres humanos tiene una forma particular de pensar y de actuar en situaciones dadas, esto nos permite suponer que existe polaridad entre los individuos al enfrentarse a la realidad del trabajo, lo que hace imposible que lleguen a una madurez semejante al mismo tiempo o que la madurez alcanzada no sea considerable; lo mismo sucede con las organizaciones al plantear sus objetivos generales y particulares, pues como se analizó en el "modo mixto" (vid pág. 54) tenemos que cada empresa emplea un enfoque diferente de organización ya sea mecanicista (extremo izquierdo -- del modelo mixto u orgánica (extremo derecho del mismo modelo), en consecuencia la manera en que cada una logra sus objetivos será to talmente diferente a las otras.

Resumiendo los resultados obtenidos tenemos que en las gráficas de consenso se muestra en términos generales la variabilidad de las respuestas de los entrevistados ya que en ninguna existió consenso absoluto, información relevante de este análisis resultó: en terminos generales una posición de poca madurez a nivel operativo, para ejemplificar haremos referencia a unas gráficas. En la gráfica de la variable dos (vid pág. 87) encontramos que los trabajadores al no tener trabajo algunas veces esperan instrucciones para hacer otras cosas, con tendencia a que esperen instrucciones en la mayoría de las veces o siempre al no tener trabajo. Asimismo en la gráfica de la variable cuatro (vid pág. 89) denotamos que los trabajadores en algunas veces se atreven a realizar una actividad sin la autorización de su jefe, pero existe la tendencia a que nunca se atrevan. También en la representación gráfica de la variable -- diecisiete (vid pág. 102) tenemos que en algunas veces, con tendencia a la mayoría de las veces y siempre los trabajadores tienen -- oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos.

Por lo que toca al análisis de cruce de variables se separaron categorías para obtener los resultados más indicativos que nos muestran la situación de madurez del personal operativo de la empresa - Arrow Hart; el proceso de madurez requiere para existir la condición de reunir los requisitos siguientes: mayor actividad (en general); - independencia (en general); capacidad para comportarse de muchas -- maneras, lo que lleva a la iniciativa para hacer otras cosas; intereses más profundos y fuertes, en caso de querer un ascenso buscará alcanzarlo; perspectiva temporal larga (pasado y futuro), las personas inmaduras únicamente viven al día, esto es, sólo consideran el presente; posición de igualdad o superioridad, al no querer permanecer estático en el mismo puesto buscará ser igual o superior a su jefe tanto en jerarquía como en conocimientos; y conciencia y control del "yo", conocer los propios alcances y limitaciones para mejorarlos (vid pág. 27).

Al buscar elementos indicativos sobre la existencia de éstas - variables en el personal investigado se obtuvo que:

Atendiendo a la edad de los trabajadores tenemos por un lado - que en los jóvenes existe mayor iniciativa (vid pág. 109), pero la dirección tiende a frenarla, pues les concede menor confianza (vid pág. 110).

Se puede concluir en relación a las características de madurez que estas se ven reflejadas en el personal joven y no en el personal de más edad.

En el análisis correspondiente a la variable escolaridad se obtuvo que conforme se avanza en el nivel de estudios y caso específico cuando existe especialización en una área, se van notando aún más las características de madurez, ya que los resultados nos muestran los porcentajes más altos en los trabajadores con estudios --- (terminados o sin terminar) técnicos o profesionales, así que estos no esperaran instrucciones para hacer otros trabajos cuando no lo - tienen (vid pág. 111), realizar bien su trabajo para obtener un ascenso (vid pág. 112), aprender otras actividades en la empresa (vid

pág. 113), y al mismo tiempo tratar de participar en decisiones para hacer más ameno su trabajo (vid pág. 114). De esta manera se -- confirma que mientras más se preparen o se capaciten técnicamente los trabajadores tendrán a una mayor madurez.

Las diferencias encontradas en las variables analizadas entre el personal masculino y femenino son mínimas, pues existe un ligero desbalanceamiento, esto es, que mientras el personal femenino tiene cierta ventaja en cuanto a la oportunidad de aprender otras actividades (vid pág. 115), y no consideran rutinario su trabajo - (vid pág. 117), está en desventaja ya que no cuenta con la confianza de su jefe (vid pág. 116). Por lo tanto podemos deducir que las características de madurez serán alcanzadas más rápido por el personal femenino sino que se vieran limitadas por la falta de confianza.

Tomando en consideración el tipo de relación laboral (personal sindicalizado y personal de confianza) obtuvimos que existe una ventaja considerable por parte del personal de confianza, debido a que como su nombre lo indica tienen el apoyo de la organización para -- realizar su trabajo, ya que por ejemplo, al presentarse problemas - con el trabajo es más probable que el personal sindicalizado solicite ayuda para resolverlos (vid pág. 118); en cuanto a la oportunidad de aprender otras actividades es mayor en el personal de confianza (vid pág. 119); de la misma manera que sus jefes les tendrán más confianza (vid pág. 120); en lo que se refiere a la posibilidad de aplicar sus habilidades y conocimientos nos encontramos que esta es mayor en el personal de confianza (vid pág. 121); y por último - este personal en la mayoría de las ocasiones no considera rutinario su trabajo (vid pág. 122) lo que le da un mayor campo de acción. En conclusión el personal de confianza reúne en gran medida las características de madurez, lo que no sucede entre el personal sindicalizado.

Una vez realizados los análisis anteriores llegamos a la comprobación de la hipótesis la cual dice:

Si se determina el estado de madurez-inmadurez del personal de la empresa entonces será posible fijar programas de motivación acordes a las características humanas.

De acuerdo a la investigación se encontró que la organización es un tanto tradicionalista o mecanicista, ya que reúne gran parte de las características siguientes: a) la toma de decisiones y el control lo asumen los niveles superiores; b) la unilateralidad de la actividad directiva, basada en la dependencia y el conformismo pasivo; c) especialización de áreas en donde no existe preocupación por el conjunto total; d) hay centralización de la información, los premios, los castigos y la pertenencia como miembro; e) la dirección es la responsable en cuanto a desarrollo y mantenimiento de la lealtad, el compromiso de todos los participantes al máximo nivel posible; f) observancia del nivel socioeconómico y la rivalidad competitiva entre grupos e individuos.

Su planteamiento nos lleva a establecer en primer lugar las diferencias en el perfil de los trabajadores en relación a su madurez-inmadurez y estos son:

Maduros	Inmaduros
Jovenes	Adultos
Especializado	Sin especialización
Femenino	Masculino
Confianza	Sindicalizado

Determinando lo anterior estamos en condiciones de fijar programas de motivación acordes a las características humanas con lo cual la hipótesis se comprueba. Ahora en la elaboración del programa deberá tenerse presente que las directrices que fija la organización influyen considerablemente en el logro de la madurez de sus trabajadores, puesto que la organización señala las pautas a seguir en cualquier momento y en consecuencia puede orientarlas a promoverla o limitarla.



En cuanto a los objetivos trazados se cumplieron puesto que - hubo una combinación "teórica-práctica" de la investigación, así - que de acuerdo al análisis elaborado sobre la teoría madurez-inmadurez, tenemos que las fuerzas psicológicas y fisiológicas son importantes para los individuos como para las organizaciones, pues - de ellas depende el desarrollo de las actividades en general, así relacionando resultados obtenidos en la investigación tenemos que los objetivos organizacionales deben estar combinados con las moti vaciones individuales y grupales para que se alcance una madurez - plena y al mismo tiempo hacer un trabajo de equipo.

La síntesis máxima del estudio se refiere a que los individuos se mantendrán activos conforme a la urgencia de sus propias neces idades orgánicas, o las que le presente la sociedad en forma de exi gencias familiares o laborales, así como otras prestaciones dirigidas por el ambiente. De este modo podríamos afirmar que las necesida des de los trabajadores deben cubrirse para que no se frustren o - en su defecto utilicen uno o varios mecanismos de defensa o algún modo de adaptación.

Se sugiere a los interesados en esta investigación la realiza ción de otras entre las que se encontrarían:

a) Complementar la investigación entre el segmento restante - (directores, gerentes, supervisores, jefes de departamento o de -- área) para que de acuerdo a la teoría se puedan comparar los resul tados; hacer referencia en lo que toca a niveles jerárquicos, áreas y tramos de control.

b) En términos generales en relación a las necesidades no satis fechas, hacer comparaciones entre directivos y operativos. Entre algunas necesidades tenemos: sensación de estar ayudando a la gente, resolver los problemas con autonomía, sentimiento de entu siasmo real en el puesto de trabajo, trabajo interesante, etc.

c) Elaborar un análisis sociológico (sociograma) para que de

esa forma se localicen los líderes que sirvan a los propósitos de la organización y el bienestar operativo.

## ANEXO

Solicitamos de ustedes su colaboración para que conteste las preguntas que a continuación se le hacen cruzando con una (x) el paréntesis que más se identifica con su pensamiento.

Gracias.

<u>Edad</u>		<u>Antigüedad en la empresa</u>	
De 18 a 25 años	..... ( )	Menos de 1 año	..... ( )
De 26 a 33 años	..... ( )	De 1 a 5 años	..... ( )
De 34 a 41 años	..... ( )	De 6 a 10 años	..... ( )
De 41 a 51 años	..... ( )	De 11 a 15 años	..... ( )
De 52 años o más	..... ( )	De 16 años o más	..... ( )

<u>Escolaridad</u>		<u>Sin terminar</u>	<u>Terminada</u>
Primaria	.....	( )	( )
Secundaria	.....	( )	( )
Bachillerato	.....	( )	( )
Profesional	.....	( )	( )
Carrera Técnica	.....	( )	( )

<u>Sexo</u>		<u>Estado Civil</u>	
Masculino	..... ( )	Soltero	..... ( )
Femenino	..... ( )	Casado	..... ( )
		Viudo	..... ( )
		Unión Libre	..... ( )
		Separado	..... ( )

<u>Relación laboral</u>		<u>Antigüedad en el puesto que está desempeñando actualmente</u>	
Sindicalizado	..... ( )	Menos de 1 año	..... ( )
Confianza	..... ( )	De 1 a 5 años	..... ( )
		De 6 a 10 años	..... ( )

1. ¿Cuando inicia sus labores se espera hasta que el jefe le indica lo que va a hacer?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

2. ¿Cuando no tiene trabajo espera instrucciones para hacer otras cosas?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

3. ¿Cuando se presentan problemas en lo que usted hace solicita - ayuda del jefe para resolverlos?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

4. ¿Se atreve a realizar una actividad sin la autorización de su jefe?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

5. ¿Las actividades que realiza le representan alguna dificultad para llevarlas a cabo?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

6. ¿Preferiría que le indicaran con precisión sus obligaciones?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

7. ¿Está a gusto en la organización?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

8. ¿Al realizar sus actividades correctamente siente que tiene posibilidades de desarrollo en la empresa?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

9. ¿Tiene oportunidad de aprender otras actividades en la empresa?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

10. ¿Le tiene confianza su jefe?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

11. ¿Considera que está capacitado su jefe?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

12. ¿Su jefe lo orienta en su trabajo de manera acertada?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

13. ¿Se siente seguro en su trabajo?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

14. ¿Las normas de disciplina existentes en la empresa son las --  
adecuadas?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

15. ¿La cantidad de jefes que hay en la empresa son?

- a) Demasiados ( )
- b) Suficientes ( )
- c) Pocos ( )
- d) No sabría decirles ( )

16. ¿Desde su punto de vista está bien distribuido el trabajo?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

17. ¿Le permite su trabajo aplicar sus habilidades y sus conocimientos?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

18. ¿Participa en las decisiones que toman otras personas y que se relacionan con su trabajo?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

19. ¿Considera rutinario su trabajo?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

20. ¿Le permiten sugerir cambios y mejoras en el trabajo?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

21. ¿Cuando su jefe se equivoca le aclara el error?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

22. ¿Le gusta lo que hace?

- a) Siempre ( )
- b) La mayoría de las veces ( )
- c) Algunas veces ( )
- d) Nunca ( )

De acuerdo a su opinión marque todo lo que usted recomendaría para implantar en la empresa y así sentirse más a gusto, trabajar mejor y con rapidez.

- a) ¿Qué se le capacite? ( )
- b) ¿Qué se establezcan medidas de disciplina más rígidas ( )
- c) ¿Qué su jefe sea más capaz? ( )
- d) ¿Qué se le indique con mayor precisión lo que tiene que hacer? ( )
- e) ¿Qué se le permita opinar en cuanto a como debe de hacer el trabajo? ( )
- f) ¿Qué su jefe esté más al cuidado de sus actividades? ( )
- g) ¿Qué simplifique más su trabajo? ( )
- h) ¿Qué exista mayor comunicación entre trabajadores y jefes? ( )
- i) ¿Qué le permitan actuar más libremente? ( )
- j) ¿Qué se hagan estudios sobre las actividades que realiza - cada una de las personas? ( )
- k) ¿Qué se tome el tiempo de cada actividad? ( )
- l) ¿Qué le permitan cambiar su estructura de trabajo? ( )

B I B L I O G R A F I A



## BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, Chris, Personality and Organization, New York, Ed. Harper & Row, 1957, 291 pp.

ARGYRIS, Chris, El Individuo dentro de la Organización, Tr. Agustín Gil Lasierra, Barcelona, Ed. Herder, c. 1979, 414 pp.

BISCHOF, Ledford, Interpretación de las Teorías de la Personalidad, Tr. Federico Patán López, México, Ed. Trillas, (5a. Reimpresión), c.1973, 690 pp.

BLANCHARD, Kenneth (y) HERSEY, Paul, La Administración y el Comportamiento Humano, Tr. Ulises Carrión, México, Editora Técnica, c. 1970, 177 pp.

GARZA, Mercado Ario, Manual de Técnicas de Investigación, México, El Colegio de México, (3a. Edición), 1981, 287 pp.

HADDAD, Slim Mario, Psicología y Aprendizaje, México, Ed. Mc. Graw Hill, (Pre-edición), 1978, 210 pp.

LUNDGREN, Earl F., Dirección Organizativa, Tr. Arturo Roca Ramis, México, Logos Consorcio Editorial, c. 1976, 509 pp.

REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, Segunda parte, México, Ed. Limusa, 1980.

CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales), - La Industria Mexicana: situación actual y perspectivas, México, 1984, 132 pp.

CANAME (Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas), Boletín Caname, "Exportar: Una Necesidad...y es Posible, México, Julio-Agosto 1983, 38 pp.

CANAME (Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas), Boletín Caname, Binomio Difícil: Prioridad principal combatir la inflación superar la crisis, México, Octubre-Diciembre 1983, 38 pp.

CANAME (Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas), Boletín Caname, Dinámica de las Importaciones y Exportaciones 1978-1983, México, Enero-Marzo 1984, 54 pp.