

3
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA
ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL
GENERAL DE ZONA N°. 24 DEL
I. M. S. S.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

IRMA ISABEL ALANIS JURADO

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. Y L.D SERGIO FLORES DE GORTARI



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

273933



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FALTAN PAGINAS

De la:

1

A la:

2

A MIS PADRES

JUAN MANUEL Y RAQUEL

Especialmente a ellos, que depositaron en mi toda su confianza y esperanza, además de apoyarme incondicionalmente para que pudiera finalizar mi carrera Profesional.

A MIS AMIGOS

Con quienes he compartido parte de mi vida y en particular a dos personas de quien recibí todo su apoyo para finalizar mi carrera profesional

Karina Santana Moronatti

Rocio Castañeda León

También agradezco aquellos con quien compartí la amistad desde la infancia y a mis compañeros de escuela quienes también me apoyaron para poder alcanzar esta meta.

A MIS PROFESORES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Desde el inicio de mis estudios, los profesores han sido quienes a través de sus conocimientos, consejos y experiencias me forjaron profesionalmente, por eso extiendo mi agradecimiento a todos y cada uno de ellos.

Por último doy las gracias a la Institución en la cual finalice mis estudios:

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INDICE

	<i>Pag.</i>
<i>Introducción</i>	9
<i>Tema de la investigación</i>	10
1. <i>Definición del problema</i>	11
2. <i>Objetivos de la investigación</i>	12
3. <i>Elementos del marco teórico conceptual</i>	13
 <i>Capítulo I</i>	
1. <i>Clima en la organización</i>	16
1.1 <i>Clima en la organización</i>	17
1.2 <i>Teoría del clima organizacional de likert</i>	21
1.3 <i>Componentes del clima organizacional</i>	22
<i>Bibliografía</i>	24
 <i>Capítulo II</i>	
2. <i>Teoría de la Relaciones Humanas:</i>	
2.1 <i>Hombre como ser social</i>	26
2.2 <i>Desarrollo histórico de la relaciones humanas</i>	26
2.3 <i>Concepto de las relaciones humanas</i>	27
2.4 <i>Objetivos de las relaciones humanas</i>	27
2.5 <i>Finalidad de las relaciones humanas</i>	28
2.6 <i>Importancia de las relaciones humanas</i>	29
2.7 <i>Persona como unidad básica de las relaciones humanas</i>	29
2.8 <i>Concepto de persona</i>	29
2.9 <i>Rasgos de Personalidad</i>	29
2.10 <i>Clasificación de las relaciones humanas</i>	30
<i>Bibliografía</i>	34
 <i>Capítulo III</i>	
3. <i>Teoría de Grupos de Trabajo</i>	35
3.1 <i>I Grupos de trabajo:</i>	36
3.1.1 <i>Concepto de grupos de trabajo</i>	36
3.1.2 <i>Clasificación de grupos de trabajo: Grupos Formales</i>	36
<i>Grupos Informales</i>	
3.1.3 <i>Nacimiento de los grupos de trabajo</i>	37
3.1.4 <i>Importancia de los grupos de trabajo</i>	39
3.1.5 <i>Clases de grupos</i>	39

	<i>Pag.</i>
3.1.6 <i>Características fundamentales de los grupos de trabajo</i>	39
3.1.7 <i>Interacción de los grupos</i>	40
3.1.8 <i>Fases de sociabilización de los grupos</i>	41
3.1.9 <i>Conflictos en los grupos de trabajo.</i>	41
3.2 II. Equipos de trabajo:	42
3.2.1 <i>Concepto de equipos de trabajo</i>	43
3.2.2 <i>Características de los equipos de trabajo</i>	43
<i>Bibliografía</i>	47
Capitulo IV	
4 Teoría de la Motivación	49
4.1 <i>Habilidad y motivación determinantes del desempeño</i>	50
4.2 <i>Variables motivacionales y organizacionales como determinante del desempeño</i>	51
4.3 <i>Jerarquía de las necesidades de Maslow</i>	52
4.4 <i>Teoría de los dos factores</i>	53
4.5 <i>Proceso de Motivación</i>	54
4.6 <i>Teoría de las expectativas</i>	55
<i>Bibliografía</i>	57
Capitulo V	
5. Teoría de la Organización	58
5.1 <i>Concepto</i>	59
5.2 <i>Estructura formal de la organización</i>	59
5.3 <i>Estructura informal de la organización</i>	61
5.4 <i>Ambiente en que se desempeña el trabajo</i>	62
5.5 <i>Ambiente organizacional</i>	62
5.6 <i>Clases de ambiente organizacional</i>	62
5.7 <i>Comportamiento organizacional</i>	63
5.8 <i>Teoría moderna de la organización</i>	65
5.9 <i>Relaciones gubernamentales y sindicato</i>	66
<i>Bibliografía</i>	68
Capitulo VI	
6. Liderazgo en la Organización	69
6.1 <i>Concepto de liderazgo</i>	70
6.2 <i>Naturaleza del liderazgo</i>	70
6.3 <i>Funciones del líder</i>	71
6.4 <i>Estilos de liderazgo</i>	73
6.5 <i>Enfoques del liderazgo</i>	74
6.6 <i>Tipos de líder</i>	74
6.7 <i>Líder emprendedor</i>	76
<i>Bibliografía</i>	77

	<i>Pag.</i>
<i>Capitulo VII</i>	
7. Dimensiones de los servicios de la calidad al cliente	78
7.1 <i>Qué es servicio</i>	79
7.2 <i>Qué es calidad</i>	79
7.3 <i>Dimensiones de los servicios de calidad al cliente</i>	80
<i>Bibliografía</i>	82
4. Hipótesis	83
5. Método Científico.	85
<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</i>	89
* <i>Observación ordinaria.</i>	
* <i>Observación participante</i>	
* <i>Técnica de encuesta</i>	
<i>Metodología y técnicas utilizados como</i> <i>apoyo a la investigación</i>	91
<i>Organigrama</i>	91
<i>Bibliografía</i>	93
6. Interpretación de la información	94
7. Recomendaciones	101
8. Anexos	105
9. Bibliografía General	115

INTRODUCCION

El presente trabajo, pretende proporcionar información sobre el comportamiento de los trabajadores que laboran en el área Administrativa del Hospital General de Zona No. 24 IMSS, que ocasiona la existencia de climas malsanos en los diferentes departamentos del área administrativa y que llevan a la Institución hacia una imagen que en nada contribuye al orgullo de pertenecer a la misma, lo que a su vez ocasiona la poca involucración e identificación con la misión, objetivos y metas.

Es importante examinar cuidadosamente los acontecimientos que se originan en el seno de la organización para determinar porque se da la inconformidad de los empleados hacia el trabajo, la poca afiliación hacia la entidad y al grupo, la comunicación deficiente, el ausentismo y la frustración entre otros. Además de determinar si el liderazgo es efectivo o si éste es un factor limitante en el desempeño adecuado.

Al respecto se ha puesto especial interés en el sentir de los trabajadores que interactúan en las diferentes áreas administrativas del hospital, para saber el grado en que éstos se sienten apoyados o decepcionados por los jefes y por la institución en general.

Lo anterior con el fin de que la información resultante sea un instrumento valioso para empezar a cambiar las actitudes negativas de los empleados, mejorando el servicio en la entidad y por ende la satisfacción de sus integrantes y de la sociedad.

TEMA

***CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL
HOSPITAL GENERAL DE ZONA No. 24.***

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Cuáles son los principales factores que afectan el clima organizacional en los diferentes departamentos administrativos y cuáles son sus consecuencias reflejadas en la calidad del trabajo.

2. OBJETIVOS

- * Determinar en qué medida las relaciones interpersonales y la falta de comunicación interfieren en el desempeño adecuado de las labores y como estas situaciones a su vez afectan el ambiente de trabajo.*
- * Determinar en qué grado la falta de motivación afecta el adecuado desempeño de las labores.*
- * Identificar si las actividades desempeñadas son del agrado del trabajador.*
- * Identificar si el reconocimiento en el ámbito laboral a los trabajadores es un factor importante para el mejor desempeño en el trabajo.*
- * Probar o que no queden probadas las hipótesis de trabajo.*

3. ELEMENTOS DEL MARCO-TEORICO CONCEPTUAL

3. INTRODUCCION AL MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Para los fines de ésta investigación "Clima Organizacional en el área administrativa del hospital general de zona No. 24 del IMSS" y para la construcción del marco teórico conceptual, es necesario apoyarse en varias teorías relacionadas directamente con el clima que se vive en una organización y en un área de trabajo, tales como: Teoría de la Motivación, Teoría de la Organización, Teoría de Grupos de Trabajo y Teoría de Relaciones Humanas.

Estas teorías aportan información relevante sobre el comportamiento que adoptan los trabajadores, los factores que los llevan a actuar de determinada manera en actitudes de agrado o desagrado hacia su trabajo, así como, el reconocimiento y la importancia que se les da dentro de la organización.

Si bien es importante que una organización contribuya al desarrollo de sus integrantes, también lo es la manera de conducirlos, es por ello que se debe seleccionar información que proporcione datos importantes para entender a fondo el comportamiento de los mismos y proponer medidas efectivas para mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, la aplicación del liderazgo y todo aquello que este directamente relacionado con el clima de trabajo existente en el lugar donde se desempeñan las labores.

Por lo que respecta a las teorías, se extrajo lo que se considera importante para la investigación, obteniendo los siguientes temas:

CLIMA EN LA ORGANIZACION. Aquí se hace referencia a los diferentes tipos de clima que se presentan en una organización, los cuales determinan la conducta de los integrantes, así como, la definición, causas que pudieran originarlo y por último la teoría del clima de Likert. En términos generales la percepción del clima se da en función de la productividad, le ausentismo, tasas de rotación, rendimiento y satisfacción.

TEORIA DE GRUPOS. En la teoría de grupos se exponen las principales causas que le dan nacimiento a los grupos de trabajo; su importancia, características, la interacción de los integrantes y los conflictos que se originan en el seno de éstos.

De igual manera el surgimiento de los equipos de trabajo y sus características.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS. *La teoría de las relaciones humanas presenta al hombre en un contexto netamente social, donde la interacción con los demás es básica para el funcionamiento de todo sistema social, hállese de organización de grupos de amigos, de clubes deportivos, entre otros.*

Menciona lo importante de ser un ente sociable, así como la importancia de las relaciones para mejorar la interdependencia con el grupo y llevar a la organización al cumplimiento efectivo de sus objetivos y metas.

TEORIA DE LA MOTIVACION. *Expresa las habilidades como determinantes del desempeño adecuado, a través de la fuerza motivacional, centrada en la realización de las necesidades o deseos y de igual manera en la realización de los objetivos y metas.*

TEORIA DE LA ORGANIZACION. *Muestra la estructura formal e informal de la misma y explica que ambas interactúan para un correcto funcionamiento, a través de las interrelaciones de sus componentes, así como de la motivación y el comportamiento de éstos.*

CAPITULO I
CLIMA EN LA ORGANIZACION

1.1. CLIMA EN LA ORGANIZACION

El clima en la organización determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción . En otros términos la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? (1)

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste, está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno: $C = f(P \times E)$

El clima también es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio externo. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema o la atmósfera.

Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima dentro de la organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.

El concepto de clima organizacional es abstracto y muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial-organizacional, por Gellerman, en 1960.

Parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente, que son la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista.

ESCUELA DE LA GESTALT. Este enfoque se centran en la organización de la percepción. En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y,

b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

ESCUELA FUNCIONALISTA. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional estas dos escuelas se posee en común un elemento base que es el nivel de homeostásis (equilibrio), en donde los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer el comportamiento que requiere la organización y alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

El estudio del clima necesita también, del examen de sus componentes humanos y físicos.

El clima organizacional tiene diferentes aceptaciones, las cuales son: la medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

Medida múltiple de los atributos organizacionales. Considera al clima como un conjunto de características que:

- a) describen una organización y la distingue de otras,*
- b) son relativamente estables en el tiempo, e*
- c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.*

Medida perceptiva de los atributos individuales. El individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

Medida perceptiva de los atributos organizacionales. Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una serie de características que:

- a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades, y*
- b) pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad.*

CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Al clima humano o psicológico de una organización se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones, mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que se obtiene de sus empleados.

Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de la información que viene:

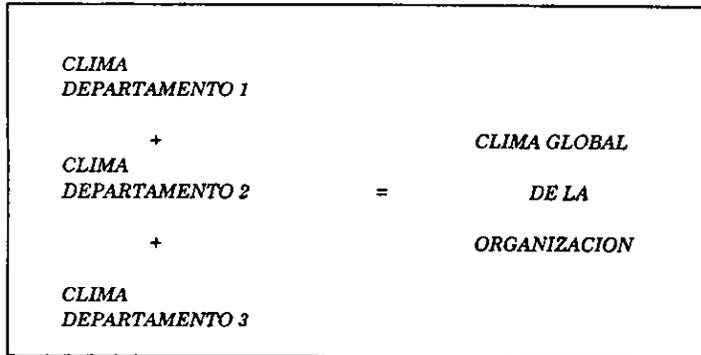
- a) de los acontecimientos que ocurren al rededor de él,*
- b) de las características de su organización, y*
- c) de sus características personales.*

Es importante analizar el clima de la organización, así como poder diagnosticarlo, por tres razones:

- 1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de satisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.*
- 2. Sustener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.*
- 3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.*

Sin embargo una organización tiene diferentes climas o microclimas en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo la misma estructura y las mismas políticas. El clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos como se presenta en el siguiente cuadro:



1.2 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

El comportamiento de los trabajadores es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, se pueden separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podría también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como: (2)

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermeditarias y las variables finales.

Variables Causales. Las variables causales son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización y de los responsables de ésta. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes, y
2. Son variables independientes (de causa y efecto), si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; y si permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables Intermediarias. Las variables intermediarias reflejan el estado interno y la salud de una organización, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

Variables Finales. Las variables finales son dependientes y resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas; y constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

En resumen, los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales (vid infra) que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes. Estos tipos de clima son los siguientes:

1. Autoritario explotador.
2. Autoritario paternalista.
3. Consultivo.
4. Participativo de grupo.

1.3 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente cuadro presenta la forma en que interactúan componentes tales como: el comportamiento de los individuos y de los grupos y la estructura y los procesos organizacionales; lo que crea un clima organizacional, que a su

vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, tales resultados provienen de su tipo de clima originado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleado. (3)

COMPONENTES:	RESULTADOS:
ASPECTO INDIVIDUAL:	RENDIMIENTO:
*actitudes	
*percepciones	
*personalidad	<i>Individual:</i>
*estrés	*alcance de los objetivos
*valores	*satisfacción en el trabajo
*aprendizaje	*satisfacción en la carrera
	*calidad del trabajo
GRUPO E INTEGRACION	
*estructura	<i>Grupo:</i>
*procesos	*alcance de los objetivos
*cohesión	*moral
*normas y papeles	*resultados
	*cohesión
MOTIVACION	
*motivos	<i>Organización:</i>
*necesidades	*producción
*esfuerzo	*eficacia
*refuerzo	*satisfacción
	*adaptación
LIDERAZGO	*desarrollo
*poder	*supervivencia
*políticas	*taza de rotación
*influencia	*ausentismo
*estilo	
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:	
*macrodimensiones	
*microdimensiones	
PROCESOS ORGANIZACIONALES:	
*evaluación del rendimiento	
*sistema de remuneraciones	
*comunicación	
*toma de decisiones	

CLIMA ORGANIZACIONAL

BIBLIOGRAFIA

1. *Luc Brunet, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México 1987, cap. I.*
2. *Ibid, cap. II.*
3. *Ibid, cap. III.*

CAPITULO II
TEORIA DE LAS RELACIONES
HUMANAS

2.1 EL HOMBRE COMO SER SOCIAL

Las relaciones humanas en las actividades laborales deben considerarse como un enfoque de la psicología del trabajo. Pero, para entenderla bien hay que tener un conocimiento previo de la psicología social. Donde se parte del principio de que ningún ser humano se halla completamente aislado. Siempre y en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres, forma círculos. El hombre es, pues, un ser eminentemente social. Este vive en sociedad y esa sociedad esta formada por hombres como él, y constituyen su contorno vivo, esto es, su ambiente social.

Ahora bien, al igual que existe en el individuo la conciencia de sí mismo, es decir, una conciencia personal, también el grupo posee una conciencia de sí, a la cual se ha dado en llamar conciencia colectiva o supraindividual, que bien podría clasificarse así mismo de conciencia social. La conciencia social esta integrada por una pluralidad de elementos psicológicos sumamente ligados entre sí, en que los elementos representativos, ideativos, afectivos, emocionales y volitivos forman una verdadera masa que da lugar a las motivaciones de la conducta de grupo.

De lo anterior, se puede deducir que cada individuo se siente ligado al grupo al que pertenece y, a su vez, todos lo componentes de éste concuerdan unos con otros, en su comportamiento hacia la totalidad grupal. Los hombres que forman el grupo no son más que la materia de éste, pero el grupo, por su parte, como totalidad moldea y elabora esa materia amorfa para darle consistencia y forma. Por consiguiente, no puede considerarse a la comunidad grupal como una mera suma de individuos, sino que se trata de una verdadera realidad supraindividual, en que el grupo social es una totalidad, una unidad integrada que da vida a cada uno de los miembros individuales.
(1)

2.2 DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

La Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, trajo con sigo cambios en la estructura económico-social, un cambio en la fuerza de trabajo sujeta a condiciones insalubres y a salarios de subsistencia. En aquel tiempo las ideologías empresariales estaban basadas en una relación de "necesidad de dependencia" por parte de los obreros. Después, al final del siglo XIX en Inglaterra y más aún en Estados Unidos, las teorías del Darwinismo social, justificaban la autoridad empresarial y la riqueza por medio de la mayor habilidad para sobrevivir.

Al finalizar la centuria pasada, Federico Taylor junto a otros estudiosos, inició en los Estados Unidos lo que se conoció con el nombre de la "dirección científica" cuyo movimiento ha sido muy criticado en vista de que esclavizó y explotó más a los trabajadores, que los beneficios que éstos recibieron.

Finalmente a partir de los últimos años, veinte de este siglo, el movimiento de las relaciones humanas cobró ímpetu con los estudios de Elton Mayo, quien demostró que el factor humano es de importancia capital en la industria, para la elevación de la productividad. (2)

2.3 CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cuyo objeto es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de la organización.(3)

2.4 OBJETIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común, a través del desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización. (4)

Cabe mencionar que las relaciones humanas tienen un amplio contenido actual, sin embargo, se le puede criticar su falta de ligamento al contexto social ya que sus temas principales están concentrados en la empresas y dejan de lado la problemática social que las ineficientes relaciones sociales causan, de tal manera que los conocimientos acumulados hasta la fecha, así como la investigación en el campo del comportamiento humano, están sentados en cuanto al logro de una mayor productividad, ocupándose muy poco del desarrollo humano integrado. (5)

2.5 FINALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS

La finalidad de las relaciones humanas es proporcionar la convivencia humana, en forma armónica, en todas sus manifestaciones. Si queremos vivir bien con los demás necesitamos ajustar nuestros actos a las prácticas seguidas por los que integran la comunidad de la que formamos parte.

Nuestras relaciones se refieren al trato constante que tenemos con nuestros semejantes y como nos desenvolvemos dentro de un marco determinado por las actitudes que asumimos, si no somos cuidadosos de su forma, es posible que se presenten situaciones conflictivas que constituyan barreras que nos impidan el acercamiento con los demás.

Tales barreras pueden manifestarse como resultado de la incomprensión y fortalecerse en forma que no sea difícil salvarlas, pero, justamente, las relaciones humanas tienen como función la destrucción de todo aquello que se oponga al buen funcionamiento entre los hombres.

El instrumento de que se sirve el hombre para destruir los obstáculos que se opongan a sus relaciones con sus semejantes es la comunicación, y debe estar orientada en forma que constituya un vehículo que circule en dos sentidos y cuando en el lado opuesto encontremos resistencia, nuestro esfuerzo se encaminará a tratar de persuadir al que la oponga, a efecto de que pueda fijarse bien el rumbo trazado.

Las manifestaciones de las relaciones humanas tienen su más alta expresión en la organización. El hombre se organiza para satisfacer mejor sus necesidades. La aparición constante de nuevas necesidades que tiene que satisfacer, obligan al hombre a modificar sus estructuras, este modifica y se modifica continuamente porque está en contacto con los demás, generando así la dinámica de la humanidad y dando origen a las formas que harán posible el desarrollo social que le ha de permitir disfrutar de mejores condiciones de vida.(6)

2.6 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La función específica de las relaciones humanas puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás, lo único que se necesita para llevarnos bien con nuestros semejantes es el propósito y la forma adecuada de desarrollo.

La importancia que actualmente se concede a las relaciones humanas data de poco tiempo. En las sociedades primitivas casi quedaban circunscritas a la propia familia y, naturalmente, eran totalmente desconocidas las relaciones laborales, las cuales sólo se manifiestan hasta que aparece la forma completa en la división del trabajo.

Los cambios culturales y los grupos humanos han traído como consecuencia una interdependencia que aumenta constantemente, lo que implica la exigencia del mejoramiento de las relaciones y eso requiere el establecimiento de las normas que permiten la convivencia armónica.

Por lo tanto el cuidado que pongamos en nuestro comportamiento con los demás nos permitirá evitar fricciones y establecer un acercamiento que puede traducirse en formas de ayuda que beneficie a todos. (7)

2.7 CONCEPTO DE PERSONA

Persona es el individuo del género humano visto como entidad psicológica que tiene la facultad para sentirse como una unidad independiente del mundo que lo rodea, pero capaz de conducirse dentro del mismo de acuerdo con impulsos diversos. (8)

2.8 PERSONA COMO UNIDAD BASICA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Es importante tener siempre presente que existen diferencias y similitudes entre los individuos y es menester enfatizar que desde el punto de vista social, el marco básico de las relaciones humanas esta constituido por la equidad y justicia entre los hombre. Las diferencias individuales inciden principalmente en el trato interpersonal y en los grupos pequeños. Cuando tales bases no existen en la sociedad y en la empresa, las relaciones humanas se convierten en mera manipulación de los subordinados por los dirigentes.

2.9 RASGOS DE PERSONALIDAD EN LA ORGANIZACION

Los individuos van formando a través del tiempo una personalidad que los identifica, resultado de muchos patrones de conducta y de la influencia del medio, estos rasgos de personalidad tienen mucha importancia dentro de una organización, porque dan parámetros para identificar la forma de conducirse de los trabajadores.

Concepto de sí mismo:

Forma en la cual se concibe y percibe la persona para enfrentar situaciones conflictivas, tanto internas como externas.

Actitud frente al trabajo en equipo:

Disposición específica para cooperar, participar, responsabilizarse y comprometerse en el desarrollo de actividades con varias personas.

Habilidad para establecer relaciones interpersonales:

Aptitud para la realización en un acto en forma rápida y con esmero, por medio de la cual establece relación con sus compañeros.

Actitud hacia jefes y superiores:

Disposición o preparación estabilizada, por medio de la cual el subordinado respeta los conocimientos y acciones de sus superiores y jefes.

Flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones:

Capacidad para llevar a cabo modificaciones en la conducta, ante una nueva forma o ritmo de vida.

Capacidad de logro:

Límite superior de la disposición funcional del individuo para hacer uso de la energía que tiene y ponerla en función de un objetivo que persigue.

Estabilidad emocional:

Conducta caracterizada por la ausencia de variaciones insólitas en sus rasgos o reacciones emotivas. (9)

2.10 CLASIFICACION DE LAS RELACIONES HUMANAS

La interacción humana, se ha manifestado en múltiples formas, ya se trate de situaciones entre individuos o entre organismo diversos.

Las relaciones humanas pueden ser internas o externas, ya sea que se refieran al trato entre individuos en forma personal o al trato entre organismo

y el público. Un planteamiento especial en relación a cada uno es el siguiente:

RELACIONES PRIVADAS. *Las relaciones privadas se refieren al cotidiano contacto personal entre individuos. Sus manifestaciones se presentan en todas las formas de la actividad humana: en el hogar, en el grupo social, y en el trabajo, donde la suma de todas ellas, configuran la existencia concreta del individuo.*

RELACIONES PUBLICAS. *El ejercicio de las relaciones públicas es de orden externo, puesto que se refiere al trato que los organismos están interesados en mantener con el público, del que pretende ganar y conservar sus opiniones favorables.*

Tal organismo pretende, pues le es vital, vincularse eficazmente con las áreas de interés en la cuales va a desenvolverse.

Para tal fin el organismo está obligado a mantener un departamento bien integrado, servido por personal idóneo, que tenga a su cargo la planeación, desarrollo y evaluación de resultados.

RELACIONES FAMILIARES. *La influencia del hogar es decisiva en todo el contexto de la vida entera y, según sea el impacto de la vida hogareña en la mente infantil, el desarrollo de la personalidad del niño será más o menos positivo.*

La formación de la personalidad se inicia desde los primeros años de vida del niño y sus relaciones con la familia son determinantes en la integración de su carácter. En su aprendizaje tendrá que identificarse, primero, con sus padres, más tarde con sacerdotes, maestros y sujetos a los que toma como ejemplos en sus nuevas experiencias.

El papel de los padres en el hogar es cada vez más difícil y para desempeñarlo cumplidamente tienen que estar bien preparados. Deberán estar en constante comunicación con los hijos para aconsejarlos y encausarlos.

El principio de la sociedad es la familia, en ella se inicia la vida en común y de ella parte la organización social en todas sus manifestaciones. (10)

RELACIONES SOCIALES. *La actividad social ocupa un lugar muy importante en la vida de cada uno de nosotros, pues satisface necesidades efectivas, de trato en nuestras relaciones con los demás. En la vida social tendremos múltiples experiencias. Las relaciones con los amigos, las visitas al club, las fiestas familiares, son siempre para nosotros fuente de satisfacción o de disgusto, de alegría o de frustración, en ocasiones nos sentimos satisfechos*

porque logramos la aprobación de los demás, pero aveces también sentimos que no hacemos un buen papel.

Es, pues, nuestra vida social, objeto de especial preocupación y de esto se desprende la importancia que asignamos a nuestra conducta en el trabajo que tenemos con los demás.

Nos interesa tanto el éxito o el fracaso que podamos obtener en las reuniones, que siempre estamos tratando de conseguir toda clase de información que pueda ser utilizada en nuestra forma de comportamiento social. (11)

RELACIONES EN LOS NEGOCIOS. *El comportamiento general de la persona supone la posibilidad de saber qué es lo que debe hacer y cómo hacerlo en forma adecuada. Si un individuo emplea buenos modales en su casa, en el grupo social, o en el trabajo, está practicando un sistema de conducta homogéneo que será reconocido y estimado por todos.*

Si en el curso de nuestra vida hemos aprendido a practicar buenos modales no tendremos problemas para ingresar y mantenernos en el mundo de los negocios. Las relaciones que se lleven a la oficina, con motivos laborales, deben ser cordiales, aunque diferentes según se trate de las que deben mantenerse entre subordinados y jefes o entre compañeros.

Por otro lado la mujer ha llegado a alcanzar una definitiva igualdad con el hombre tanto en el mundo profesional como en el de los negocios y el precio de tales conquistas es la pérdida de parte de la diferencia a su femineidad. Se le debe cortesía, y ella no puede, racionalmente, esperar ventajas que se desprendan de su calidad de mujer, lo que no es necesario, ya que, por méritos propios puede llegar a alcanzar cualquier posición.

Conviene tener en cuenta que los empresarios saben valorar a los empleados que mantienen buenas relaciones entre ellos y que son además, respetuosos con clientes y proveedores, pues consideran que así se prestigia y dignifica la empresa. (12)

RELACIONES GREMIALES. *La necesidad de la defensa de sus intereses motiva, tanto a los empresarios como a los trabajadores, a organizarse en asociaciones específicas cuyo funcionamiento, cuando es adecuado, permite a unos y a otros, en sus respectivos campos, lograr mejor sus objetivos.*

Los empresarios se organizan en cámaras, en las que se agrupan de

acuerdo a las distintas ramas industriales o actividades a que se dediquen. Los obreros se organizan en sindicatos que, según sea el caso, pueden ser de empresa o de industria.

La unidad de tales organismos sindicales y, en general, todas las organizaciones formadas por razón de ocupación o de trabajo, tiene el derecho de gestionar frente al Estado y ante la opinión pública, las medias que reclamen los intereses profesionales de sus agremiados y el Estado debe respetar sin restricción ninguna, la libertad que tiene a promover en todo aquello que dignifique a la defensa de tales intereses. Es oportuno señalar que el respeto que se tenga a los derechos prescritos dará origen al clima adecuado no sólo para la función armónica de las organizaciones, sino también para el mejor desarrollo de las relaciones entre todos los sectores involucrados. (13)

RELACIONES INTERNACIONALES. Los países están agrupados en organismos dentro de los cuales pueden prestarse ayuda recíproca y, aun cuando se ha logrado dar forma a tan generosa idea, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

El primer intento se realizó al terminar la Primera Guerra Mundial, en 1918, en el que se logró integrar a un grupo de países, con el nombre de Sociedad de Naciones, que fracasó por carecer de autoridad moral y física para imponer los principios que motivaron su creación.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, los representantes de cincuenta países se reunieron en San Francisco para fundar la Organización de Naciones Unidas (ONU) cuyos postulados quedaron consignados en La Carta, que es el documento fundamental de la ONU en el que se establece la igualdad soberana y la resolución de manera pacífica de todos los problemas que se presenten entre ellos.

La Carta proporciona los instrumentos necesarios, pues establece las bases para el funcionamiento de la ONU y determina los órganos que han de darle vida, como la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social (el de mayor importancia, pues conoce particularmente los problemas que más afectan a la humanidad), el Consejo de Administración Fiduciaria y la Corte Internacional de Justicia, entre otros

Para su mejor desempeño cuenta con el concurso de quince organismos intergubernamentales especializados, cuyas actividades coordina. Los más importantes son: UNESCO (Organización para la Educación la Ciencia y la Cultura), la OMS (Organización Mundial de la Salud), BIRF (Banco Internacional) y FMI (Fondo Monetario Internacional). (14)

BIBLIOGRAFIA

1. Gregorio Fingermann, "Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales", Ed. El Ateneo, México 1979, pp. 1-4
2. Victor M. Soria, "Relaciones Humanas, Teoría y Casos", México 1983, Ed. Limusa, cap. I, primera parte.
3. Ibid., p.39
4. Ibid., pp. 19-41
5. Ibid., pp. 19-41
6. Jesús Antonio Alvarez Roman, "Las Relaciones Humanas", Ed. JUS MEXICO, México 1976, Cap. I, primera parte.
7. Ibid., Cap. I, primera parte.
8. Ibid., pp. 95-108
9. Enrique Benjamín Franklin, "Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales", Revista Emprendedores No. 43, p. 13
10. Jesús Antonio Alvarez Roman, op. cit., pp. 95-108
11. Ibid., pp. 95-108
12. Ibid., pp. 95-108
13. Ibid., pp. 95-108
14. Ibid., pp. 95-108

CAPITULO III
TEORIA DE GRUPOS DE TRABAJO

3.1 GRUPOS DE TRABAJO

Las personas forman parte de la organización e indiscutiblemente éstos constituyen el recurso más preciado de la misma, debido a que son su parte vital; proporcionan los conocimientos, habilidades y dirección para crear, mantener y hacer avanzar a las organizaciones. (1)

3.1.1 CONCEPTO DEL GRUPO DE TRABAJO

El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes (2), comparten ciertas normas y hacen todo lo posible para satisfacer sus necesidades por medio del logro de las metas del grupo. (3)

Es inevitable la formación del grupo de trabajo, ya que a través de ellos se realizan las tareas y se satisfacen las necesidades sociales, además estos grupos influyen profundamente en la conducta y el rendimiento de sus integrantes, produciendo consecuencias tanto positivas como negativas para la organización. (4)

3.1.2 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Todas las organizaciones tienen exigencias técnicas que surgen de sus objetivos, requiriendo que se realicen ciertas tareas y que los empleados se agrupen para efectuarlas y lograr así sus objetivos. De acuerdo a esto una empresa tiene dos clases de grupos: Los grupos formales y los grupos informales. (5)

GRUPOS FORMALES

Los grupos formales son los departamentos, unidades y otros grupos que forman la gerencia para realizar el trabajo de la organización, es decir, las exigencias y procesos de ésta llevan a la formación de los grupos de trabajo formales.

GRUPOS INFORMALES

Los grupos informales están conformados por personas que se reúnen de manera natural en una situación laboral como respuesta a necesidades sociales; en otras palabras, surgen porque se forman espontáneamente. (6)

SUBCLASIFICACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Es posible subclasificar a los grupos como: grupos de mando, de tareas, de interés o de amistad. Los grupos de mando y de tareas son ordenados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y de amistad son alianzas informales.

Grupos de mando. El grupo de mando es determinado por el organigrama. Están compuestos por los subordinados que reportan directamente a un administrador.

Grupos de tareas. El grupo de tareas representa a las personas que trabajan juntas para completar una tarea de trabajo.

Grupos de interés. Un grupo de interés está integrado por personas que se afilian para lograr un objetivo específico en el que cada una está interesada. (7)

Grupos de amistad. Los grupos de amistad se desarrollan a menudo porque los miembros individuales tienen una o más características en común, son pues, este tipo de formaciones a los que se les llama de amistades. (8)

Existen tres tipos de circunstancias que dan nacimiento a los grupos:

a) Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo;

b) Un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él;

c) Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo. (9)

3.1.3 NACIMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

FORMACION DELIBERADA

La formación deliberada se da porque una o varias personas juzgan que la reunión de ciertos individuos pueden lograr algún propósito no posible de otra manera, sin embargo, los propósitos considerados por los fundadores

de grupos son diversos y pueden clasificarse en algunos apartados que sirven para designar ciertos tipos de grupos:

1. Grupos de trabajo. Se forman grupos de trabajo para ejecutar alguna tarea en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos.

2. Grupos para resolver problemas. El propósito fundamental de muchos grupos, es resolver problemas. La base racional para formarlos es creer que así se logrará con mayor eficiencia una solución, se eliminará por otra mejor, o se adoptará con mayor rapidez si las personas trabajan unidas.

3. Grupos de acción social. Los grupos de acción social se forman por el deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales, combinado con la comprensión de que los individuos que actúan solos rara vez ejercen gran influencia.

4. Grupos mediadores. Los grupos mediadores se crean con el propósito de coordinar las actividades de otros grupos, distribuir recursos entre ellos o reconciliar intereses antagónicos. (10)

5. Grupos legislativos. Gran parte de nuestra conducta está gobernada por reglas, regulaciones, leyes o políticas impuestas por decisiones de grupos cuyo propósito fundamental es formular tales legislaciones.

6. Grupos de clientes. Cuando una agencia social forma grupos que se reúnen con el propósito de "mejorar" de alguna forma a los miembros de esos grupos, supone que al tratar a los clientes como grupos y no como individuos, los servicios son más efectivos o eficientes.

FORMACION ESPONTANEA

La formación espontánea tiende a componerse de individuos que residen unos cerca de otros, trabajan en proximidad geográfica, se "la pasan" en la misma calle o los reúnen otras actividades de la vida diaria. (11)

Como ya se dijo los grupos pueden formarse deliberada o espontáneamente, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás, donde resulta más ventajoso estar dentro que fuera, mientras pueda opinar. (12)

3.1.4 IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS

Los grupos constituyen valiosos objetos de estudio, donde ambientes importantes del comportamiento individual, subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social y la parte que le corresponde al individuo, pueden observarse por medios experimentales. (13)

3.1.5 CLASES DE GRUPOS

Existen dos clases de grupos: el primario y el secundario.

En el primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales: son pequeños conjuntos de contacto directo, espontáneo en su conducta interpersonal y orientados hacia fines comunes. Los grupos primarios son asociaciones más o menos permanentes y su estructura constituye una red dinámica de fuerzas (donde los miembros pueden ser reemplazados por otros).

En los grupos secundarios las relaciones entre los miembros son frías e impersonales, racionales, contractuales y formales; el grupo no es un fin común, sino un medio para otros fines. (14)

3.1.6 CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DE LOS GRUPOS

Los conceptos fundamentales sobre los que se puede construir una comprensión del comportamiento de grupo son:

ROLES. *El concepto de roles se aplica a todos los empleados en las organizaciones y a su vida fuera de la misma. Un rol designa un conjunto de patrones del comportamiento esperado que se le atribuye a alguien que ocupa una posición en una unidad social. (15)*

NORMAS Y CONFORMIDAD. *Todos los grupos tienen normas establecidas que dictan los estándares aceptados que son compartidos por los miembros del grupo. Puede haber normas que dicten los niveles de productividad, las tasas de ausentismo, la puntualidad y demora, la cantidad de "bromas" permitida, con quién debería uno socializar u otros comportamientos laborales o no laborales. La conformidad se refiere a no violar las normas.*

SISTEMA DE ESTATUS. El estatus es un grado de prestigio, posición o rango dentro del grupo. Los sistemas de estatus son un factor importante para comprender el comportamiento, porque el estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias en el comportamiento.

COHESION DE GRUPO. La cohesión de grupos está definido como el grado en el que los miembros se atraen unos a otros y comparten las metas del grupo. Esto es, cuanto más atracción mutua haya entre los miembros y cuanto más correspondan las metas al grupo con las metas individuales, será mayor la cohesión de éste. (16)

LIDERAZGO. En los grupos informales, los líderes surgen del interior del mismo, mientras que en la organización formal, el líder es designado. Sin embargo, y de cualquier manera es importante que existan líderes que ayuden al grupo a cumplir sus expectativas, a través de una adecuada dirección. (17)

OTRAS CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS

1. Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los recursos culturales y la libertad.

2. Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes, es decir, el logro de la meta se da en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido.

3. Para satisfacer sus necesidades, los grupos utilizan ciertos recursos; entre los cuales se pueden mencionar los conocimientos y habilidades de sus miembros y los recursos materiales a su disposición. (18)

3.1.7 INTERACCION EN EL GRUPO

En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un grupo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

Las actitudes pueden partir de dos componentes: el cognoscitivo, que permite proporcionar un marco de referencia que hace posible opinar frente a un hecho; y el socioafectivo, que determina el grado de afecto positivo o negativo asociado a un objeto psicológico, con una experiencia interna de aceptación o rechazo. (19)

El comportamiento grupal, es la conducta que asumen los individuos del grupo, que implica algo más que la suma total de cada uno, actuando por su cuenta (20), sino precisamente a través de la combinación de las actitudes y las interrelaciones. (21)

Los grupos se organizan a través de las relaciones mutuas de personas entre sí y con el grupo, entendido éste último como una sociedad distinta a la que constituirían los individuos por separado. Por medio de las relaciones formales se establecen las condiciones que permitan alcanzar las metas comunes. En forma paralela a las relaciones formales, surgen otras de carácter formal, denominadas así porque no se encuentran reguladas en forma deliberada. (22)

3.1.8 FASES DE SOCIABILIZACION EN LOS GRUPOS

Dada la necesidad de alcanzar metas comunes, el hombre busca a través de la socialización, la mejor manera de vincularse con diversos grupos. Los grupos responden a esta búsqueda facilitando o dificultando determinadas fases de la sociabilización del individuo, las cuales son: inclusión, control y aceptación.

*La fase de **inclusión** es la experiencia que arranca el individuo de su soledad, de su aislamiento y lo introduce en un bloque más amplio.*

*La fase de **control** se define como la capacidad, en términos de poder que tiene una persona para influir en la conducta de otras.*

*En la fase de **aceptación** empieza a consolidarse un principio de unidad más o menos firme entre el individuo y el grupo. (23)*

3.1.9 CONFLICTOS EN LOS GRUPOS

El conflicto interpersonal puede definirse como el resultado de los "desacuerdos que tienen los integrantes de un grupo" sobre cuestiones substanciales, tales como: estructura, políticas y prácticas organizacionales y diferencias más emocionales que las anteriores, que surgen entre seres independientes.

El conflicto puede significar animalidad, violencia, destrucción, barbarie, pérdida de control e irracionalidad. Alternativamente, el conflicto puede connotar aventura, novedad, crecimiento, clarificación, creación y dialéctica.

Sin embargo, el conflicto adecuadamente manejado puede tener consecuencias positivas tales como:

- * Producir una renovación de las energías requerida para la realización de la tarea.*
- * Incrementar la capacidad de innovación de los individuos.*
- * Hacer que los individuos tomen mayor conciencia de su propia identidad.*

Por otra parte, si no se le maneja adecuadamente, el conflicto puede:

- * Debilitar a los miembros del grupo*
- * Hacer rígido el sistema social en el que ocurre*
- * Llevar a los individuos a grandes distorsiones de la realidad*
- * Minar la confianza. (24)*

3.2. EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos. El equipo de trabajo como una manifestación más completa de trabajo colectivo, surge como una unidad administrativa.

La etimología de la palabra "equipo" proviene del escandinavo skip que significa barco y del francés equipage, término que designó a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación. Esta idea de imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

3.2.1 CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo de trabajo, es pues, una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en el clima de respeto y confianza.

El equipo de trabajo a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en un logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocida, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Para que éste sea eficaz cada uno de sus miembros debe estar consciente de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo.

Los equipos deben estar compuestos por personas que dispongan de una formación adecuada para encarar y resolver los problemas del trabajo colectivo. (25)

3.2.2 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. OBJETIVO COMUN Y TAREAS ACEPTADAS

Un equipo dedica mas tiempo que una organización tradicional a clarificar, mediante una discusión libre, los objetivos comunes, con el fin de que sean formulados de tal manera que los miembros los acepten y se comprometan en su consecución. Esto permite que se puedan manejar de forma más adecuada las ansiedades, los temores y las presiones emocionales.

2. NUMERO REDUCIDO DE PARTICIPANTES

Se recomienda que el número de integrantes de un equipo no exceda de 10 para no correr el peligro de que la estructura se haga muy compleja y que dificulte la consecución de los fines, ya que, cuanto mayor es el equipo, menor es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar sus opiniones.

3. ORGANIZACION

Un equipo presenta una estructura basada en comportamientos o "roles" -orientados a la tarea o al mantenimiento de la relación- claramente definidos.

4. UNICIDAD Y TOTALIDAD

El equipo de trabajo, constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. El equipo no resulta sólo de la suma de los individuos, sino que es el conjunto, lo que le otorga la característica de totalidad. (26)

Al mismo tiempo el equipo es una organización social única e irrepetible, dada la importancia de las características personales de sus miembros en la realización de la tarea.

Las características de unidad y totalidad provocan crisis en el seno del equipo, por ejemplo, la determinación de la muerte del grupo, ante la separación de alguno de sus miembros.

5. COMPROMISO PERSONAL

A partir de la clarificación de un objetivo común y de la aceptación de las tareas por realizar, se genera en los integrantes del equipo un compromiso personal, entendido como la disposición física y emocional de individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda el soporte exigido por los demás miembros.

Likert afirma que mediante el compromiso, " los individuos se sienten atraídos al grupo y son leales a sus miembros, incluso al líder".

6. LIMITES Y DISCIPLINA

Un equipo de trabajo requiere atención de sus miembros. El esquema básico de la colaboración, supone a los miembros capaces de superar el inevitable conflicto entre sus intereses individuales y los grupales, mediante la aceptación de límites muy claros y un sentido de disciplina.

Los límites de los participantes del equipo se determinan por el logro de un objetivo común o se precisan por políticas de la institución.

La coordinación de los esfuerzos de distintas personas exige la colaboración de una disciplina más rígida que la establecida convencionalmente por los reglamentos y políticas de las instituciones y alentada por el espíritu de equipo. (27)

7. PRESENCIA DE UN VINCULO INTERPERSONAL

El equipo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que; las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura.

Los vínculos interpersonales son producto común de la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza.

El equipo de trabajo no es una familia, ni un grupo de amigos, ni un club. El trabajo que debe desarrollar, la misión o la obra por realizar conjuntamente, dan a la unidad socioafectiva una orientación común y una perspectiva que repercute en el espíritu del equipo.

8. CONVERGENCIA DE ESFUERZOS

Lo importante en el equipo es la convergencia de esfuerzos y trabajos personales para la realización de una tarea única, los efectos de esta pueden ser mejor apreciados, en el proceso de toma de decisiones, comparando el resultado de decisiones individuales con las colegiadas, es decir, cuando las actitudes, comportamientos y relaciones de los miembros facilitan y enriquecen el proceso de resolución.

9. APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO

El conflicto interpersonal es inevitable en el seno de las organizaciones y de los equipos de trabajo, y la manera de encararlos hace la diferencia entre ambos casos. El líder formal del grupo debe estar dispuesto a aceptar, sus equivocaciones con la confianza de que su autoridad no se verá disminuida y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo.(28)

10. CONCIENCIA DE LA SITUACION INTERNA

El equipo capaz de autodirigirse y consciente de lo que pasa en el nivel socioafectivo, define sus reglas y la manera de revisarlas. La solidaridad es muy importante ya que hay coparticipación por sus logros.

En un clima de confianza y solidaridad, los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la calidad del proceso socioafectivo. Estos factores contribuyen a la formación en el equipo de una conciencia de su situación interna y, sobre todo, de un nivel de madurez donde exista mayor delegación y mejor control. (29)

BIBLIOGRAFIA

1. James H. Donnelly, Jr. , et. all., "Organizaciones, conducta y procesos", Ed. Iwin, México 1995, 8va. edición, p. 34
2. María García Díaz, et. all., "El trabajo en equipo, productividad y calidad de vida en el trabajo", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1987, pp.27-62
3. James H. Donnelly, Jr., et. all., op. cit. , p. 340
4. Ibid., 340
5. Ibid., 340
6. Stephen P. Robbins, "Administración Teoría y Práctica", Ed. Preintice-Hall-Hispanoamericana, S.A., México 1987, pp.28-291
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Darwuin Carwright, Alvin Zander, "Dinámica de Grupos", Ed. Trillas, México 1992, p. 68
11. Fernández Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México 1989, pp.69-70
12. Ibid., p. 117
13. Ibid., pp. 117-118
14. Ibid., p. 118
15. Stephen P. Robbins, op. cit., pp. 288-291
16. Ibid.
17. James H. Donnelly, Jr., et. all., op. cit., p. 375
18. María García Díaz, et. all., op. cit., pp. 27-62

19. *Ibid.*

20. *Stephen P. Robbins, op. cit., pp. 27-62*

21. *María García Díaz, et. all., op. cit., pp. 27-62*

22. *Ibid.*

23. *Ibid.*

24. *Ibid.*

25. *Ibid.*

26. *Ibid., pp. 69-79*

27. *Ibid.*

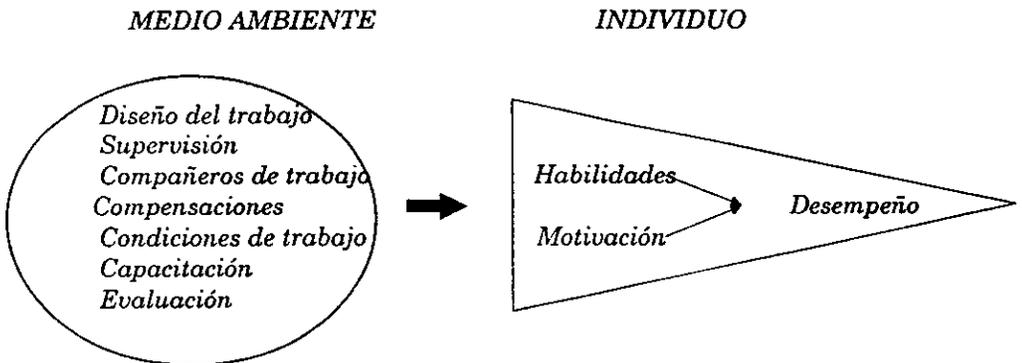
28. *Ibid.*

29. *Ibid.*

CAPITULO IV
TEORIA DE LA MOTIVACION

4.1 HABILIDADES Y MOTIVACION DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

Para que exista un adecuado desempeño en una organización, se debe poner especial atención tanto en la habilidad como en la motivación, además debemos de tomar en cuenta que existen también diversas variables ambientales que influyen en el desempeño y que están directamente relacionadas con la "habilidad" y la "motivación" como se presenta en el siguiente modelo. (1)



HABILIDAD COMO DETERMINANTE DEL DESEMPEÑO

La habilidad es un determinante del desempeño y se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas. La habilidad comprende una extensa lista de características individuales, en las que se incluyen factores intelectuales como: habilidades verbales, numéricas, espaciales y similares; se incluyen también factores manuales, la fuerza y la destreza, así como, rasgos de personalidad.

La motivación alternativamente, refleja los esfuerzos o la energía, una característica dinámica, con frecuencia de poca duración, que determina el vigor con el que serán empleadas las capacidades en alguna actividad.

Por otra parte, la selección y la capacitación de los empleados constituyen los métodos primordiales de que dispone una organización para mejorar el nivel de destreza y habilidad de su fuerza de trabajo. La selección busca mejorar los niveles de habilidad mediante un proceso de eliminación, así mismo, la capacitación busca alcanzar este objetivo aumentando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo ya existente. (2)

4.2 LAS VARIABLES MOTIVACIONALES Y ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

Las variables motivacionales y organizacionales, también son otro determinante del desempeño. Existen tres puntos claves para determinar e influir sobre la motivación con el fin de llevar a cabo una tarea. El primer paso tiene que ver con el estado general de vivacidad, es decir, la intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea. (fuerza motivacional). El segundo punto se refiere a los mecanismo a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo que impulsa al desempeño (proceso motivacional) y, el último punto implica los mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo (mantenimiento de la motivación). (3)

La fuerza motivacional presenta dos enfoques, el primero se centra en las necesidades o deseos del individuo en tanto que el otro lo hace en sus metas y objetivos.

Necesidades en oposición a metas. Existen dos métodos diferentes, aunque relacionados, para examinar las fuentes de intensidad motivacional. El primero se refiere a las necesidades de la gente. Las necesidades explican las diversas deficiencias que experimenta la gente. Estas deficiencias pueden aludir a factores fisiológicos, como puede ser la falta de agua, o factores psicológicos, como la deficiencia percibida de interacción social. La idea de que las necesidades motivan la conducta sugiere que la gente está motivada cuando se encuentra insatisfecha con su estado actual de existencia. En cierto sentido, la gente es empujada a asumir alguna forma de conducta debido a que siente alguna deficiencia.

La intensidad motivacional puede considerarse, desde la perspectiva de las metas de la gente, donde se acentúan los objetivos o resultados que los individuos buscan obtener. En este enfoque, puede verse a la motivación como una fuerza que empuja a los individuos hacia el objeto deseado y cuando se alcanza la meta o se obtiene un resultado, se supone que quedarán satisfechos.

Fuentes de necesidades y metas. Si se habla de la motivación desde el punto de vista de las necesidades, un punto de partida útil es empezar con la teoría de la jerarquía de las necesidades; de igual manera de la teoría de los dos factores cuando se hable de metas.

4.3 JERARQUIA DE LA NECESIDADES DE MASLOW

Maslow (1943) habló sobre la naturaleza y la actuación de las necesidades humanas cuyas declaraciones fueron subsecuentemente reinterpretadas por McGregor (1960) en relación con los establecimientos organizacionales. De acuerdo con la teoría básica de Maslow, la gente tiene cinco grandes clases de necesidades:

- 1. Necesidades fisiológicas.*
- 2. Necesidades de seguridad*
- 3. Necesidades sociales o de afecto*
- 4. Necesidades de auto-estima*
- 5. Necesidades de auto-realización*

Aunque estas necesidades queden cubiertas, se pueden puntualizar lo siguiente: el grado de satisfacción de la necesidad puede no estar relacionado con el grado de gratificación o compensación de la necesidad que tiene el individuo.

4.4 TEORIA DE LOS DOS FACTORES

Refuerzos intrínsecos y extrínsecos. La teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (1966) es el enfoque que hace hincapié en el papel de los resultados en la motivación. Herzberg identificó dieciséis factores que han sido dicotomizados como intrínsecos o extrínsecos al trabajo, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

FACTORES INTRINSECOS	FACTORES EXTRINSECOS
Reconocimiento	Salarios
Realización	Relaciones interpersonales con los superiores
Posibilidad de crecimiento	Relaciones interpersonales con los iguales
progreso	Relaciones interpersonales con los subordinados
El trabajo por sí mismo	supervisión técnica
	Política de la compañía y administración
	Condiciones de trabajo
	Estatus
	Factores de la vida personal
	Seguridad en el trabajo

Los factores intrínsecos están asociados directamente al desempeño del trabajo, como por ejemplo, el sentido de realización cuando se tiene éxito en el trabajo. Los factores extrínsecos se encuentran asociados a los factores que "circundan" el trabajo, como la supervisión o la compensación recibida por hacer el trabajo; los factores extrínsecos se encuentran en el contexto del trabajo.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores intrínsecos son los que determinan el grado de satisfacción que el trabajo brinda al desempeñante, mientras que los factores extrínsecos determinan el grado de insatisfacción experimentado en su trabajo.

4.5 PROCESO MOTIVACIONAL

La identificación de las clases de necesidades que tiene la gente o los tipos de metas que busca, sólo se refiere a una parte de la historia. Específicamente, se supone que quien tiene necesidades o desea alcanzar ciertas metas se encuentra motivado para asumir algún tipo de conducta. No obstante, no se sabe con claridad, cuál es la forma de conducta que probablemente se asumirá. Esta información puede obtenerse mediante el conocimiento del proceso motivacional, el cual se refiere al mecanismo que saca al individuo de un estado motivado y lo traslada a una forma específica de comportamiento. El proceso motivacional está relacionado con la dirección de la conducta. Este proceso puede contrastarse con los resultados que son más aplicables a la intensidad de la conducta motivada, aunque los dos aspectos de la motivación obviamente no pueden separarse de la vida real.

Es difícil estudiar el proceso motivacional, ya que sólo se puede examinar concretamente el resultado de la motivación, es decir, la conducta realmente elegida. Además, el proceso para llegar a esa conducta se lleva a cabo, en gran parte en el fuero interno del individuo. Para explicar el proceso motivacional se han formulado diversas teorías tales como:

Teoría de la Equidad de Adams (1965) que pone en relieve el papel de las comparaciones sociales como un importante motivador de la conducta. La teoría de Lucke (1968) sobre el establecimiento de metas es otro modelo que trata de predecir la conducta del desempeño; esta teoría hace hincapié en el papel de las intenciones conscientes en la determinación del desempeño.

March y Simón (1958) formularon una teoría de privación de necesidades que trata de predecir la motivación de los empleados para producir. Los autores de esta teoría sugieren que la "motivación para producir tiene sus raíces en un estado de descontento actual o previsto y en la percepción de una conexión directa entre: la producción del individuo y un nuevo estado de satisfacción". La dirección de la motivación la determinan las expectativas del individuo en cuanto a lo que satisfecerá o aliviará de sus necesidades.

4.6 DESCRIPCION DE LA TEORIA DE LA ESPECTATIVA

Esta teoría trata de identificar la variabilidad en la conducta con tres clases de predictores: la motivación, la habilidad y las variables organizacionales. La parte motivacional de la teoría pone un gran énfasis en la importancia del logro de metas para incluir tanto la intensidad como la dirección de la conducta motivada.

Específicamente, la teoría indica diversas metas que son atractivas en diferentes grados. El grado de atracción es denominado valencia de la meta. Así, el resultado o meta probablemente adquieren determinada valencia al grado de que ésta, actúa para satisfacer alguna necesidad.

Se puede decir que en un establecimiento organizacional existen dos grandes clases de resultados potencialmente válidos. Los resultados extrínsecos son determinados, en gran parte, por las presentaciones organizacionales formales e informales. Estos resultados pueden servir como una recompensa de un mayor desempeño sólo si la organización considera valioso tal desempeño. Como es el sentido de realización después de un desempeño satisfactorio.

Cabe mencionar que el sólo hecho de que la organización ofrezca ciertas compensaciones por un alto desempeño, no significa necesariamente que el individuo hará esfuerzos por ser un buen desempeñante.

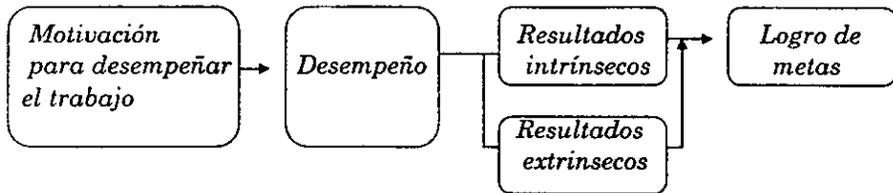
El centrarse únicamente en la valencia de los resultados puede proporcionarnos mucha información sobre la intensidad del esfuerzo o la motivación que podríamos esperar de un individuo, pero poco sobre la dirección de su conducta. Además, se deben tener en cuenta las dos contingencias siguientes para determinar si el individuo dirigirá sus esfuerzos hacia un alto desempeño. En primer lugar el empleado debe sentir que sí pretende ser un alto desempeñante, tiene una buena oportunidad de hacerlo. Esta contingencia frecuentemente es denominada percepción de la expectativa del individuo o probabilidad de esfuerzo-desempeño. Un trabajador puede sentir que su probabilidad de esfuerzo-desempeño es poca por que carece de la habilidad para desempeñar bien su trabajo, porque la tarea en sí se encuentra pobremente estructurada y no se puede desempeñar con éxito o por un sin número de otras razones.

La segunda contingencia es realmente un conjunto de contingencias y se refiere a las expectativas del individuo en el sentido de que un alto desempeño dará como resultado diversos productos válidos intrínsecos y/o extrínsecos. Estas contingencias a menudo se definen como la percepción de los medios por parte del individuo o como las probabilidades de desempeño-compensación.

El alto desempeño actual, en oposición al hecho de ser motivado hacia un alto desempeño, depende no solamente de las percepciones de los empleados sino también de la relación real entre esfuerzo y desempeño. El desempeño real dependerá de la capacidad real. Es importante mencionar que la percepción del individuo de la probabilidad esfuerzo-desempeño, verdaderamente influye en la probabilidad real del esfuerzo-desempeño.

Esta teoría se representa con el siguiente diagrama en lo relativo al desempeño del trabajo. Se supone que la motivación esta relacionada positivamente con el desempeño. Repitiendo, la percepción que los une se denomina expectativa o probabilidad de esfuerzo-desempeño.

El eslabón conceptual entre estas variables se denomina medio o probabilidad de desempeño-compensación. Los resultados intrínsecos aparecen por duplicado porque, a diferencia de otras variables incluidas, se determinan organizacionalmente en gran escala, más allá del poder individual para ser controlados directamente. (3)



BIBLIOGRAFIA

1. L. L. Cummings, Donald P. Schwab, "Recursos Humanos, desempeño y evaluación". Ed. Trillas, México 1991, pp. 13-19.
2. L.L. Cummnigs, *op. cit.*, cap. 2.
3. *Ibid.*, cap. 3.

CAPITULO V
TEORIA DE LA ORGANIZACION

5. ORGANIZACION

La organización surge de la sistematización de las actividades de los grupos humanos que persiguen ciertos objetivos. Esta cuenta con estructura planeada y creada por sus miembros para facilitar la obtención de los objetivos fijados. Además, las actividades diarias de la organización proporcionan a los miembros la ocasión de interactuar entre sí, dando lugar a otra estructura espontánea cuya finalidad es la de proporcionar las satisfacciones que no puede dar la estructura formal. (1)

5.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION

La organización es un sistema artificial, creado por el hombre, para satisfacer necesidades, su ciclo puede durar demasiado, tienden a lograr el equilibrio y está dentro de un medio ambiente, con factores que la pueden afectar de manera positiva o negativa.

5.2 ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION

La anatomía de la organización constituyó el foco de interés de la teoría clásica, cuyo estudio descansa sobre cuatro pilares principales que son: la división del trabajo, las escalas de procesos funcionales, la estructura y el tramo de control. Con el advenimiento de las ciencias del comportamiento surgió lo que se conoce como teoría neoclásica, que hizo varias contribuciones a la teoría clásica.

En cuanto a las escalas jerárquicas, la escuela neoclásica se preocupó por la delegación, el traslape y las brechas de autoridad. La delegación insuficiente de autoridad, puede ocasionar frustración en el administrador que se le exige una responsabilidad mayor. El traslape de autoridad origina conflictos de personalidad y las brechas causan fallas en la actuación debido a las omisiones que tienen los administradores en la ejecución, resultado en muchas ocasiones de negligencia en la actuación.

División del trabajo. La división del trabajo es dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas y separadas en donde cada trabajador puede especializarse, la productividad se multiplica geométricamente.

Este aumento de productividad se debe a que ninguna persona puede materialmente desempeñar todas las operaciones de las tareas complejas, ni

adquirir las destrezas necesarias para realizar las diversas labores de que consta una operación completa. Para llevar a cabo tareas que requieren varios pasos es necesario repartir estos entre varias personas.

La división especializada del trabajo permite a cada uno adquirir destrezas y hacerse experto en la función que le corresponde. Las tareas simplificadas se pueden aprender en un tiempo relativamente corto y se pueden completar rápidamente. Además la disponibilidad de distintos oficios hace posible que los obreros escojan o que se les asigne a posiciones donde estén a gusto y para las cuales estén bien capacitados.

Estructura. La estructura de una empresa especifica sus actividades de división del trabajo, muestra cómo se enlazan unas con otras las diversas funciones o actividades; hasta cierto punto muestra también el nivel de especialización de las actividades de trabajo. También indica la jerarquía y estructura de la autoridad. Da la estabilidad y continuidad que permite a la organización sobrevivir a las ideas de los individuos y coordina sus relaciones con el ambiente.

Es útil analizar la estructura organizacional en términos de los siguientes elementos:

1. Especialización de actividades
2. Normalización de actividades
3. Coordinación de actividades
4. Centralización y descentralización de toma de decisiones
5. Tamaño de la unidad de trabajo.

La especialización de actividades se refiere a la especificación de labores individuales y de grupo en toda la empresa y a la combinación de estas labores en unidades de trabajo. (departamentalización)

La normalización de actividades se refiere a los procedimientos que la organización utiliza para asegurar que sus actividades sean previsibles. Muchos de estos procedimientos se establecen formalizando las actividades y las relaciones dentro de la organización.

Normalizar es hacer las cosas uniformes y compatibles entre sí. Los gerentes se valen de las descripciones de oficios, instrucciones de operación, reglas, y reglamentos, para normalizar los oficios de sus subalternos. Para normalizar las destrezas de la fuerza laboral se utiliza la selección formalizada, la orientación, y los programas de adiestramiento. Mediante la planeación formal y los sistemas de control se trata de normalizar la producción de la empresa.

La coordinación de actividades se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización. Según Henry Mintzberg, los mecanismos de normalización facilitan las actividades de coordinación, especialmente en las empresas que tienen patrones complicados de trabajo. Sin embargo, cuando el trabajo se hace más complejo y aumenta la especialización, la normalización ya no es suficiente para coordinar las actividades y se necesitan nuevos mecanismos capaces de integrar el trabajo de las unidades interdependientes.

La centralización y descentralización de la toma de decisiones se refiere a la localización del poder de decisión. En una estructura organizacional centralizada, las decisiones se toman en el alto nivel, por los jefes de la empresa o aún por un sólo individuo. En una estructura descentralizada, el poder de decisión está disperso entre más individuos en los niveles gerenciales intermedios y bajos.

El tamaño de la unidad de trabajo se refiere al número de empleados en un grupo de trabajo.

Existen varios tipos de estructura organizacional tales como de línea, el funcional y el de línea staff, pero lo común es encontrarse en la realidad tipos más bien combinados que puros.(1)

En la teoría clásica los tipos de estructura son más bien centralizados y en la neoclásica existe la tendencia hacia la descentralización.

Pasando ahora a los problemas creados por el control organizacional, es menester mencionar que en la organización moderna formal, los subordinados, en suma, son motivados por ésta para sentirse satisfechos cuando se les paga más por su insatisfacción; y en relación a esto el administrador realista debe saber cuándo la organización tradicional es el origen de los problemas conductuales y cuándo lo es el propio ejecutivo. Es por ello que éste debe estar consciente de su comportamiento y el impacto que tenga entre sus subordinados.

5.3 ESTRUCTURA INFORMAL

En la organización informal, las interrelaciones se crean espontáneamente.

Las organizaciones deben considerarse como instituciones sociales donde el comportamiento social se da cuando la persona se conduce de acuerdo con las expectativas y sentimientos de otros, por lo anterior la organización

informal resulta insuficiente para lograr la operación eficiente de la empresa, por tal motivo la estructura formal necesita complementarla. (2)

5.4 EL AMBIENTE EN EL QUE SE DESEMPEÑA LA ORGANIZACION

Cuando un individuo se une a una organización debe hacer a un lado sus propias metas, por lo menos en parte, para luchar por las metas colectivas de la organización. El individuo puede apoyar sinceramente las metas colectivas, puede aún ayudar a establecerlas si se encuentra en un nivel directivo, pero éstas siguen siendo metas organizacionales y no personales.

Más aún, está dentro de las facultades de la organización influir materialmente en el grado de éxito con que el individuo puede participar con los objetivos colectivos. Parte de esta influencia tiene su raíz en los sistemas de autoridad y compensaciones ideado por la organización para coordinar, controlar y recompensar las actividades de sus empleados. Al mismo tiempo esta influencia también resulta del sistema diseñado para el desempeño de tareas; lo cual implica cierto grado de especialización acoplado con la forma y volumen de recursos de capital empleados para ayudar a la realización de las tareas. (3)

5.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional, tiene una influencia fundamental sobre la misma estructura, es decir, cuando una organización enfrenta ambientes más o menos estables; estas están estructuradas de manera diferente a aquellas que enfrentan ambientes dinámicos.(4)

5.6 CLASES DE AMBIENTE EN LA ORGANIZACION

Fred Emery y Eric Trist identificaron cuatro clases de ambiente que una organización puede enfrentar:

- 1) Plácido Aleatorio*
- 2) Plácido Agrupado*
- 3) Disturbado Reactivo*
- 4) De Campo Turbulento*

Ambiente Plácido Aleatorio. Es más o menos no cambiante, las demandas se distribuyen al azar y los cambios también, además tiene lugar en forma lenta a lo largo del tiempo y la incertidumbre ambiental es baja.

Ambiente Plácido Agrupado. Cambia en forma lenta, pero las amenazas a la organización están concentradas al azar.

Ambiente Disturbado Reactivo. Es más complejo ya que muchos competidos buscando fines similares. Una o más organizaciones en el ambiente pueden ser tan grandes como para ejercer influencia sobre su propio ambiente y sobre otras organizaciones.

Ambiente de Cambio Turbulento. Es el más dinámico y tiene el nivel más alto de incertidumbre; el cambio siempre está presente y los elementos en el ambiente se interrelacionan en forma creciente.(5)

5.7 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento se ocupa de las acciones observables de las personas y su enfoque principal está a dos niveles. El primero considera al comportamiento individual, basado principalmente en contribuciones de los psicólogos, incluye tópicos tales como actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación. El segundo se ocupa del comportamiento del grupo y temas tales como reglas, roles y dinámica de grupo.

El comportamiento de grupo de empleados no puede por desgracia, ser comprendido con sólo confrontar las acciones de cada uno de los individuos, debido a que los que forman parte de los grupos, se comportan en forma diferente a como lo hacen cuando están solos.

El comportamiento organizacional tiene dos metas. Explicar y predecir el comportamiento, para manejar el comportamiento de sus empleados.(6)

Comportamiento individual. La base del comportamiento individual organizacional, es el empleado individual y su comportamiento está en función a las actitudes, personalidad, percepciones y procesos de aprendizaje.

Actitudes. Las actitudes son enunciados evaluativos, ya sea favorables y desfavorables, concernientes a objetos, personas o eventos. Las actitudes comunes relacionadas con el trabajo incluyen:

a) Satisfacción. La satisfacción es la actitud general del empleado hacia su trabajo.

b) *Compenetración en el trabajo.* Compenetración es el grado hasta el cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño es importante.

c) *Compromiso.* El compromiso se refiere a la lealtad, identificación y compenetración dentro de la organización. (7)

Personalidad. La personalidad categoriza a la gente en términos de rasgos. La personalidad de un individuo es la combinación de rasgos psicológicos que asumimos para clasificar a esa persona (tranquila, pasiva, agresiva, ambiciosa, extrovertida, leal, social, entre otros). (8)

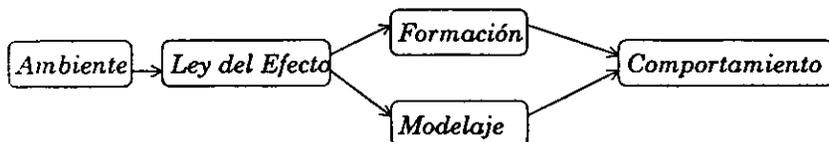
Percepción. Es un proceso por el cual los individuos se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado al ambiente. (9)

Aprendizaje. El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia. (10)

Proceso de aprendizaje. El aprendizaje nos sirve para adaptarnos y dominar nuestro ambiente, éste se construye sobre la ley del efecto, que dice que el comportamiento es una función de sus consecuencias, por tal motivo si este se efectúa por una consecuencia favorable tiende a ser repetido, mientras que el comportamiento seguido por una competencia desfavorable, tiende a ser evitado. (11)

Las consecuencias respecto a esto, están en función de cualquier cosa que una persona considera como una gratificación, por ejemplo: dinero, elogios, promociones o hasta una sonrisa. (12)

En el siguiente modelo se presenta el proceso de aprendizaje.



Las claves para aprender el proceso de aprendizaje son dos teorías o explicaciones de como aprendemos. Una es formación y la otra modelaje.

Formación. Cuando el aprendizaje se realiza en pasos graduales, se le llama formación y esta se puede reforzar a través de premios o cuando hablamos de aprender de los errores, ya que por medio de esta serie de ensayo y error se pueden dominar muchas habilidades.

Modelaje. Además de la formación, mucho de lo que hemos aprendido ha sido obtenido mediante la observación de otros y el modelaje de nuestro comportamiento respecto al de ellos. Mientras que el proceso de ensayo error es lento el modelaje puede producir cambios complejos del comportamiento con mucha rapidez. (13)

5.8 TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION

Las teorías clásicas de la organización se han ocupado de los principios de división de departamentos y de la estructura de las relaciones de responsabilidad y autoridad. En las teorías conductuales se hace hincapié en los efectos de las relaciones interpersonales sobre la satisfacción de los miembros y la productividad de la organización.

En la teoría moderna una organización puede identificarse como un sistema que tiene partes interrelacionadas, que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y así producen ciertos resultados. (14)

Esta teoría se constituye sobre tres conjuntos de variables:

- a) Insumos,*
- b) Procesos y*
- c) Resultados.*

Las variables de insumos, identifican a su vez tres conjuntos de variables, tales como acciones (desempeño), expectativas e interrelaciones de los miembros. El desempeño se define como cualquier acto realizado por un individuo que lo identifica como miembro de un grupo o una organización. Las expectativas se definen como la disposición de un miembro para recibir reforzamiento del sistema al que pertenece; la interacción es un secuencia de acción-reacción en la que los actos de cualquier miembro de un sistema social son reacciones a las de uno o más miembros, y éstos, a su vez ofrecen reacciones ante otros miembros del sistema.

Las variables de procesamiento (o mediadoras) transforman los insumos en resultados. Las operaciones de una organización se llevan a cabo mediante las actividades de los miembros, individual y en interacción con

otros. Tal desempeño en las tareas puede considerarse en hablar, pensar, utilizar herramientas, manejar máquinas y materiales, escribir cartas y prestar servicios.

Todas las organizaciones tienen en común que las operaciones se realizan mediante el desempeño de sus miembros, por eso es importante estructurar grupos de trabajo donde esté bien definida la estructura de posiciones, aceptada y reconocida por sus miembros.

El estatus y las funciones son características de los puestos; mientras la autoridad y la responsabilidad son del desempeño de papeles.

El concepto interpersonal explica una gran variedad de relaciones de intercambio que existen entre miembro y miembro, miembros y subgrupos, miembros y organización y subgrupos y aquella misma.

Las variables de producción. Cuando se toma en consideración los insumos y las variables de procesamiento se dice: que éstas desarrollan cohesión y motivación al dedicarse a la realización de tareas.

La cohesión se define como: armonía entre los miembros, agrado y aceptación mutua, resistencia del grupo a las influencias perturbadoras y capacidad para funcionar como unidad integrada. La motivación se refiere a la libertad de acción del grupo, moral de trabajo, entusiasmo hacia las tareas, aplicación de presiones sobre un objetivo, satisfacción de los miembros y acción inteligente. Para satisfacer el sistema, los resultados deben definirse en relación a los insumos y a las variables de procesamiento. (14)

5.9 RELACIONES GUBERNAMENTALES Y SINDICATOS

Existen diversas fuerzas ambientales que inciden sobre las actividades del personal, pero ninguna es más importante para los administradores que las relaciones gubernamentales y los sindicatos.

Leyes y Regulaciones. El gobierno ha tenido un papel cada vez mayor, incidiendo en las decisiones de los recursos humanos, en los últimos años, en primer lugar debido a la legislación sobre derechos civiles al inicio de los años setentas. Los empleados deben asegurar que existe igualdad de oportunidades de empleo para los solicitantes de puestos y actuales empleados. (15)

Sindicatos. La mayoría de las organizaciones operan bajo un ambiente sindical. En tales organizaciones muchas de las decisiones relacionadas con el proceso de organización de recursos humanos se definen y regulan por los términos de contrato colectivo de trabajo, negociado por la dirección y el sindicato. (16)

BIBLIOGRAFIA

1. Victor M. Soria, "Relaciones Humanas, Teoría y Casos", México 1983, Ed. Limusa, pp. 61-71
2. *Ibid.*, pp. 61-71
3. L.L. Cummins, Donal P. Schwarb, "Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación", Ed. Trillas, México 1991, pp. 13-19
4. Stephen P. Robins, "Administración Teoría y Práctica", Ed. Printence Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pp. 173
5. *Ibid.*, p. 174
6. *Ibid.*, p. 280
7. *Ibid.*, p. 282
8. *Ibid.*, p. 283
9. *Ibid.*, p. 285
10. *Ibid.*, p. 286
11. *Ibid.*, p. 286
12. *Ibid.*, p. 286
13. *Ibid.*, p. 287
14. William P. Sexton, "Teoría de la Organización", Ed. Trillas, México 1990, pp. 241-327
15. Stephen P. Robins, *op.cit.*, p. 299
16. Stephen P. Robins, *op.cit.*, pp. 230, 231

CAPITULO VI
LIDERAZGO EN LA
ORGANIZACION

6.1 LIDERAZGO

CONCEPTO DE LIDERAZGO

En la práctica, al liderazgo se le concibe como el proceso de influir en las actividades de los miembros de un grupo, mediante la motivación, comunicación y supervisión. Cabe mencionar que el auténtico liderazgo no apela a un orden establecido o tradicional, ni fundamenta sus exigencias en derechos adquiridos, éste se sustenta en la entrega del líder a sus seguidores personales, en su legitimidad y en la revelación personal.

El problema de la innovación y la transformación del liderazgo escapa a los valores de las organizaciones que obligan y responsabilizan, es por ello que el líder informal es el verdadero gestor del cambio en las organizaciones modernas, su legitimidad se basa en la autoridad moral, que se gana cotidianamente, y es quien finalmente podría echar a andar la maquinaria del cambio empresarial. (1)

6.2 NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El liderazgo organizacional es siempre una función combinada de factores estructurales sociales y características particulares de los individuos que constituyen la estructura dentro de los sistemas sociales.

En las organizaciones se tiene tres tipos básicos de conducta de liderazgo: a) la introducción de cambios estructurales o sea la formación de políticas; b) la interpolación de estructura, es decir, la integración de estructura formal existente, o improvisación, y c) el uso de la estructura formal proporcionada; para que la organización siga en marcha funcionando con efectividad.

Todo caso de liderazgo incluye el hecho de usar, interpolar u originar una estructura organizacional para influir.

Hay que saber determinar si la influencia de las transacciones del liderazgo, cuando han ocurrido, causaron las influencias buscadas por el líder.

El efecto general de un acto de liderazgo sobre la organización sólo será una frase que tenga significado cuando se hayan enunciado previamente el criterio o funcionamiento organizacional que debe incluirse en el índice general, así como el peso relativo de cada criterio. (2)

6.3 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

El poder y la autoridad son elementos importantes de la función directriz. El primero consiste en la habilidad de limitar, reducir, eliminar o cambiar las alternativas de una persona o grupo. En cambio la autoridad, es el derecho institucional para limitar la selección de alternativas.

Para el logro de los objetivos de la organización o de la unidad organizacional, el líder tiene que planificar, organizar el trabajo y controlar la actuación a través del ejercicio del poder.

Para la integración y mantenimiento del grupo el dirigente tiene que asignar papeles, fomentar la comunicación entre los miembros del mismo, ser su maestro e ideólogo, servir de ejemplo y símbolo, a demás de proporcionar un colchón a la responsabilidad.

En cuanto a la asignación de las necesidades del grupo, la función principal es la creación de un ambiente adecuado para facilitar la obtención de objetivos individuales diferentes de los de la organización. El dirigente administrará premios y castigos, servirá de representante del grupo tanto interna como externamente, dará guía y consejo a los miembros, pugnará por la seguridad de éstos, facilitara el desarrollo personal, etc.

PLANIFICACION. El dirigente tiene la responsabilidad de planificar las actividades del grupo y coordinarlas con los objetivos a través de la fijación de políticas y normas; establecer procedimientos y aplicar métodos. Además de evaluar, de tiempo en tiempo, la orientación general de la unidad que dirige en relación con los objetivos.

ORIENTACION DEL TRABAJO. El dirigente tiene que integrar sus recursos humanos y físicos en un todo operacional para tener una mayor eficiencia en el ahorro de esfuerzos. Divide el trabajo, delimita jurisdicciones, nombra personas a quienes delega autoridad y asigna medidas físicas de trabajo.

CONTROL DE LA ACTUACION. Sólo se puede establecer el control si se tienen estándares o guías para medir la actuación. Generalmente los grupos establecen normas de operación y productividad, los cuales aplica el grupo utilizándolo socialmente para volver a los miembros desviados al carril. El control social es aplicado no tan sólo por el líder sino también por los otros miembros del grupo.

ASIGNACION DE PAPELES. Dentro de un grupo a veces cada miembro juega el papel que más se adapta a su personalidad, por ello claro está que el líder no es el único que asigna papel. Sin embargo, en tiempos de crisis o en los cambios, el líder toma la iniciativa para asignar papeles temporales para ajustar la actividad del grupo a la situación.

FOMENTO DE LA COMUNICACION. Es a través de la comunicación que el ejercicio del poder puede llevarse a cabo. La estructura de la comunicación estará en consonancia con el estilo de liderazgo, pero independientemente, del volumen de comunicación que fluya por un estructura determinada. Si el líder con su propio ejemplo facilita la comunicación de dos vías, el mínimo de ésta para que el grupo funcione se alcanzará más pronto.

SERVIR DE MAESTRO A LOS SUBORDINADOS. En términos amplios, toda experiencia vivencial constituye un acto de aprendizaje, ya sea positivo o negativo. Aprendemos de las personas y del medio que nos rodea, lo que condiciona y refuerza nuestro comportamiento, de tal manera que dentro de una organización los subordinados están situados dentro de un ambiente de aprendizaje, por lo tanto el líder debe realizar eficientemente sus funciones.

SERVIR DE EJEMPLO Y SIMBOLO. El administrador debe de estar consciente de que su ejemplo positivo es indispensable, si quiere evitar aprendizaje negativo de los subalternos. El líder sirve de símbolo de las ideas y objetivos del grupo.

PROPORCIONA UN COLCHON A LA RESPONSABILIDAD. El líder sirve como sustituto de la responsabilidad, dando seguridad a las acciones de otros, esto es que en ocasiones el líder debe cargar con la responsabilidad de ciertas acciones que están fuera de las reglas corrientes.

ADMINISTRACION DE PREMIOS Y CASTIGOS. Un aspecto importante en el aprendizaje de actitudes y hábitos positivos es el reforzamiento de ellos a través de las recompensas. En cambio las actitudes y acciones negativas deben ser penalizadas.

Para administrar los premios y castigos, el dirigente debe tratar de ser lo más justo posible para lograr su efectividad y estos deben aplicarse de inmediato para condicionar la conducta en la dirección correcta.

SERVIR COMO REPRESENTANTE DEL GRUPO. *El líder representa al grupo y a sus miembros por lo tanto, él recibirá tanto las llamadas de atención como las felicitaciones. Para aumentos de sueldos, permisos especiales, cambios de actividades, etc., los miembros pedirán a su jefe que los consigne con sus superiores. También el líder servirá como puente entre personas ajenas a la organización y a sus subordinados.*

6.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo son:

- a) *Dictatorial*
- b) *Autocrático*
- c) *Democrático*
- d) *Laissez Faire*

DICTATORIAL. *Este es uno de los estilos extremos, donde el líder se asigna todos los derechos y realiza él sólo la toma de decisiones. La motivación es negativa, ya que se utiliza el castigo, la amenaza, la prohibición, la reducción de estatus y el despido. Este tipo de líderes fabrica su propio modo de pensar y no permiten desviaciones del mismo. En la actualidad este estilo de liderazgo, a largo plazo originaría baja moral e insatisfacción.*

AUTOCRATICO. *En este estilo el dirigente tiene centralizada la toma de decisiones, y utiliza tanto la motivación positiva como negativa con los subordinados. Exige la lealtad absoluta y está dispuesto a satisfacer las necesidades individuales a cambio de la observancia de sus políticas y órdenes. Este estilo de dirección no es efectivo ya que obstaculiza el desarrollo de los subalternos; el grupo no funciona si el líder no está presente y la productividad está en función de lo eficiente o ineficiente del dirigente.*

DEMOCRATICO. *Es el líder participativo, que a descentralizado la autoridad y la toma de decisiones, y que motiva positivamente a los subordinados.*

El dirigente democrático promueve la iniciativa y el aprendizaje al compartir actividades y decisiones con sus subordinados. También se afirma que este tipo de liderazgo lleva a los subordinados a niveles de productividad más altos.

Este estilo ha sido considerado por mucho tiempo como el ideal hacia el cual deberían los administradores tratar de llegar. Pero la realidad demuestra que el estilo de liderazgo de cada individuo está influenciado fuertemente por su propia personalidad.

LAISSEZ FAIRE. En este estilo de liderazgo, los subordinados toman generalmente las decisiones y fijan sus propios objetivos, prácticamente no contiene liderazgo, provoca desconcierto y crea el caos.

6.5 ENFOQUES DE LIDERAZGO

ENFOQUE SITUACIONAL. En el enfoque situacional se cree que no existe un tipo ideal, sino que la efectividad de un estilo de dirección depende de la situación total. Tiene una situación relativista, evitando hacer generalizaciones y dirigiendo la atención a situaciones particulares, las que se asume tienen características peculiares cada una de ellas.

ENFOQUE CONDUCTUAL. Los enfoques conductuales y actitudinales conjugan tanto la orientación de la administración científica, cuyo énfasis está en la racionalización de las operaciones para la consecución efectiva de los objetivos, así como de las relaciones humanas que hacen hincapié en las satisfacción de los subordinados.

ENFOQUE DE LA MALLA DE DIRECCION (MANAGERIAL GRID). Este enfoque clasifica los estilos de liderazgo de acuerdo con una combinación entre interés por la persona y el interés por la producción. Dentro de una escala del uno al nueve se efectúan dichas combinaciones, según el interés máximo del líder en dichas magnitudes. La combinación 1-9, por ejemplo, tiene la etiqueta de country club, en vista del bajo interés por la producción y alto interés por las personas, aún a costa de la primera. En cambio la combinación 9-1, de tarea, muestra lo contrario. La combinación ideal es la de 9-9, o sea la dirección de equipo, donde se da la importancia tanto a la producción como a las personas.(3)

6.6 TIPOS DE LIDERES

Existen muchos modos en que los líderes pueden influir en los demás. En realidad cualquier dirección de un individuo que contribuya a los

objetivos del grupo de un modo que difieren significativamente de los demás miembros, puede considerarse como una especie de liderazgo.

EL ADMINISTRADOR. Las dos teorías principales de todo administrador son la de dirigir y la de llevar a cabo sus planes.

EL BUROCRATA. Son los individuos que ocupan una posición en los niveles medio e inferior de la jerarquía y que tienen a su cargo una labor más o menos en la dirección y en la supervisión de los procesos de la dirección.

EL QUE DETERMINA LA POLITICA. Por lo general este individuo forma parte de las juntas de directores o de legisladores, puede ser un administrador que funge como consultor principal de los grupos, dicta la política una vez que ésta ha sido determinada, él es quien la lleva a cabo.

EL EXPERTO. Este individuo sirve como asesor de los miembros del grupo, que dictan la política, y de los administradores, desempeña el rol de comentador crítico, persona de especiales recursos.

EL IDEOLOGO. Es un especialista en ideas y creencias, se interesa en las teorías básicas que entrañan diversas formas de conducta social, su afán de dirigir sobre un patrón de convicciones sobre las cuales deben de ser los objetivos del grupo y la manera de alcanzarlos.

EL CARISMATICO. Son los líderes cuya atracción son en gran parte emocional. La mayoría de líderes que triunfan es porque tienen cualidades por las que sus seguidores pueden identificarse con ellos.

EL POLITICO. Determina la política a seguir, a menudo es un ideólogo, y debe tener algo de carisma para ser elegido, frecuentemente obra como un empresario o un individuo de negocios particular. Los políticos alcanzan objetivos para sí mismos, para sus amigos y para las personas que los eligieron mediante complicados sistemas de negociaciones y convenios.

LA FIGURA PATERNA. Los roles de los líderes se parecen a menudo a la de nuestros padres: alientan, guían, castigan, exhortan, reprenden, recompensan, etc.

Hay dos tipos de líderes paternos. Los dominantes, prohibitivos, unitivos, exigentes y autoritarios corresponden al primer tipo "figura paterna". El otro tipo cuida, protege, comprende, ayuda y tranquiliza "figura materna".(4)

6.7 SOLO PARA EMPRENDEDORES

Los líderes de hoy para el mañana deben estar equipados con una serie de herramientas que les permitan tener resultados óptimos en la aventura de la dirección de las empresas.

La visión del emprendedor debe ser tal, que le permite en todo instante cumplir con sus roles vitales de innovador, equilibrador y concentrador, teniendo la flexibilidad suficiente, en todo lo que planea, para llevar a su organización a permanecer en la cumbre.

En pocas palabras, el emprendedor debe ser un líder que conozca de administración para que coordine los recursos y los esfuerzos, y así logre productividad, calidad, excelencia y competitividad.

Los nuevos tiempos y los que vienen requieren que el emprendedor osado trabaje con calidad, no sólo él, sino todo su equipo, que provea de los satisfactores que demandan, no sólo el cliente o el usuario, sino todas las partes interesadas, ya que de ello depende que se convierta en líder exitoso.

La versatilidad del emprendedor deberá ser tal, que le permita conjuntar los esfuerzos multidisciplinarios de su grupo de trabajo y convertirse en un facilitador para lograr la interdisciplina de un equipo capaz, enfocado al servicio constante de calidad.

Ya no basta querer y tener la voluntad de hacer. Lo que se necesita es ser... con conocimientos, para hacer y tener. ¡ El "ahí se va," ya se fue !. (5)

BIBLIOGRAFIA

1. Francisco Billana Ríos, " Mitos y Estereotipos de la Teoría de Liderazgo", *Revista Contaduría y Administración*, No. 182, julio-septiembre 1996, pp. 43-53
2. Daniel Katz, Roberto L. Kahn, "Psicología Social de las Organizaciones", Ed. Trillas, México 1983, pp. 343,344,345
3. Victor M. Soria, *op.cit.*, pp. 261-304
4. Henry Clay Lindgren, "Introducción a la psicología social", De. Trillas, México 1978, cap. 16.
5. José Luis Pliego Garduño, "Sólo para Emprendedores", *Revista Emprendedores*, No. 43, enero-febrero 1997, pp. 3 y 4

CAPITULO VII
DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS
DE CALIDAD AL CLIENTE

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

7. DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS DE LA CALIDAD AL CLIENTE

Muchas veces los tomadores de decisiones organizacionales enfocan la mayor parte de sus esfuerzos a la obtención de ganancias, preocupándose más por las formas de cómo obtenerlas (dimensión de los procedimientos) y descuidando la dimensión personal (gente, colaboradores), que son la clave importante para el éxito de un organismo.

Hoy en día los organismos de toda índole tendrán que cambiar estrategias restringiendo recursos y aprovechando al máximo sus capacidades. Así pues, el organismo que carezca de una cultura de servicio integral tendrá que atravesar por un proceso de cambio de actitudes para ofrecer buena atención al cliente o a los usuarios y hacer frente a los retos competitivos en beneficio propio, del cliente, del organismo y del país.

7.1 ¿QUE ES EL SERVICIO?

El servicio es un producto intangible.

Características que se atribuyen al servicio:

1. Intangibilidad
2. Heterogeneidad
3. Inseparabilidad (producción-consumo)
4. Caducidad

La intangibilidad no se puede ver, oler, probar, tocar.

La heterogeneidad. Los servicios son difíciles de generalizar, ya que varían al tratarse de una actuación por seres humanos.

entradas acción salidas

Inseparabilidad---Producción---Consumo---Satisfacción. Se dice que es inseparable, porque en el momento que se realiza se consume.

Caducidad. Si un servicio no se usa en su oportunidad, pierde la capacidad de servicio.

7.2 ¿QUE ES CALIDAD?

Calidad es dar al cliente lo que pida.

Calidad = Actitud

La idea es que la calidad es una actitud que debe comenzar en la cima de la organización y filtrarse hacia abajo.

Alto valor en el servicio, es:

- 1. Conocimiento del producto o servicio*
- 2. Cortesía y rapidez (actitudes)*
- 3. Atención personalizada*

Factor determinante de un ser humano es la actitud, muchas veces una buena atención supera la lentitud y desconocimiento.

Actitudes. Las actitudes son indicadores de conducta, sus mediciones se deben interpretar como síntomas y no como hechos; son interferencias de las observaciones, expresiones de la conducta.

La expresión de las actitudes es un acto social que presupone una audiencia que puede entender esa expresión.

Actitud es la manera en que comunicamos nuestro sentimiento a los demás.

Cliente. El cliente es la persona que compra bienes o servicios, éste es lo más importante para un organismo, al que se le debe brindar atención, calidad, servicio basado en detección de necesidades.

Por lo tanto, el cliente espera ser tomado en serio y con respeto mediante una acción inmediata en tiempo y hora, con rapidez y de buen modo, además requiere de paciencia y de ser escuchado.

7.3 DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

Los servicios de calidad al cliente constan de dos dimensiones integrales:

1. La dimensión de los procedimientos. Es sistemática por naturaleza. Trata de los sistemas de presentación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También contempla los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes. Este aspecto de los servicios es la dimensión de los procedimientos de los servicios al cliente.

2. La dimensión del personal. Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría, racional y sistemática; ésta es calidad con frecuencia irracional y ciertamente imposible de predecir. Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales, que siempre están en las interrelaciones de servicios personales. Este aspecto de los servicios es la dimensión personal de los servicios al cliente.(1)

BIBLIOGRAFIA

1. *Consuelo Torres Flores, "Dimensiones de los servicios de calidad al cliente", Revista Emprendedores UNAM No. 43, enero-febrero, 1997, pp. 37-38*

4. HIPOTESIS

4. HIPOTESIS

** Cuanto mayor sea la falta de motivación en los empleados, tanto mayor será la apatía de estos en la realización del trabajo.*

** Cuanto menor sea el grado de identificación con los objetivos de la organización, tanto menor será el poder alcanzarlos.*

** Cuanto mayor sea la inconformidad con el trabajo realizado, tanto mayor será la ineficiencia en los resultados.*

**5. METODO CIENTIFICO
Y
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE
RECOLECCION DE DATOS**

5. METODO CIENTIFICO

El estudio del método científico no es reciente, numerosos hombres de ciencia y sobre todo filósofos se han dedicado a su análisis: ya Galileo, Newton y Descartes, por mencionar algunos, se preocupaban no sólo por los problemas que pudiera resolver la mente humana, sino, además por el procedimiento para resolverlos; ellos se percataron de que dicho procedimiento debía basarse en "ciertas reglas" para que condujera a resultados veraces y confiables. Puede decirse que tales reglas, son sentido común organizado y se aplican a problemas científicos, técnicos e incluso de la vida diaria, y de su estudio se ha obtenido lo que se llama método científico.(1)

El método científico se define como: El conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación.

Ese conjunto de reglas debe partir de principios muy claros, lógicos y evidentes, llamados postulados del método científico, que servirán para dar validez lógica a las reglas de dicho método.

Estos postulados pueden diferir de una autor a otro; por tal motivo no es conveniente ni adecuado tratar de imponer ningún criterio. En este caso se adoptarán los de A. Rosenblueth, quien hizo un resumen claro de éstos, en los cuales se basa la ciencia moderna. De tales postulados se destacan los siguientes:

- a) " La existencia de un Universo o realidad exterior: la materia o sustancia de los filósofos"*
- b) " La posibilidad de hacer observaciones, abstracciones y juicios"*
- c) " La validez de la Lógica"*
- d) " La existencia de uniformidad o regularidad en la naturaleza"*
- e) " La necesidad de someter a prueba experimental todas las hipótesis, leyes y teorías".*

REGLAS DEL METODO CIENTIFICO

Una vez conocidos los postulados del método científico, toca el turno a las reglas, un posible enunciado de ellas es el siguiente:

- a) Analizar el problema para determinar lo que se quiere, formando la hipótesis de trabajo para dar forma y dirección al problema que se está investigando.*
- b) Coleccionar los hechos pertinentes.*
- c) Clasificar y tabular los datos para encontrar similitudes, secuencias y correlaciones.*
- d) Formular conclusiones por medio de procesos lógicos de inferencias y razonamientos.*
- e) Probar y verificar conclusiones.*

Como aumentaron los conocimientos de diversa índole sobre la naturaleza, fue necesario agruparlos según su afinidad; de manera que cada uno de ellos dio lugar a las diferentes ramas de la ciencia. Ahora bien, puesto que las diversas ramas de la ciencia tienen sus propios problemas, han desarrollado diferentes métodos para resolverlos, sin embargo, eso no quiere decir que cada rama de la ciencia sólo pueda usar un método particular.

Es importante mencionar que los juicios y análisis de la filosofía, son decisivos en la elaboración de un método científico y se han logrado producir métodos muy valiosos.

Entre los métodos científicos más conocidos se encuentran:

- a) Método de casos*
- b) Método estadístico*
- c) Método inductivo*
- d) Método deductivo*

e) Método experimental

METODO DE CASOS

Al observar un mismo fenómeno social, como puede ser conducta, actitudes o valores, es frecuente encontrar tanto patrones o situaciones diferentes, como grupos sociales se tengan en estudio.

En el método de casos, la situación es nueva, la observación es única y por ello, sólo se puede tomar nota de todas las condiciones que se consideren pertinentes a el caso, con la esperanza de que alguna o algunas de las variables anotadas sean relevantes. En forma automática el observador (investigador) hace hipótesis acerca de cuales son los datos importantes. Este método se usa en ciencias sociales, donde la experimentación con seres humanos presenta serios problemas de repetibilidad y ética.

METODO ESTADISTICO

El método estadístico se aplica en casi todas las ramas de la ciencia, y en general es necesario emplear la teoría matemática de la probabilidad para interpretar sus resultados.

En ciencias sociales, la estadística toma especial importancia cuando se dispone de información concerniente a un gran número de casos que se clasifican para detectar correlación entre variables que puedan escribirse en forma cualitativa o cuantitativa, por medio de una expresión matemática que se interpretará con ayuda de la teoría de probabilidades.

METODO DEDUCTIVO

El método deductivo analiza las consecuencias de la hipótesis, inducida a partir de observaciones particulares, dichas consecuencias se deben hacer sin violar las leyes de la lógica y las matemáticas y además ser coherentes con las leyes establecida por la ciencia en cuestión.

METODO INDUCTIVO

El método inductivo utiliza la información generada tanto del método de casos como del estadístico, para tratar de inducir una relación que incluya no sólo los casos particulares ya estudiados, sino que además permite generalizar otros.

La inducción constituye una labor de síntesis en la que apartir de resultados particulares, se intenta encontrar relaciones generales que expliquen no sólo los casos particulares estudiados, sino la predicción de nuevos por verificar.

METODO EXPERIMENTAL

El método experimental se basa en la observación de fenómenos y en la realización de experimentos. La observación es el conjunto de datos que se tienen al observar lo que sucede en un fenómeno que puede estar dentro o fuera de nuestro control. Este método se aplica principalmente en las ciencias llamadas naturales.

TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION

Las técnicas y los instrumentos para recolectar información, nos deben permitir allegarnos de información válida y confiable para probar las hipótesis, y obtener un conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga.

Obedeciendo a su origen, la información se clasifica en primaria y secundaria: la primaria es aquella que se obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria participante entre otras. La segunda se refiere a la que se extrae de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales), empleando fichas de trabajo o mediante cuadros estadísticos. La información secundaria, según sea el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema.

OBSERVACION: ORDINARIA Y PARTICIPANTE

La observación ordinaria es aquella en la que el investigador se encuentra fuera del grupo que observa, es decir, no participa en los sucesos de la vida del grupo estudiado.

La observación participante es aquella que se efectúa dentro del grupo, donde el investigador participa en los distintos actos y manifestaciones de la vida del grupo social. Esta información permite adentrarse en las tareas cotidianas que los individuos desarrollan, conocer más de cerca las

expectativas de la gente; sus actitudes y conductas ante determinados estímulos; las situaciones que los llevan a actuar de uno u otro modo. En este caso, el investigador se desenvuelve con naturalidad dentro del grupo, es decir, se integra de lleno a las actividades que realizan sus componentes.

ENCUESTA

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista.

Diseño del cuestionario. Cada una de las preguntas deben estar dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables. (2)

Los cuestionarios son, esencialmente, entrevistas autoplaticadas. Se proporciona al entrevistado un conjunto de preguntas impresas. Este la lee y las contesta, ya sea escribiendo su respuesta o señalando una de varias respuestas alternas predeterminadas. Permite la recopilación simultánea de información de muchas personas en la organización. Con los cuestionarios con respuestas fijas se puede realizar un análisis cuantitativo en un breve periodo de tiempo, permitiendo un tiempo total relativamente corto.

Una de las opciones disponibles al utilizar un cuestionario es si las respuestas se diseñan como abiertas o fijas.

En el cuestionario utilizado en la investigación se pide al entrevistado que conteste a una pregunta o declaración marcando un punto en una escala de grados variables, de acuerdo o desacuerdo, de satisfacción o insatisfacción, etc.

Los cuestionarios pueden ser estándares o diseñados a la medida de una situación. Los cuestionarios estándares tienen un conjunto predeterminado de preguntas, destinadas para ser utilizadas en casi cualquier situación. (3)

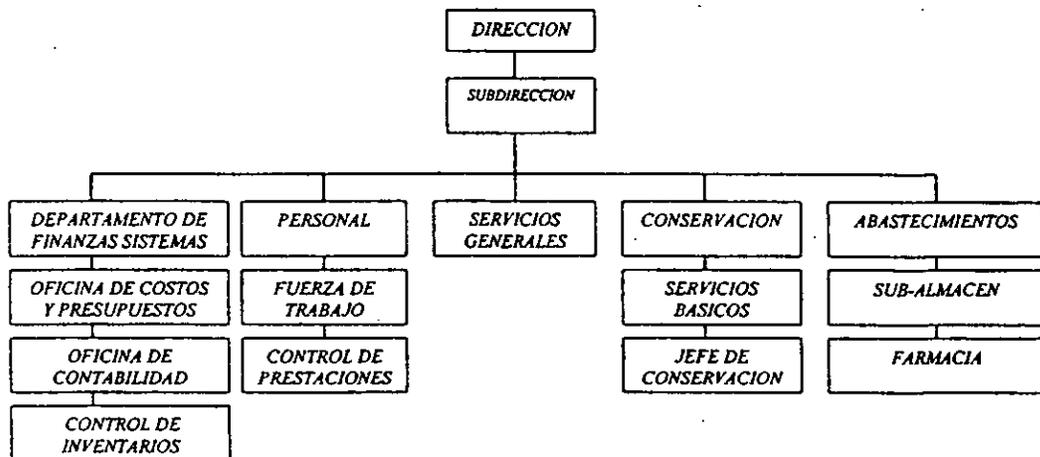
METODOLOGIA Y TECNICA UTILIZADA PARA RECOLECTAR INFORMACION EN APOYO A LA INVESTIGACION

La metodología seleccionada para ser utilizada en la presente investigación fue el "método de casos" ya que éste es utilizado cuando se observan fenómenos sociales donde es frecuente encontrarse con tantos patrones o situaciones diferentes como grupos sociales se estén estudiando. Cada situación es nueva por ello la observación es única, así que toma nota de todas las condiciones que se consideren pertinentes al caso a observar para poder llegar a variables que sean relevantes.

En cuanto a las técnicas para recolectar información se juzgó conveniente utilizar "la información participante" y "la encuesta", la primera en virtud de que el universo es pequeño y que los fenómenos han podido vivirse y experimentarse por la autora de este trabajo. De primera fuente se puede obtener información de una serie de situaciones y formas de conducta aprovechables para poder fomentar la calidad, el ambiente laboral, la calidez, el involucramiento en el trabajo, la satisfacción personal entre otras.

Por lo que toca a la técnica de encuesta y dado que el universo, como se mencionó supra es pequeño, no es el caso determinar una parte de la población total por muestreo, ya que se aplicaron los cuestionarios a cada uno de los individuos que lo componen.

A continuación se muestra la estructura orgánica de la subdirección administrativa.



El total de empleados trabajando en el área Administrativa de éste Hospital es de 102 entre jefes y operativos, a los que se les debió haber aplicado 91 cuestionarios que corresponden solamente a los trabajadores operativos (secretarias, empleados de intendencia, camilleros, mensajeros, entre otros) y que conformaría el universo total, sin embargo, es menester mencionar que solamente contestaron 63 cuestionarios del total aplicado y que corresponden al 69% de la población objeto de estudio.

Sin aducir a razones específicas 24 trabajadores no contestaron el cuestionario, uno dijo que había olvidado sus anteojos y tres argumentaron no tener tiempo, por estar retrasados en su trabajo.

Considerando lo anterior y para efectos de aplicación de la técnica, se decidió retomar como universo los 63 cuestionarios contestados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Héctor G. Rivero, *"El método científico aplicado a las ciencias experimentales"*, Ed. Trillas, México 1982, cap. 2
2. Raúl Rojas Soriano, *"Guía para realizar investigaciones sociales"*, Ed. Plaza y Valdez, 16a. edición, México 1995, cap. 8
3. J. Jennings Partin, *"Perspectivas del Desarrollo Organizacional"*. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A., Mexico 1991, pp. 136-139.

**6. INTERPRETACION
DE LA
INFORMACION**

6. INTERPRETACION DE LA INFORMACION DERIVADA DE LOS CUESTIONARIOS

De la información obtenida al aplicar la técnica de encuesta y del análisis de ésta se desprende que en primer lugar, que las hipótesis quedaron comprobadas, en función de que se determinó la desmotivación de los empleados para realizar su trabajo, así como su inconformidad hacia el mismo y por ende la inexistente afiliación hacia la organización.

De igual manera los objetivos de la investigación se cubrieron en virtud de que se obtuvo información relevante para determinar que las relaciones interpersonales y grupales son deficientes al igual que la comunicación, tanto por parte del jefe como del trabajador, lo que origina descontento en los últimos.

Por otro lado, en gran parte de la población estudiada se identificó que las actividades desempeñadas son del completo agrado de los trabajadores, sin embargo, la realidad arroja otro dato de acuerdo a los comentarios aportados por los mismos, lo cual resulta contradictorio ya que éstos no se sienten plenos y piensan constantemente en cambiar de actividad.

Entrando en el ámbito técnico, de la interpretación del cuestionario, se deriva que los trabajadores se sienten frustrados porque la mayoría no tienen reconocimiento por su desempeño, siendo que el trabajo frecuentemente brinda oportunidades para ello; piensan que a pesar de no haber tal reconocimiento siempre logran o cumplen con los objetivos de trabajo satisfactoriamente, lo que resulta una contradicción si hablamos de que los empleados no están motivados para realizar sus labores; de igual manera contestaron que la eficiencia en el trabajo puede medirse con los logros, éxitos o simplemente con el adecuado desempeño, lo que resulta también contradictorio, si tomamos en cuenta que para la mayoría, el trabajo no es interesante y no los estimula. Por éste motivo los trabajadores no se desempeñan con la calidad y eficiencia que se requiere y se conducen con poco entusiasmo, como muchos de ellos expresaron a la investigadora.

Por otro lado la confianza depositada en el jefe es casi total para todos los trabajadores, sin embargo, la comunicación es deficiente por ambas partes, lo que denota una contradicción más, de la que se concluye la inexistente uniformidad del grupo hacia el jefe en la comunicación eficiente y en el sentido de pertenencia a la organización, además el espíritu de equipo es nulo, lo que comprueba que los empleados no se sienten tomados en cuenta dentro de ésta (no se buscan sus ideas) y no hay involucramiento con la empresa.

En cuanto a los objetivos fijados para el desempeño del trabajo, en una organización formal y más aún sindicalizada, los trabajadores realizan sus labores por órdenes del jefe, de acuerdo a su conveniencia, capacidades y limitaciones. En éste caso particular los empleados se limitan a realizar lo que se les ordena sin usar su iniciativa o ir más allá; sin importar que esto signifique un reconocimiento adicional que resultaría muy gratificante y que, además, todos los trabajadores argumentan estar buscando.

Sin embargo, y a pesar de que el trabajo eficiente se puede medir, como fue manifestado, en la mayoría de los casos; en departamentos tales como Servicios Básicos (intendencia, camilleros) los empleados se sienten incapaces de utilizar plenamente sus facultades para llevar a cabo su trabajo. En el caso de los demás departamentos los trabajadores confían en su capacidad de servicio.

Conforme a las responsabilidades que cada uno tiene que cumplir se encontró que éstas se llevan a cabo satisfactoriamente, según las respuestas arrojadas por los cuestionarios. A pesar de que los empleados no están involucrados con la organización, tienen que cumplirse las actividades asignadas sin importar que el resultado final sea de poca calidad, como sucede en la realidad.

Pasando a otro punto los trabajadores están dispuestos a recibir los comentarios negativos relacionados con su trabajo de manera constructiva, ya que de éstos se puede aprender algo que les ayude a mejorar como personas, además, de "mejorar las relaciones con el grupo de trabajo" y así mismo, con la sociedad; siempre y cuando los comentarios no sean ofensivos y no los pongan en ridículo delante de sus compañeros.

De lo anterior se desprende que si hubiera una retroalimentación mutua aunada a una buena comunicación, previsiblemente mejorarían las relaciones interpersonales (trabajador a trabajador, trabajador a jefe, trabajador hacia su grupo de trabajo y viceversa) notablemente.

Aunque la mayoría de los empleados sienten aceptación por parte de su grupo, las relaciones son muy superficiales, no hay afiliación con éste porque actúan por intereses propios; cabe mencionar que existe respeto por los demás y se aceptan como son, pero no hay interés genuino por las ideas y sentimientos de cada uno.

De lo anterior se desprende que los trabajadores están desorientados y tienen un criterio indefinido por lo que incurrir en las contradicciones que se han venido señalando. No saben hacia donde encaminar sus

responsabilidades en el trabajo, no les interesan las relaciones personales y están a la defensiva de cualquier situación.

Considerando el análisis de la información proporcionada por la técnica de encuestas y de la observación participante, así como el apoyo que nos brinda el marco teórico-conceptual; el clima existente en la organización varía dentro de la misma según el humor de los individuos, por tal motivo se viven microclimas en cada departamento (en ningún caso es bueno), en donde los trabajadores están inmersos en una atmósfera de miedo, amenazas y ocasionalmente de recompensas. Cabe mencionar que en algunos departamentos como es el caso de: Conservación y Servicios Básicos hay poca interacción entre los superiores y los trabajadores, la comunicación con éstos no existe más que para las instrucciones específicas y el ejercicio del mando.

En los departamentos restantes el clima está dado en función de la confianza complaciente hacia los trabajadores y la interacción es igual, las relaciones se dan cuando se requiere ayuda de otros, no hay compañerismo, existe comunicación pero ésta no es eficiente.

OBSERVACION PARTICIPANTE

De la observación participante se desprende lo siguiente:

ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO

Los trabajadores están conscientes de las labores que deben realizar, las actitudes frente al trabajo varían y en algunos casos son extremistas, mientras unos realizan su trabajo con la mejor disposición cumpliendo sus responsabilidades, para otros y en su gran mayoría el trabajo es solamente la manera de realizar las actividades que les permiten "subsistir", a través, de un pago "mal remunerado", con condiciones físicas (ambientales) deficientes y con herramientas para llevar a cabo sus labores, insuficientes, así pues, muchos trabajadores tienen que hacer desembolsos de su cartera para adquirir los instrumentos que conduzcan a la realización sus actividades. Este problema se presenta con mayor frecuencia en el área de oficinas.

En este sentido el descontento que se da en el trabajo se debe a la falta de comunicación, que como se ha venido enfatizando no es buena y si asociamos esto a la repartición deficiente de las herramientas de trabajo, resulta el tan mencionado disgusto de los trabajadores, así como la deficiencia en el resultado final del trabajo.

En general todos están conscientes de que las labores se deben realizar, y nunca se han presentado problemas relativos a ineficiencias laborales muy marcadas o de consecuencias que agraven la condición de los empleados y de los asegurados; en los primeros en cuanto a accidentes por negligencia o ineptitud que hagan responsables a los realizadores del trabajo y en los segundos en el tiempo de estadía en el hospital; cabe mencionar que si existe ineficiencia en el área hospitalaria, ésta queda fuera del contexto administrativo y fuera del marco de ésta investigación.

Por otra parte cuando los trabajadores se sienten frustrados, toman actitudes de no aceptación hacia la organización. Una manera de protesta y malestar por esto es a través del ausentismo (en el departamento de Servicios Básicos es muy alto) que está ligado a la percepción de un clima malsano. Lo anterior se da cuando los empleados se sienten molestos, presionados o insatisfechos, lo cual se ve reflejado en el desempeño general de las labores, de tal manera que, cuando un empleado se ausenta, se pierde esa mano de obra que alguien más tiene que cubrir, ocasionando en éste último, desagrado por el doble trabajo que está realizando y que no se le va a remunerar o reconocer.

Lo anterior, como se ha venido mencionando tiene un reflejo en el clima y en la productividad de la organización, así como en la prestación del servicio que está brindando (muy grave). En primer lugar porque cuando existen climas hostiles, es desagradable estar o permanecer en el lugar de trabajo y la realización de las actividades se hace por debajo del mínimo, como reflejo resulta la creación de círculos viciosos causantes de la formación de sistemas ineficientes (sistema como organización), además de sobrecargas de trabajo que ocasionan inconformidad en los trabajadores.

ACTITUD FRENTE A LOS JEFES

La actitud de los trabajadores hacia los jefes varía en cada departamento ya que la manera de llevar el liderazgo es distinto en todo, por lo tanto, en algunos casos existe inconformidad de los trabajadores hacia el jefe y en otros del jefe hacia los trabajadores (en éste último el descontento se presenta ocasionalmente ya que los jefes se sienten satisfechos por los resultados, lo que denota que no hay involucramiento de éstos hacia los problemas personales y laborales de los empleados) y no les permite darse cuenta que éste es un punto por el que pueden empezar a atacar los problemas existentes en el hospital, ya que el "recurso" más importante de toda organización y el que permite que ésta funcione y tenga éxito cuando se maneja adecuadamente es el recurso humano.

En otros departamentos las relaciones jefe-trabajador y viceversa se quedan solamente en la simple correspondencia laboral, donde el trabajo transcurre diariamente sin novedad y las relaciones no trascienden, aunque también existe descontento, éste se resuelve fácilmente vía comunicación a pesar de que ésta es deficiente.

ESPIRITU DE GRUPO

El espíritu de grupo es casi nulo en el área administrativa, la ayuda a los demás esta muy restringida por el pensamiento que se tiene: "yo ya hice mi trabajo, que él haga el suyo, porque si lo ayudo, después va a querer que lo haga todos los días y esa no es mi responsabilidad". De acuerdo con esto, los trabajadores no están conscientes de que el realizar las tareas en grupo facilitaría la labor y se alcanzarían niveles altos de satisfacción, porque se estaría en una interacción humana donde se intercambiarían experiencias y se compartirían las actividades realizando las mismas más rápido y con calidad.

Sin embargo, la ayuda a los integrantes nuevos si se da, porque las actividades a desarrollar se aprenden sobre la marcha y resultaría poco práctico no brindar dicha ayuda ya que repercutiría en costos más elevados para el departamento administrativo y para la organización en general.

*Pero de acuerdo a los comentarios que llegaron a la investigadora, los motivos que tienen para enseñar a los integrantes nuevos, son porque no van a permanecer mucho tiempo en el área o departamento en cuestión y no resultan un peligro en caso de querer remplazar a un trabajador base. Paralelamente, cuando un trabajador de base *** quiere aprender alguna actividad realizada por otro compañero, la ayuda es negada por el temor y la inseguridad que tienen.*

El tiempo de permanencia de los integrantes nuevos está condicionado por el contrato que va desde un día hasta veintiocho, debido a que es considerado como personal sustituto en relación directa con el puesto y categoría para el que fueron contratados.

*** La fuerza de trabajo del Seguro Social se integra con diversos tipos de contratación, entre otros, con personal:

- 01 de confianza
- 02 de base
- 03 temporal
- 07 becado
- 08 sustituto
- 09 residente

El personal de base, que es el de mayor ocupación, está integrado, entre otras, por las categorías siguientes:

- Enfermera
- Médico
- Auxiliar de intendencia
- Asistente médico
- Auxiliar universal de oficinas
- Técnico polivalente

También debe considerarse el personal de las siguiente áreas:

- Trabajador social
- Laboratorio
- Farmacia
- Dietología
- Estadística
- Sistematización
- Almacén
- Biblioteca
- Construcción y Conservación

VOCACION DE SERVICIO

El servicio brindado al derechohabiente por los diferentes departamentos, es bueno a secas, se atiende con cortesía y se orienta, no obstante, los trabajadores expresaron que en ocasiones es difícil tratar a la gente que llega a solicitar información, porque algunos toman actitudes agresivas y prepotentes, consecuencia del mal servicio dado por otras áreas y por la fama que tiene el Seguro Social de brindar el mismo con poca calidad y calidez.

Sin embargo, en el modulo de atención y orientación al derechohabiente, el servicio es deficiente, los empleados que tienen a su cargo esa responsabilidad se ausentan gran parte del tiempo asignado, por lo que en este sentido, hay que hacerle comprender al trabajador, que son parte de la Institución y el reflejo que den de sí mismos, es el reflejo que están dando a la Entidad.

7. RECOMENDACIONES

En cuanto a los objetivos, hemos determinado que las relaciones interpersonales y la comunicación deficiente interfieren en el desempeño adecuado de las labores que a su vez afectan el ambiente de trabajo, no fue posible determinar la medida exacta, sin embargo, si hay una marcada influencia de éstas para conducirse con eficiencia y obtener resultados satisfactorios en las actividades asignadas.

De igual manera, tampoco fue posible determinar el grado exacto en que la motivación influye en el desempeño adecuado de las labores, pero se detectó que es un factor importante que afecta los resultados finales del trabajo a realizar.

En el 90% del personal trabajando en las áreas a cargo de la Subdirección Administrativa se puede concluir que las actividades desempeñadas por éste son de su agrado, pero la práctica y la manera de conducirse de ellos demuestran, y además quedó comprobado, que no es así ya que existe frustración por parte de los trabajadores al no sentirse plenamente realizados en el ámbito laboral.

Queda acreditado que el reconocimiento a los trabajadores por la realización de sus labores es otro factor que influye en el adecuado desempeño, porque los empleados no se sienten tomados en cuenta y esto tiene como consecuencia que hagan sus tareas con poca eficiencia y tengan actitudes negativas hacia el trabajo y hacia la organización.

En consecuencia, las hipótesis formuladas quedaron probadas, toda vez, que cuanto mayor es la falta de motivación en los empleados, mayor es la apatía de los mismos al realizar su trabajo.

Igual se dificulta la necesidad de alcanzar los objetivos por la nula identificación e involucración con éstos.

Y de igual manera, es mayor la ineficiencia por la inconformidad de los trabajadores en lo relativo a la aceptación de las labores a realizar.

7. RECOMENDACIONES

Hemos dejado asentado que existe un clima dinámico y en algunos casos extremista en el ámbito que hemos estudiado, en consecuencia esto se ve reflejado en el rendimiento de la calidad del trabajo y de relaciones interpersonales adecuadas, por lo que es recomendable establecer algunas medidas que tienden a fomentar el compañerismo, la formación del grupo, cohesión de equipo, técnicas de capacitación e integración de equipo, para que los trabajadores entiendan la importancia de pertenecer a una estructura social que no solamente les brinda una fuente de trabajo, sino que además les ofrece un crecimiento personal (cuando no existe el conformismo), cuando los trabajadores están dispuestos a superarse.

Por lo tanto es recomendable desarrollar técnicas de liderazgo adecuadas a cada departamento, aunque la técnica ideal sería, en éste caso particular, desarrollar el liderazgo democrático basado en la cooperación de jefe-trabajador, en la delegación de funciones y en la asistencia o consejo técnico del jefe o líder.

Por otro lado para lograr que los empleados reconozcan que su trabajo es bien remunerado, se puede hacer a través del desglose de los incentivos otorgados a cada uno, de tal manera que al darle peso al trabajo que realiza cada quien y comparando éste con el sueldo, más prestaciones, se logre crear una conciencia, de que efectivamente el salario que reciben supera la mano de obra y que los incentivos son otorgados como un premio o estímulo por su adecuado desempeño y responsabilidad.

La aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional es otro medio eficaz para lograr sensibilizar tanto a los jefes como a los trabajadores. El Desarrollo Organizacional es un enfoque que propone llevar a toda la organización a un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros; su interés primario es cambiar a las personas, así como la naturaleza y calidad de las relaciones laborales. Lo anterior con el objeto de eficientar el crecimiento y desarrollo de la institución, en donde la forma de trabajo sea bajo un esquema de calidad total y que a través de la administración por objetivos se fijen las responsabilidades definiendo objetivos comunes y midiendo rendimientos.

Para tal efecto se aplicarían técnicas cuya finalidad es buscar mayor apertura de las personas en relación con los demás, quitando barreras que impiden una verdadera comunicación. Además de despertar en los trabajadores el sentido de solidaridad, colaboración efectiva, así como lograr la madurez grupal, la armonía y un ambiente de amistad, sinceridad, confianza y comunicación.

Es por eso que la aplicación de Desarrollo Organizacional constituye un poderoso instrumento para cambiar la visión de la entidad, a través del cambio considerable de actitudes. Permite crear y/o reafirmar en el trabajador un sentido de adhesión al organismo.

Por último las personas que encuentran realización en su trabajo lo reflejan en la calidad y en el rendimiento personal y de grupo, además, de reflejarse en su sociabilidad y en el ámbito familiar y profesional, por ello debe existir una voluntad política, dando importancia a la formación específica tanto para el conocimiento del puesto, como para el ámbito humano que nos lleve a una camaradería, y a una gratificación emotiva de la convivencia.

8. ANEXOS

ANEXO I
CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

INDICACIONES:

Por favor responda a cada pregunta de manera que manifieste la forma como usted se siente. Puede hacer esto colocando una X en el punto de la escala que mejor describa su manera de sentir.

1. ¿Con qué frecuencia ha recibido alguna forma de reconocimiento por el desempeño de su trabajo?

2	4	6	8
casi siempre			casi nunca

2. ¿Con qué frecuencia brinda su trabajo oportunidades para el reconocimiento personal?

2	4	6	8
casi nunca			gran cantidad de veces

3. ¿Con qué frecuencia ha sentido en su interior que ha logrado algo importante?

2	4	6	8
muy rara vez			siempre

4. ¿Hasta dónde es posible saber si se está desempeñando bien o mal en su trabajo?

2	4	6	8
no hay manera de saberlo			plenamente

5. ¿Con qué frecuencia ha encontrado que la clase de trabajo que desempeña es interesante?

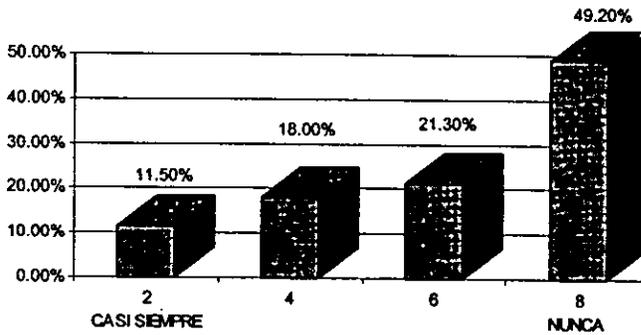
2	4	6	8
casi nunca			casi siempre

6. ¿Con qué frecuencia ha pensado que desearía abandonar el cargo o cambiarlo?

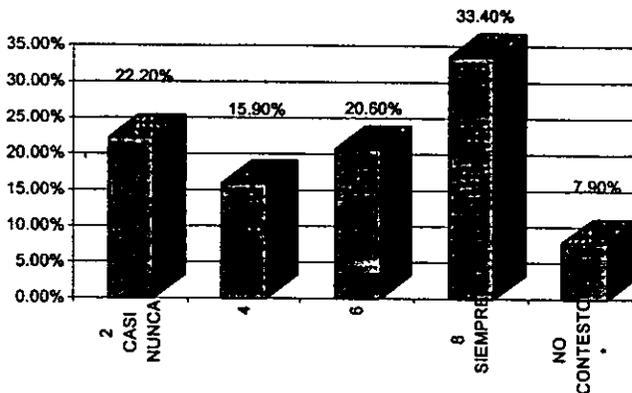
2	4	6	8
con mucha			casi nunca

ANEXO II
GRAFICAS

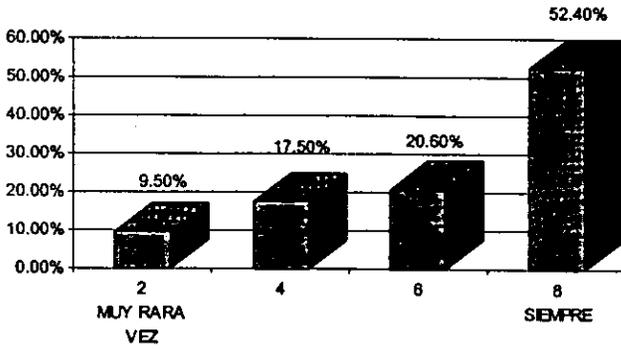
¿CON QUE FRECUENCIA HA RECIBIDO ALGUNA FORMA DE RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?



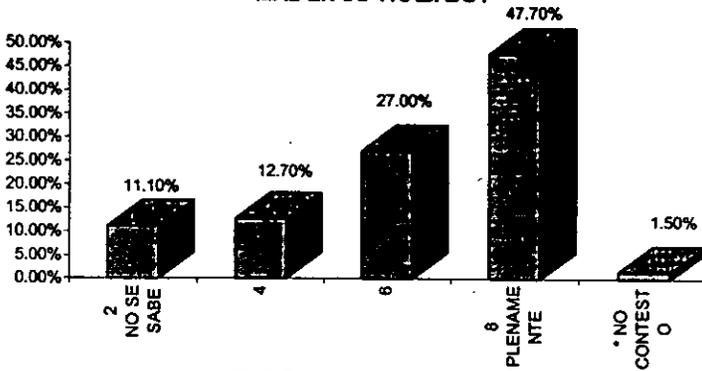
¿CON QUE FRECUENCIA BRINDA SU TRABAJO OPORTUNIDADES PARA EL RECONOCIMIENTO PERSONAL?



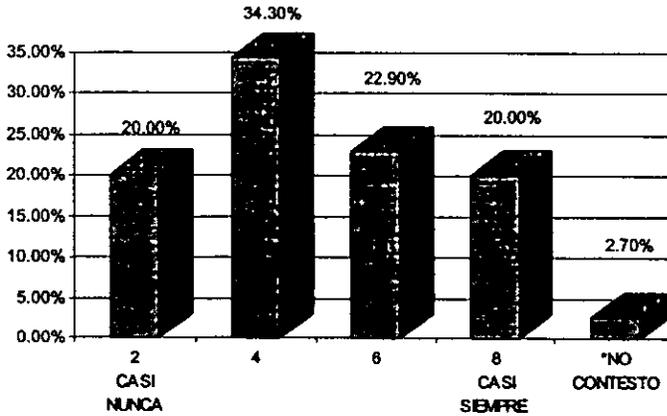
¿CON QUE FRECUENCIA HA SENTIDO EN SU INTERIOR QUE HA LOGRADO ALGO IMPORTANTE?



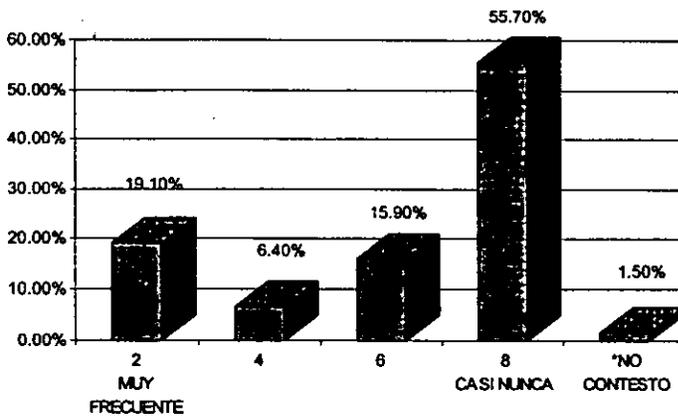
¿HASTA DONDE ES POSIBLE SABER SI SE ESTA DESEMPEÑANDO BIEN O MAL EN SU TRABAJO?

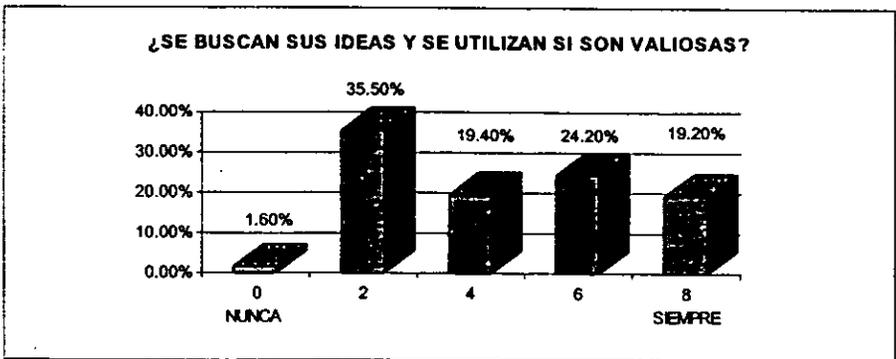
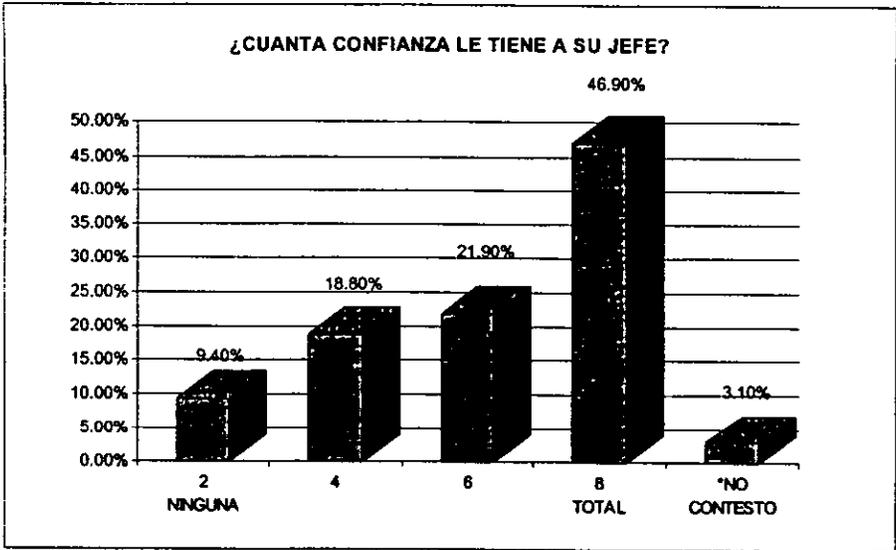


¿CON QUE FRECUENCIA HA ENCONTRADO QUE LA CLASE DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES INTERESANTE?



¿CON QUE FRECUENCIA HA PENSADO QUE DESEARIA ABANDONAR EL CARGO O CAMBIARLO?





**9. BIBLIOGRAFIA
GENERAL**

BIBLIOGRAFIA GENERAL

1. Jesús Antonio Roman, "Las Relaciones Humanas", Ed. JUS MEXICO, México 1976.
2. Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México 1989.
3. Enrique Benjamín Franklin, "Metodología para el Desarrollo de Estudios Organizacionales", Revista Emprendedores, UNAM, No. 43, México 1997.
4. Francisco Billana Rios, "Mitos y Estereotipos de la Teoría del Liderazgo", Revista Contaduría y Administración, UNAM, No. 182, México 1996.
5. Luc Brunet, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México 1987.
6. Darwin Carwright, Alvin Zander, "Dinámica de Grupos", Ed. Trillas, México 1992.
7. Henry Clay Lindgren, "Introducción a la Psicología Social", Ed. Trillas, México 1988.
8. L. L. Cummings, Donald P. Schwab, "Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación", Ed. Trillas, México 1991.
9. Gregorio Fingermann, "Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales", Ed. El Ateneo, México 1979.
10. María García Díaz, et. all., "El Trabajo en Equipo, Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo", Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A., México 1991.
11. Hector G. Rivero, "El Método Científico aplicado a las ciencias experimentales", Ed. Trillas, México 1982.
12. James H. Donnelly, Jr., et. all., "Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso", Ed. Ewin, México 1995.

13. J. Jennins Partin, *"Perspectivas del Desarrollo Organizacional"*, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1991

14. Daniel Katz, Roberto L. Kahn, *"Psicología Social en las Organizaciones"*, Ed. Trillas, México 1983.

15. Víctor M. Soria, *"Relaciones Humanas, Teoría y Casos"*, Ed. Limusa, México 1976.

16. José Luis Pliego Garduño, *"Solo para Emprendedores"*, Revista *Emprendedores UNAM*, No. 43, México 1997.

17. Stephen P. Robbins, *"Administración Teoría y Práctica"*, Ed. Preintice-Hall-Hispanoamericana, S.A., México 1987.

18. William P. Sexton, *"Teoría de la Organización"*, Ed. Trillas, México 1990.

19. Raúl Rojas Soriano, *"Guía para Realizar Investigaciones Sociales"*, Ed. Plaza y Valdez, México 1995.

20. Consuelo Torres Flores, *"Dimensiones de los Servicios de Calidad al Cliente"*, Revista *Emprendedores UNAM*, No. 43, México 1997.