



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.  
CONDUCTA ORGANIZACIONAL. “PROPUESTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL DIRECTIVO Y  
LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA GUARDERÍA 032  
DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A:  
MARÍA ISABEL CALDERA GUTIÉRREZ**

**ASESOR: L.E. FRANCISCO ARTURO HERRERA BARROSO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AVENIDA DE  
 MEXICO

UNAM  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**PRESENTE**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES-Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Comportamiento Humano en el Trabajo. Conducta Organizacional. "Propuesta para el mejoramiento de la Comunicación y las Relaciones Interpersonales entre el Directivo y los Empleados que laboran en la Guardería 032 del Instituto Mexicano del Seguro Social".

que presenta la pasante: María Isabel Caldera Gutiérrez

con número de cuenta: 9211929-1 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Marzo de 2004

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.E. Francisco Arturo Herrera Barroso</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Lic. Ped. Otilia Fuentes Gutiérrez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.E. Rogelio Sánchez Arrastio</u>	<u>[Firma]</u>

## AGRADECIMIENTOS

*A DIOS.*

*Gracias por darme la oportunidad  
de ver terminado este trabajo y por  
darme la oportunidad de vivir.*

*A MIS PADRES.*

*Gracias por apoyarme y demostrarme  
su cariño a lo largo de la vida  
por enseñarme a luchar por lo que más quiero  
y deseo de la vida, por enseñarme lo bueno y  
malo a ustedes mil gracias.*

*Los quiero mucho.*

*PROFESORA OTILIA FUENTES GUTIERREZ*

*Gracias por dedicarme su valioso  
tiempo, sin su ayuda, apoyo y paciencia  
no hubiera sido posible la realización de  
este trabajo, por enseñarme tanto.*

*Mil Gracias.*

*A MIS PROFESORES*

*Gracias a todos y cada uno de los profesores  
que directa o indirectamente me apoyaron  
en mi formación académica.*

*A MI ASESOR*

*L.E. Francisco Arturo Herrera Barroso  
por dedicarme su tiempo, ayuda y paciencia.*

*Gracias.*

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*

*Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán  
por darme la oportunidad de realizarme  
como profesionista.*

*Gracias por enseñarme tanto.*

*A MIS AMIGOS*

*Sandra, Carlos, Maru a ustedes mil gracias por  
apoyarme, por brindarme su amistad durante mi  
estancia en la carrera, así mismo por seguir contando  
con su amistad y apoyo.*

*Gracias.*

## ÍNDICE

	Pág.
PROLOGO	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
1.1 Definición	3
1.2 Concepto	3
1.3 Elementos	4
1.4 Antecedentes	6
1.5 Modelos	8
1.6 Influencia de los valores socioculturales sobre el C.O.	12
CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN Y RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	
2.1 Definición	13
2.2 Importancia	13
2.3 Proceso de comunicación	14
2.4 Tipos de comunicación	16
2.4.1 Comunicación Formal	16
2.4.2 Comunicación Informal	16
2.4.3 Comunicación Descendente	17
2.4.4 Comunicación Ascendente	18
2.4.5 Comunicación Lateral	19
2.5 Barreras de la comunicación	20
2.6 Relaciones Interpersonales	22
CAPÍTULO 3. LIDERAZGO	
3.1 Concepto de líder	24
3.2 Concepto de liderazgo	24
3.3 Tipos de poder	25
3.4 Estilos de liderazgo	26
3.5 Teoría de los Rasgos	29
3.6 Modelos de contingencias	30
3.6.1 Modelo de la Grid Gerencial	31
3.6.2 Modelo de Contingencia de Fiedler	33
3.6.3 Modelos Situacional de Hersey-Blanchard	35
3.6.4 Modelo de Ruta-Meta	36

**CAPÍTULO 4. PROCESO INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN**

4.1 Factores que afectan las relaciones interpersonales	38
4.1.1 Necesidades humanas	38
4.1.2 Motivación	39
4.1.3 Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow	40
4.1.4 Teoría "X" y "Y"	41
4.1.5 Teoría de Frederick Herzberg	42
4.1.6 Teoría de ERG Alderfer	43
4.1.7 Teoría de Necesidades de MacClelland	44
4.2 Actitudes	45
4.2.1 Componentes y formación de las actitudes	45

**CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO**

5.1 Título	47
5.2 Antecedentes	47
5.3 Desarrollo de la problemática	50
5.3.1 Planteamiento del Problema	50
5.3.2 Hipótesis	51
5.3.3 Objetivos	51
5.3.4 Justificación	52
5.3.5 Marco de Referencia	53
5.3.6 Diseño de la Investigación	54
5.4 Interpretación de los Resultados	56
5.4.1 Diagnostico	64
5.5 Propuesta	65

CONCLUSIONES	70
--------------	----

**ANEXOS****BIBLIOGRAFÍA**

## PRÓLOGO

El motivo u origen para la realización de este trabajo fue por experiencia propia, el observar como el directivo o administrador de una organización tiene en sus manos el poder y la responsabilidad de lograr que la organización cumpla con los objetivos para los que fue creada.

En mi estancia dentro de esta unidad tuve muchas necesidades de las cuales algunas eran prioritarias en ese momento para mí pero no podía satisfacer por que la persona que ocupaba el nivel directivo tenia preferencia entre el personal, claro han de saber que en ese momento yo no era de su agrado así que los permisos que necesitaba me eran negados aunque por Contrato tenia derecho a esos permisos de todas maneras fueron negados el argumento que tenia era el que tenia demasiado ausentismo de personal y el tener que autorizar una salida temprano, una llegada tarde o uno permiso de tres días causaba una sobre carga de trabajo al personal que era cumplido.

Sin embargo el personal que era de su agrado o preferencia faltaba, llegaba tarde, salía temprano, se retiraba de su lugar de trabajo para platicar con otras compañeras, no tenían represalia alguna además de que al observar sus tarjetas de checar estas se encontraban con sus checadas normales sin tener repercusión en su salario, esta situación era molesta para muchas de las compañeras y para mí también, la información de la cual teníamos que estar enteradas todas nunca lo sabíamos solo las preferidas otra razón para causar descontento entre el personal.

Por lo tanto pude observar y darme cuenta que una de las causantes de este problema era la directora así como de los delegados sindicales los cuales "consentían" demasiado al personal "preferido" de la dirección.

En cuanto a las decisiones que debía tomar solo el personal directivo siempre cooperaban las delegadas sindicales y solo para su conveniencia.

Fue en entonces cuando tuve el interés de demostrarle a la directora que para no tener problemas con el personal tenía que tomar en serio su papel y no dejarse llevar por lo que los delegados le decían.

Los medios a los que recurrí para la realización de esta investigación fueron el asistir a las bibliotecas consultar algunos libros que me ayudaran para poder dar alguna propuesta para mejorar la problemática existente, la ayuda de la directora de la unidad en cuanto a la información fue muy buena me ofreció todo su apoyo, en cuanto a las compañeras también fue muy positiva, en cuanto a las limitaciones fue el tiempo ya que contaba con muy poco para poder dar por terminado este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante para todo tipo de organización saber lo importante que es el comportamiento del individuo dentro de esta, así como la comunicación que debe existir entre el personal operativo y los directivos para que tanto organización como individuo puedan formar un equipo de trabajo para que se puedan lograr los objetivos de la organización.

Existen factores importantes que influyen en el éxito de una organización entre ellos podemos encontrar la comunicación y las relaciones interpersonales que son de suma importancia dentro de una organización para lograr el buen funcionamiento de esta, así mismo lograr las metas tanto de la organización como las del individuo.

Los capítulos que integran este trabajo son cinco, el primero nos da la pauta de conocer los antecedentes del Comportamiento del individuo o grupos dentro de la organización y también darnos cuenta de los valores de las personas para poder involucrarlas con la estructura de la organización.

El capítulo dos, hace referencia a la importancia de la comunicación entre todas las personas que conforman la organización, ya que de esta depende que el personal tenga buenas relaciones y puedan compartir experiencias, que la información que se considere importante sea difundida a todo el personal y poder cumplir con los objetivos de la organización.

Dentro del capítulo tres, se trata el tema del liderazgo que es importante para la organización y para el personal que labora en esta, que se cuente con una persona capaz de dirigir y de lograr que el personal trabaje con entusiasmo, esfuerzo para el logro o cumplimiento de metas tanto grupales como individuales.

En relación al capítulo cuatro, este nos menciona los factores que afectan las relaciones interpersonales como pueden ser las actitudes, la falta de motivación por parte del directivo hacia los trabajadores reflejándose esto en el cumplimiento de sus labores.

El capítulo cinco, es una contribución en la cual se muestra la importancia que tiene para el personal de la Guardería 032 el tener una buena comunicación entre todo el personal tanto directivo como el técnico y así mismo el trato y la motivación que haya del directivo hacia el personal.

**CAPÍTULO 1**  
**COMPORTAMIENTO**  
**ORGANIZACIONAL**

## CAPÍTULO 1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 1.1 DEFINICIONES

Es el conjunto y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. (Keith, Davis, 1993).

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Stephen, Robbins, 1996).

Es el estudio que parte de los principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos, dentro de una organización. Analiza además, los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y los recursos humanos, misión, objetivos y estrategias. (Gibbson L., James, 1997).

### 1.2 CONCEPTO

El Comportamiento Organizacional es muy importante dentro de la organización ya que si se desea trabajar o dirigirla es necesario comprender su funcionamiento así como el comportamiento de los individuos dentro de esta ya que este es muy impredecible debido a los sistemas, valores involucrando todo esto no solo a las personas sino también la estructura de la organización, la tecnología y el medio ambiente.

El Comportamiento Organizacional es una herramienta humana para el beneficio de las personas además de que se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.

Por lo tanto el Comportamiento Organizacional es la forma de conducirse el individuo dentro de la organización, la manera de percibir las cosas.

### 1.3 ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para el Comportamiento Organizacional existen elementos que son clave para este y son:

- ✓ Personas
- ✓ Estructura
- ✓ Tecnología
- ✓ Ambiente Exterior



Fig. 1 Elementos clave del Comportamiento Organizacional

## PERSONAS

Estas constituyen el sistema social dentro de la organización el cual se compone por individuos y grupos, estos pueden ser tanto grandes como pequeños.

## ESTRUCTURA

Esta define las relaciones de las personas dentro de las organizaciones. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

## TECNOLOGÍA

Esta nos ayuda a mejorar los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas ya que no se pueden lograr algunas cosas con solo el trabajo de las manos por lo que la tecnología posee una gran influencia en las relaciones de trabajo, el beneficio que esta atribuye a las personas es que permite que estas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado.

## MEDIO AMBIENTE

Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado. No existe una organización que sobreviva por si sola.

Ninguna organización escapa de la influencia del ambiente exterior ya que este fluye en la conducta de las personas y este a su vez afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

#### 1.4 ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlos dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevas.

En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Es de suponer que en esas condiciones las personas trabajan en una fantasía de felicidad inexistente así como una satisfacción ya que las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, tenían que trabajar en esas condiciones para poder sobrevivir.

Aunque con la Revolución Industrial las condiciones de los trabajadores no mejoraron, se intentaba lograr el mejoramiento de estos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

Robert Owen en 1800, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza, temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo.

Andre Ure incorporó los factores humanos reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente basándose más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

Frederick W. Taylor a principios del siglo despertó el interés por las personas en el trabajo. Los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior de Comportamiento Organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en la planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

## 1.5 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución.

El modelo que un gerente sustenta generalmente está formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones.

Los gerentes tienden a actuar según piensan, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la administración de la empresa determina el ambiente de esa empresa.

De ahí que los modelos de comportamiento organizacional sean tan significativos.

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODÍA	DE APOYO	COLEGIADO
EL MODELO DEPENDE DE	PODER	RECURSOS ECONÓMICOS	LIDERAZGO	SOCIEDAD
ORIENTACIÓN GERENCIAL	AUTORIDAD	DINERO	APOYO	TRABAJO EN EQUIPO
ORIENTACIÓN DEL EMPLEADO	OBEDIENCIA	SEGURIDAD	DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	RESPONSABILIDAD
RESULTADO PSICOLÓGICO DEL EMPLEADO	DEPENDENCIA DEL JEFE	DEPENDENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	PARTICIPACIÓN	AUTODISCIPLINA
NECESIDADES DEL EMPLEADO SATISFECHAS	SUBSISTENCIA	MANTENIMIENTO	DEL MÁS ALTO ORDEN	AUTOACTUALIZACIÓN
RESULTADO DEL DESEMPEÑO	MÍNIMO	COOPERACIÓN PASIVA	IMPULSOS DESPERTADOS	ENTUSIASMO MODERADO

Figura 1.2 Modelos de Comportamiento Organizacional

## MODELO AUTOCRÁTICO

Este modelo prevaleció durante la Revolución Industrial, se basa en el poder; los que controlan deben de tener el poder para exigir. “ Haga esto, o de lo contrario...”, lo que significa que si un empleado no obedece las órdenes, será castigado.

En condiciones autocráticas se orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no a un gerente, el resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para a contratar, despedir y “obligar” es casi absoluto.

Los patrones pagan salarios mínimos porque los empleados tienen un desempeño mínimo, algunos empleados tienen mejor desempeño debido a impulsos internos de superación, porque abrigan una simpatía personal por el jefe, porque éste es “ un líder nato ” o debido a cualquier otro factor; pero la mayoría de ellos sólo aportan un desempeño mínimo.

El modelo autocrático fue un enfoque aceptable para guiar el comportamiento administrativo cuando no había otras alternativas bien conocidas y todavía puede ser útil en algunas circunstancias, por ejemplo: cuando la organización tiene crisis.

#### MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA

Con objeto de satisfacer las necesidades de seguridad de su personal, varias compañías empezaron programas de bienestar social en las décadas de 1890 y 1900, en sus peores versiones, esos programas llegaron a ser conocidos más tarde con el nombre de paternalismo.

Las empresas empezaron a atender las necesidades de seguridad, estaban aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional. Un buen modelo de custodia se basa en los recursos económicos; si una organización no tiene suficiente riqueza para ofrecer pensiones y otros beneficios de tipo salarial, no podrá servirse de este modelo.

El modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización, en lugar de mostrar dependencia de su jefe en lo tocante a la subsistencia, los empleados necesitan ahora la organización para lograr su seguridad y bienestar.

Los empleados que trabajen en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos, como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes, están “bien mantenidos”, pero poco motivados, por lo que su colaboración es pasiva.

El modelo paternalista se describe en su expresión extrema con el fin de demostrar el hincapié que se hace en las recompensas materiales, la seguridad, la dependencia de la organización, su ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores; pero también padece de deficiencias.

## MODELO DE APOYO

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo”, este modelo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero, a través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización.

El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo, la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización.

La conducta de apoyo no es el tipo de comportamiento que requiere dinero, más bien, forma parte del estilo de vida de la administración en el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas.

## MODELO COLEGIAL

Este modelo se relaciona con un grupo de personas que tienen una finalidad común, es un concepto de equipo, este modelo resulta muy útil en los laboratorios de investigación y en otros ambientes semejantes de trabajo; poco a poco ha ido extendiéndose a otras situaciones laborales.

El modelo colegial tiene menor utilidad en las líneas de montaje, ya que la rigidez del ambiente de trabajo dificulta su desarrollo. Este modelo requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, el resultado es que ellos se sientan necesarios y útiles.

La orientación de la administración actual se centra en el equipo de trabajo, la dirección es el asesor (entrenador) que constituye o crea un equipo mejor. La respuesta de los empleados a tal situación es la responsabilidad.

El resultado psicológico del modelo colegial para el empleado es la autodisciplina, como se siente responsable, se obliga a sí mismo a cumplir con el desempeño del equipo. El empleado normalmente experimenta cierto grado de realización, de haber hecho una aportación valiosa y de haber logrado la autorrealización, aun cuando el grado de ello sea modesto en algunas situaciones, de la autorrealización derivará un entusiasmo moderado en el desempeño.

## 1.6 INFLUENCIA DE LOS VALORES SOCIOCULTURALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Los valores representan los juicios morales de carácter general y ampliamente extendidos dentro de cierto contexto cultural, sobre una situación determinada.

El comportamiento moral no solamente forma parte de nuestra vida cotidiana, es un hecho humano entre otros.

Los valores y las actitudes del individuo se van formando con el transcurso del tiempo, empezando en la primera infancia; con frecuencia están ligados a la personalidad y pueden influir en su comportamiento. Entender el carácter y el impacto de los valores y las actitudes en el centro de trabajo puede servir a los administradores y a los empleados para diagnosticar las causas de las situaciones concretas de la organización y para ofrecer recomendaciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficacia de la organización.

Los valores en una persona se refieren a los principios y postulados básicos que guían en creencias, actitudes y comportamientos. Los valores suelen representar características relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, o en un contexto laboral o no laboral.

Los valores de la persona pueden influir en lo que piensa respecto al dinero, las interacciones sociales, la importancia del trabajo y otros aspectos de su vida laboral y no laboral. La persona que tiene una ética del trabajo ejemplo: una serie de valores que conceden gran importancia al trabajo arduo, trabajar duro a diario para recibir una buena paga por el día.

# **CAPÍTULO 2**

# **COMUNICACIÓN**

## CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN

### 2.1 Definición

"El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare" puesta o poner en común. En su acepción más general comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene que descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer". (Flores de Gortari, Sergio. 1996).

"Transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales y no orales". (Gibson L., James. 1997).

"Comunicación es el proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros" (Reyes Ponce, Agustín, 1999).

En resumen la comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual se transmiten ideas, significados y se hace participe a otra persona esto puede ser de manera oral, escrita, mediante símbolos o la gesticulación.

### 2.2 IMPORTANCIA

La comunicación siempre estará presente porque el hombre es un ser social por naturaleza, si está no existiera nadie podría saber lo que piensan los demás y lo que sienten, en el plano organizacional los empleados no sabrían el valor de esta en el funcionamiento de la organización y la función de cada individuo dentro de ésta.

La comunicación es de gran valor por que se debe mantener informados a todos los empleados de sus funciones para el cumplimiento de las metas de la organización y personales.

Para que la comunicación sea efectiva es necesario que se comprenda y entienda con claridad el mensaje porque solo así se logrará un mayor desempeño y compromiso en el trabajo.

Como se puede ver la comunicación juega un papel importante dentro de la organización por lo que en algunas situaciones esta puede ser que no sea eficaz, ya que no se establece el tipo de comunicación que beneficie a la organización

## 2.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN

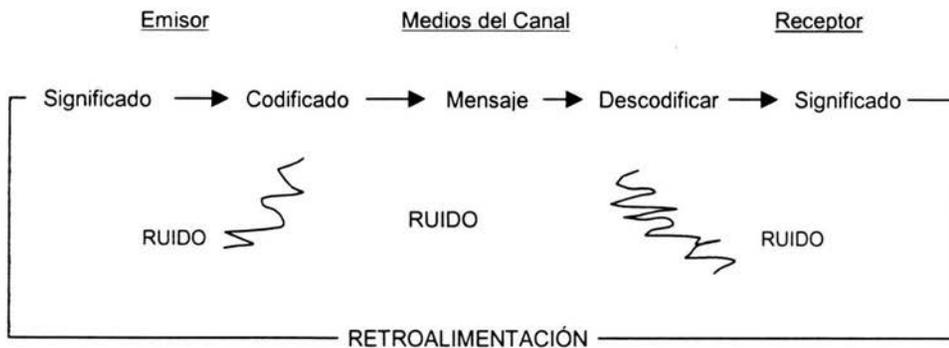


Figura No. 1 Proceso de Comunicación

### EMISOR

Es la persona que quiere comunicar un mensaje para enviarlo primero tiene que codificarlo, es decir de que manera lo expresa para que sea entendido.

## MENSAJE

El mensaje se transmite por algún medio en específico el cual será elegido por el emisor y estos medios pueden ser:

- ✓ Entrevistas personales
- ✓ Teléfono
- ✓ Reuniones de grupo
- ✓ Fax
- ✓ Memorando
- ✓ Telegrama
- ✓ Carta
- ✓ Telé conferencias por vídeo

## RECEPTOR

El receptor capta el mensaje y trata de entenderlo descodificándolo lo que haya recibido. Esto quiere decir que escucha con atención en el caso de que sea oral o lee con atención en el caso de no ser escrita.

Una vez que el receptor recibe el mensaje, tiene que haber una retroalimentación, ésta consiste en brindarle al emisor información de que el receptor lo comprendió.

Durante la transmisión en el proceso de comunicación pueden ocurrir distorsiones, las cuales afectan el mensaje provocando que no se comprenda con exactitud.

## 2.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Los miembros de una organización pueden transmitir mensajes de manera formal o informal.

### 2.4.1 FORMAL

La comunicación formal puede usar medios orales o escritos como pueden ser las juntas de personal y los memorandos son los medios que se utilizan con más frecuencia en esta comunicación. Esta se desarrollo entre personas del mismo nivel de jerarquía.

La comunicación formal se puede dar mediante juntas, informes, boletines, folletos informativos y los medios electrónicos.

### 2.4.2 INFORMAL

Se refiere a la comunicación espontánea que se presenta sin tomar los canales formales de comunicación ejemplo: las reuniones como videoconferencias, juntas, dentro de una organización.

La comunicación informal se puede dar en un grupo de empleados que se comunican exclusivamente entre sí o bien en toda la organización. La ventaja que presenta esta forma de comunicación es que los empleados encuentran una forma de expresarse abiertamente, reflejándolo mediante sus actitudes.

Por otra parte, también tiene desventajas y la principal es que muchas veces se distorsiona la información, o el mensaje llega incompleto.

Por lo que se considera que todos los tipos de comunicaciones son importantes en las organizaciones, pero dependerá de los directivos cuál de ellos utilizar, ya que mediante la comunicación informal pueden reforzar la información que transmitieron a los empleados de manera formal asegurándose de que el mensaje que circula es como se esperaba que fuera entendida, y así obtener más información para comprobar si la comunicación fue efectiva.

### 2.4.3 DESCENDENTE

Este tipo de comunicación fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Este tipo de comunicación incluye órdenes, políticas oficiales de la dirección. Las formas más habituales de esta comunicación son las de carácter oficial, las definiciones de políticas a seguir dentro de una organización, procedimientos, manuales y publicaciones de la empresa.

Ventajas:

- ✓ Facilita a los directivos girar ordenes e instrucciones
- ✓ Permiten compartir información e ideas
- ✓ Facilitan la comunicación con otros empleados por medio de boletines

Desventajas:

- ✓ Se puede transmitir información inexacta
- ✓ Se transmite información incompleta o inconsistente
- ✓ Se transmite la información distorsionada

#### 2.4.4 ASCENDENTE

La comunicación ascendente fluye de los niveles inferiores a los superiores, de esta forma los empleados pueden manifestar sus necesidades, el apoyo que necesitan para realizar bien su trabajo o para manejarlo aún más.

Para ello los ejecutivos deben crear una cultura que propicie la comunicación ascendente para lo que los empleados no sentirán la confianza necesaria para expresar lo que piensan sino se les hace saber y sentir que tienen la libertad para dirigirse a los niveles superiores.

##### Ventajas:

- ✓ Es una forma de permitir al empleado que hable de sus problemas de trabajo.
- ✓ Permite exteriorizar sus opciones e inconformidades a los mandos superiores dentro de la organización.
- ✓ Los mensajes que los empleados envían a sus superiores pueden ser muy útiles para la toma de decisiones.

##### Desventajas:

- ✓ La respuesta de los gerentes a niveles inferiores es un poco tardada debido a que el jefe inmediato transmite la información a otro desde el nivel más alto, hasta llegar al indicado y de ahí regresa nuevamente retrasándose así la retroalimentación al empleado que es quien inicia la comunicación ascendente.

### 2.4.5 LATERAL

Dentro de la organización la comunicación no solo es ascendente o descendente sino también en forma lateral, es decir las personas también envían mensajes a otras del mismo nivel dentro de esta.

Este tipo de comunicación normalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación del trabajo además de propiciar el desarrollo de la visión y metas de la organización.

Es muy frecuente que la gente se involucre en este tipo de comunicación por ser informal.

#### Ventajas:

- ✓ Propicia el involucramiento de los departamentos y por lo tanto el establecimiento de metas de toda la organización.
- ✓ Facilita la coordinación del trabajo.

#### Desventajas:

- ✓ Se pueden presentar mayores distorsiones al transmitir el mensaje.

Por lo que se puede decir que la comunicación más recomendable dentro de una organización, es la comunicación informal ya que en esta los empleados encuentran la forma de expresarse abiertamente reflejando sus actitudes y necesidades al directivo de la organización.

## 2.5 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Es todo lo que impide que el mensaje sea entendido en su totalidad y algunas de ellas son:

### SEMÁNTICAS

Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones de lenguaje ejemplo: cuando dos personas de diferentes nacionalidades intentan comunicarse pero cada una de ellas habla únicamente su idioma esto implica una dificultad para poder entenderse por que a pesar de que realicen señas el mensaje no será comprendido.

### FÍSICAS

La distancia implica que la comunicación entre dos personas sea exacta o que haya distorsión ya que entre dos personas que están cerca y se pueden comunicar frente a frente la comunicación puede ser en cuanto a la retroalimentación, a diferencia de dos personas donde existe una distancia física, el ruido aumenta provocando una distorsión en esta.

### CULTURALES

El aspecto cultural influye para que el mensaje que se envía no se capte como tal. Ya que se presentan barreras culturales que nos llevan a interpretar los hechos ocurridos a otras personas como si fueran los nuestros, el no entender nuestra cultura así como su influencia en nuestro comportamiento.

El pensar o suponer que las demás personas se parecen más a nosotros de lo que en realidad se parecen, la falta de visión y de conocimientos de otras culturas que contribuyen a una percepción equivocada.

## PSICOLÓGICAS

Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, de acuerdo a su personalidad, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

## ADMINISTRATIVAS

Ese tipo de barreras surge debido a las estructuras organizativas mal planeadas y a la mala distribución de los canales de comunicación y su deficiente operación.

## SOCIOLÓGICAS

Son las diferencias entre cada individuo dentro de la sociedad, este tipo de barrera genera que no se lleve a cabo una buena convivencia en el seno de la organización y en la sociedad, así como el choque, antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación. Aquí pueden ubicarse las suspicacias de los sindicatos hacia la empresa o viceversa.

## 2.6 LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara.

En las Relaciones Interpersonales la comunicación suele darse de cuatro maneras:

- ✓ En primer lugar, el grado en que una parte confíe en la otra es un factor fundamental. La confianza tiende a facilitar una comunicación más exacta y abierta. Cuando las personas o los grupos desconfían unos de otros, la comunicación es más limitada y reservada.
- ✓ En segundo lugar, el emisor o receptor que tiene influencia y poder sobre la otra parte también podría inhibir la comunicación. En lugar de tratar de compartir la información en forma exacta o completa, el emisor o el receptor con menos poder trataría de protegerse de la influencia del otro y, al hacerlo, distorsionaría la información. Las repercusiones de las diferencias de poder se exageran incluso más si el emisor usa la comunicación para promover su avance dentro de la organización.
- ✓ En tercer lugar los grupos a los que pertenece el emisor y el receptor, respectivamente, tal vez tengan normas diferentes en cuanto al carácter y la calidad de la comunicación, lo cual influirá en su velocidad y exactitud. Ejemplo: algunos grupos insisten en usar sólo comunicados escritos, mientras que otros prefieren recurrir a las conversaciones frente a frente.

- ✓ En cuarto lugar, las actitudes de cada persona o grupo hacia la colaboración y la competencia también pueden afectar la calidad de la comunicación.

**CAPÍTULO 3**

**LIDERAZGO**

## CAPÍTULO 3 LIDERAZGO

### 3.1 CONCEPTO DE LÍDER

El liderazgo es parte del factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Cabe mencionar que sin el liderazgo, una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas.

“Persona capaz de dirigir a otros individuos, a fin de alcanzar objetivos comunes”. (Hernández, Sergio. 1994).

El líder es la persona que va a la cabeza de todos los demás dentro de una organización, esta marca el rumbo hacia lo que se debe de cumplir.

### 3.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

“Es el proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo”. (Hernández, Sergio 1994)

“Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales”. (Koontz, Harold. 1998).

“Proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos”. (Keith, Davis. 1993).

En conclusión el liderazgo es la manera de influir sobre las personas para que realicen su mejor esfuerzo para el logro de las metas y de los objetivos.

### 3.3 TIPOS DE PODER DEL LÍDER

#### ✓ Poder Personal

Se denomina también poder de referencia, carismáticos y de personalidad se origina en cada líder en forma individual. Se trata de la aptitud de los líderes para obtener seguidores basándose en su propia personalidad. Tienen tal magnetismo personal, aire de confianza y convicción en sus objetivos, que atraen y retienen seguidores.

En este tipo de poder, los líderes detectan el tipo de necesidades de las personas y como puede satisfacerlas.

#### ✓ Poder Legítimo

Es conocido como poder de posición u oficial, por que deriva de una autoridad superior. Tiene su origen en la cultura de la sociedad para la que el poder se delega legítimamente de las autoridades superiores a otros individuos. Otorga a los líderes el poder de controlar recursos y recompensas y castigar a otro.

#### ✓ Poder de la Pericia

Este es conocido como el poder de la autoridad del comportamiento se deriva de la especialización en el aprendizaje.

Este tipo de poder es el que brota de los conocimientos de una persona y de la información que tiene sobre los acontecimientos, claro que esto depende de la educación, el adiestramiento, la experiencia de cada individuo de modo que esto constituye un tipo importante de poder en la sociedad.

✓ Poder Político

Este proviene del apoyo que confiere un grupo. Este tiene su origen en la aptitud del líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales además de ganarse el apoyo y lealtad de las personas con las que trabaja.

### 3.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo fueron clasificados según el uso de la autoridad por los líderes y estos son:

#### LÍDERES POSITIVOS Y NEGATIVOS

Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier otro tipo) el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependerá más del liderazgo positivo.

Si se hace hincapié en castigos el líder aplica un liderazgo negativo. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior con las personas, imponiendo al personal castigos para que realicen su trabajo adecuadamente.

## LÍDER AUTOCRÁTICO

Este tipo de líder impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

No es capaz de desarrollar autoridad por su propia persona sino que impone sus decisiones por la fuerza sin permitir la participación de nadie más, lo que ocasiona que no exista apoyo ni responsabilidad por parte de un grupo.

Toman a la gente sin tener en cuenta sus necesidades y tienen que realizar el trabajo a la fuerza tomando como amenaza "lo haces o te corro" este tipo de líder siempre sabe más que los demás aunque esto no es lo correcto, él es el jefe y los demás tienen que obedecer.

### Ventajas

- ✓ Proporciona una fuerte motivación y recompensas para el líder.
- ✓ Permite tomar decisiones rápidas por que es uno solo el que decide.
- ✓ Establece órdenes

### Desventaja

- ✓ El líder es desagradable para las personas.

## LÍDER DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO

Este tipo de líderes descentralizan la autoridad. Las decisiones son compartidas más no unilaterales, el líder y el grupo actúan como una unidad social.

Estos líderes informan a los subordinados sobre todo lo que afecta su trabajo y lo que los beneficia, esto los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias, las cuales son escuchadas y tomadas en consideración, toman en cuenta las necesidades y sentimientos de sus subordinados.

Los miembros del grupo se consideran como colaboradores y sienten que su trabajo y aportaciones son importantes respecto a las decisiones que se tomen, con lo que se fomenta el compromiso y se mejora la calidad del trabajo.

Este tipo de liderazgo alienta la participación y la motivación de los empleados.

## LÍDERES DE RIENDA SUELTA

Evita el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solo un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo.

### 3.5 TEORÍA DE LOS RASGOS

Esta teoría aísla características que distinguen a los líderes de los que no lo son. Rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes, comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto.

Seis características que distinguen a los líderes de los que no lo son:

✓ Empuje

Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relevante alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

✓ Deseo de dirigir

Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestra la disposición a asumir responsabilidades.

✓ Honestidad e integridad

Los líderes constituyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañados y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.

✓ Confianza en sí mismos

Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.

✓ Inteligencia

Los líderes deben de tener la habilidad suficiente para reunir y resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

✓ Conocimiento relativo al trabajo

Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de estas decisiones.

### 3.6 MODELOS DE CONTINGENCIAS

Los Modelos de Contingencias son modelos de liderazgo basados en la idea de que cada situación determina el mejor estilo por usar. Existen varios factores situacionales que influyen en la eficacia de un líder, sin embargo ningún modelo de contingencias comprende todos los factores. Los modelos de contingencias del liderazgo más influyentes son el modelo de contingencias de Fiedler, modelo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de Ruta-Meta de House.

### 3.6.1 MODELO DE LA GRID GERENCIAL

El Modelo de la Grid Gerencial, creado por Robert Blake y Jane Mouton, identifica cinco estilos de liderazgo en los que se combinan diferentes proporciones de interés en la producción e interés en las personas estos estilos aparecen trazados en una matriz en la siguiente figura:

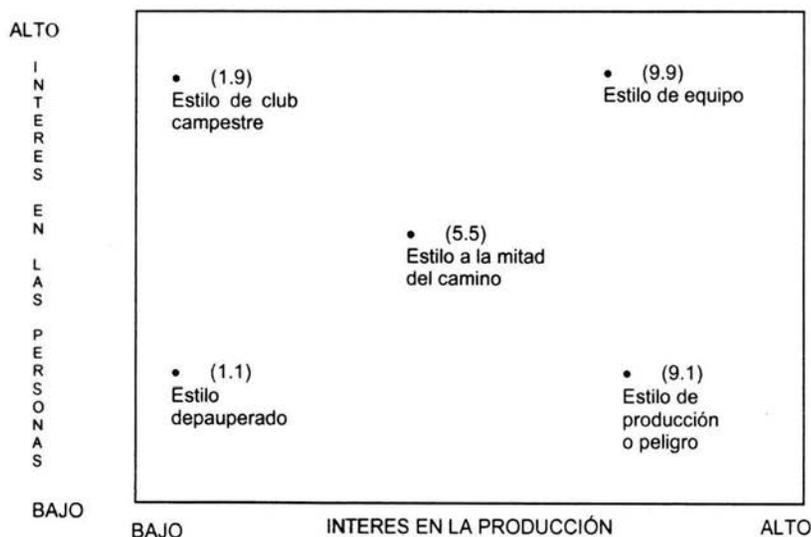


Fig. No. 1 Modelo de la Grid Gerencial de Blake y Mouton

En el extremo inferior izquierdo de la matriz, punto (1.1) se encuentra el estilo depauperado, que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción.

El objetivo principal de los líderes que adoptan este estilo es evitarse problemas; transmitiendo órdenes a los empleados, siguen la corriente y se cercioran de que no se les atribuya ninguna responsabilidad, hacen el mínimo esfuerzo para el cumplimiento de las labores.

En el extremo superior izquierdo (1.9) se encuentra el estilo club campestre que consiste en un gran interés en las personas y poco interés en la producción. Los líderes que adoptan este estilo pretenden generar una atmósfera segura y cómoda y confían en que sus subordinados reaccionarán positivamente, la necesidad a las relaciones satisfactorias da por resultado una atmósfera y ritmo de trabajo agradables.

Un gran interés en la producción y escaso interés en las personas se reflejan en el punto (9.1) en el extremo inferior derecho. Este es el estilo de producción o peligro, los líderes que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización se sirven de su poder legítimo y de amenazas para presionar a los subordinados. Creen que la eficiencia operativa depende de la correcta organización del trabajo de modo que lo único que deben hacer los empleados es cumplir órdenes.

Al centro de la matriz, el punto (5.5) es el estilo a medio camino. Los líderes que lo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. Se obtiene un desempeño adecuado mediante la preservación de un nivel de moral de los empleados suficiente para garantizar la relación de las labores.

En el extremo superior derecho (9.9) se encuentra el estilo de equipo, que indica elevados niveles de interés tanto en las personas como en la producción. Los líderes que adoptan este estilo intentan establecer una relación con los trabajadores y fomentar así el compromiso de los mismos.

### 3.6.2 MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER

Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.

De acuerdo con este modelo un administrador debe reconocer su tipo de liderazgo diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre el estilo y situación, lo que puede modificar la situación para adecuarla al estilo de líder o ceder papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación.

Lo que diferencia a éste de otros modelos es el método de caracterización del estilo de un líder, que se considera como rasgo y por lo tanto, difícil de cambiar. Para determinar su estilo de liderazgo, un administrador debe describir cuál sería para él el **compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**, el empleado con el que se trabajaría menos bien. Las descripciones que se utilizan para este efecto son 16 adjetivos bipolares, entre ellos los siguientes:

Franco							reservado
Frío							Entusiasta
Amigable							Serio
Tranquilo							Tenso
Próximo							Distante

Fig. No. 2 Modelo de Contingencias de Fiedler

Un administrador con alto CTMP usaría adjetivos negativos para describir al compañero menos preferido, el líder que reconoce la importancia de desarrollar lazos emocionales sólidos y positivos con sus seguidores es un líder orientado a las relaciones. Un líder de este tipo se asemeja a los líderes considerados o centrados en los empleados.

El líder que describe al compañero de trabajo menos preferido con adjetivos negativos posee un bajo CTMP. Este tipo de persona es el líder orientado a tareas, estructura el trabajo de los empleados y vigila estrechamente su comportamiento; este líder desea sencillamente que las labores se cumplan y concede mayor valor a las tareas que a las personas.

#### Variables Situacionales

Fiedler identificó tres variables en la situación de trabajo que permiten determinar el estilo de liderazgo más eficaz:

- ✓ Las Relaciones líder-miembros

Son el grado de aceptación del líder por sus seguidores y es la determinante más importante de la eficacia de un líder. El líder que se lleva bien con sus empleados y cuya experiencia y capacidad para lograr la realización de las labores son respetadas no tiene que incurrir mucho a su autoridad formal.

- ✓ La Estructura de Tareas

Es el grado en que un trabajo es rutinario, las labores más simples y rutinarias, están sujetas a estándares de desempeño claramente definidas.

✓ Poder de Posición del Líder

Es el grado en que el líder posee fuerza legítima, coercitiva y de retribución. La posesión pronunciada de este tipo de poder hace más fácil para un líder ejercer influencia en sus subordinados

### 3.6.3 MODELO SITUACIONAL DE HERSEY - BLANCHARD

Uno de los modelos de liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, que Hersey y Blanchard sostienen que es contingente con el nivel de madurez de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- ✓ **Decir** (alta tarea-baja relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo, y dónde se realizan diversas tareas.
- ✓ **Vender** (alta tarea-alta relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- ✓ **Participar** (baja tarea- alta relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- ✓ **Delegar** (baja tarea - baja relación): El líder proporciona poca dirección de apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey - Blanchard es la definición de cuatro etapas de disposición del subalterno:

1. Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.
2. Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias.
3. Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.
4. Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

#### 3.6.4 MODELO DE RUTA-META

Uno de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la Teoría de la Ruta-Meta, desarrollada por Robert House, esta es un modelo de contingencia del liderazgo.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización.

"Ruta-Meta" se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

Según esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida que hace que la situación-necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y proporcionar la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

House identificó cuatro tipos de comportamiento de liderazgo.

- ✓ Líder director: Este tipo de líder permite que sus subordinados sepan que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.
- ✓ Líder apoyador: Este líder es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados.
- ✓ Líder participativo: Este consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- ✓ Líder orientado a logros: Este establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

**CAPÍTULO 4**  
**PROCESOS INTERPERSONALES**  
**EN LA ORGANIZACIÓN**

## CAPÍTULO 4 PROCESOS INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Existen varios factores que afectan las relaciones interpersonales dentro de la organización, entre los que podemos mencionar las actitudes, la falta de motivación, la comunicación entre otros ya que estos son la base para mantener dentro de la organización relaciones interpersonales que beneficien tanto a los colaboradores como a dicha organización.

#### 4.1.1 NECESIDADES HUMANAS

Las necesidades son los requerimientos básicos de la vida y son muy importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto, son fundamentalmente universales entre las personas, pero varían en la intensidad de un individuo a otro. Por lo tanto las necesidades son carencias de algo que nos hace falta o que necesitamos para poder vivir.

Existen diversas maneras de clasificar a las necesidades. Una muy sencilla es 1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las necesidades físicas comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Esas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana, por lo tanto son virtualmente universales entre las personas pero varían en intensidad de un individuo a otro.

Las necesidades secundarias son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que el organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. Algunos ejemplos son: la rivalidad, la autoestima y el recibir afecto.

Entre las personas las necesidades secundarias varían mucho más que las primarias. Incluso pueden existir como opuestos en dos personas diferentes.

#### 4.1.2 MOTIVACIÓN

“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Stephen, Robbins. 1996).

La motivación es el impulso o esfuerzo que todas las personas realizamos para lograr todas las metas fijadas, tanto individuales como de la organización para lograr la satisfacción de uno de los requerimientos básicos de la vida que son importantes para la supervivencia y autorrealización (necesidades).

En la década de 1950 fue un periodo muy fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esta época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías “X” y “Y”, y la teoría de la motivación-higiene.

#### 4.1.3 TEORÍA DE JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

El presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguiente cinco necesidades:

- ✓ Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
- ✓ De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- ✓ Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- ✓ De autoestima: incluye factores externos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros, y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- ✓ De autorrealización: el impulso de ser lo que es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.



Fig. No. 1 Jerarquía de Necesidades de Maslow

A medida que se satisface cada una de estas necesidades esta se vuelve dominante. Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre las dos ordenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, el ejercicio de un puesto).

#### 4.1.4 TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y"

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos; uno básicamente negativo, llamado teoría "X" y otro básicamente positivo, llamado teoría "Y". McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto a la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento hacia sus subordinados.

Según la teoría "X", los cuatro supuestos son los siguientes:

- ✓ A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo
- ✓ Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados controlados o amenazados con sanciones.
- ✓ Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal.
- ✓ La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría "Y":

- ✓ Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descanso o el juego.
- ✓ La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprendida con los objetivos.
- ✓ La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
- ✓ La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

La teoría "X" supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría "Y" supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.

#### 4.1.5 TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG

Este autor define una teoría muy importante, respecto a las necesidades que el hombre tiene que satisfacer si desea seguir subsistiendo.

Herzberg explica su teoría por medio de la siguiente confrontación entre motivadores y necesidades:

**MOTIVADORES**

- ✓ Logro
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Trabajo en sí mismo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Crecimiento
- ✓ Autodesarrollo

**NECESIDADES HIGIÉNICAS**

- ✓ Físicas o fisiológicas
- ✓ Seguridad
- ✓ Económicas
- ✓ Orientación
- ✓ Sociales
- ✓ Status

Herzberg al referirse al grupo de las necesidades higiénicas nos dice que son todas aquellas que si no se encuentran presentes ocasionan disgusto.

**4.1.6 TEORÍA ERC DE ALDERFER**

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama teoría ERC.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de la teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye las necesidades que Maslow considera fisiológicas y de seguridad y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos son deseos sociales y status que exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos y que coinciden con la necesidad social de Maslow. Por último, Alderfer incluye necesidades en el comportamiento de desarrollo personal.

La teoría de necesidades de ERC muestra que:

- ✓ Pueden estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo y
- ✓ Si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

En conclusión se puede decir que esta teoría argumenta que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

#### 4.1.7 TEORÍA DE NECESIDADES DE McCLELLAND

La teoría de necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación que se identifican como:

- ✓ Necesidad de realización: el impulso de sobresalir y se relaciona con el grado de motivación que tienen las personas para realizar sus tareas existiendo una correlación entre esta necesidad y el éxito.
- ✓ Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferentes a como hubieran actuado de manera natural así mismo es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a otros.
- ✓ Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, el ser agradable y aceptado por otras personas.

## 4.2 ACTITUDES

“Actitud es la predisposición a responder, de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos”. (Gordon, Judith 1997).

“Estados mentales de disposición para el despertar de las necesidades”. (Gibson L., James 1997).

La predisposición de una persona a partir de la forma en que ésta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento ante un objeto o una situación, a partir de las reacciones fisiológicas y de origen perceptivo.

### 4.2.1 COMPONENTES DE LA ACTITUD

Las investigaciones han sugerido que las actitudes tienen elementos cognoscitivos y conductuales.

- ✓ Cognoscitivo. Este elemento incluye las creencias- postulados dados como verdaderos y basados en los valores y las experiencias del individuo respecto a cierta persona, objeto o situación. Son creencias aprendidas.
- ✓ Afectivo. Este elemento se refiere a los sentimientos de persona que se derivan de sus formas de pensar a una persona, objeto o situación. La persona que cree que el trabajo arduo consigue ascensos, tal vez sienta ira o frustración cuando trabaja duro pero no recibe ascenso alguno.
- ✓ Conductual. Este elemento se refiere al comportamiento que observa la persona como consecuencia de sentir hacia la persona, objeto o situación dados.

El comportamiento organizacional también describe cómo se desarrollan y manifiestan las actitudes como representación de la interacción de la persona y su entorno social. El objeto de la actitud se representa en forma de prototipo en la memoria de la persona. Después la persona usa la actitud como esquema para evaluar un objeto. La persona puede calificar el objeto como bueno o malo, positivo o negativo, preferido o no; a continuación la persona determina la estrategia que adoptara ante el mismo. La accesibilidad de la actitud, o la facilidad con la cual se activa, afecta su implementación muy compleja.

Las personas también pueden experimentar una incongruencia cognoscitiva, que se refieren a una situación en la cual los conocimientos, la información, las actitudes o las creencias de una persona se contraponen. La incongruencia cognoscitiva afectará la realización entre las actitudes y los comportamientos.

# CASO PRÁCTICO

## **CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO**

### **5.1 TÍTULO**

*“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL DIRECTIVO Y LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA GUARDERÍA 032 DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL”.*

### **SEDE:**

Guardería Infantil 032, Ubicada en: Avenida Ricardo Flores Magón s/n esquina Zaragoza, Colonia Guerrero Delegación Cuauhtemoc y la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM.

### **5.2 ANTECEDENTES**

En el Instituto Mexicano del Seguro Social, la guardería es un espacio organizado que proporciona al niño el ambiente idóneo para su desarrollo integral y armónico como complemento de la atención y educación que recibe en su hogar mientras que la madre cumple con su función social de productividad y sustento familiar; contribuyendo al desarrollo económico del hogar.

Es en el año de 1974 cuando comienzan a funcionar las primeras guarderías del IMSS para los hijos de trabajadoras, las cuales a lo largo de su trayectoria, han formado a docenas de miles de niños, ahora jóvenes, que fueron atendidos, alimentados y educados con buenos hábitos de higiene y convivencia social manifestándose esto en su vida de adulto.

En la actualidad, el IMSS en todo el sistema nacional cuenta con 660 guarderías y atiende un promedio de 75,859 pequeños, de los cuales 3,445 son atendidos en las 15 guarderías de la Delegación 2 Noreste.

La Guardería Infantil 032 se puso en servicio el 28 de agosto de 1975, con un horario de 6:30 a 20:00 con una capacidad instalada de 256 niños. Posteriormente en el año de 1983 modifica su horario de servicio de las 7:00 a las 19:30.

Contando desde entonces con un total de 82 trabajadores de los cuales 78 trabajadores son sindicalizados y 4 de confianza divididos en las diferentes áreas que les corresponden según su categoría.

Esta Guardería tiene a sus alrededores Unidades habitacionales de Tlaltelolco y una zona industrial.

La gran mayoría de las personas que requieren de este servicio son personas de clase media y baja ya que son madres obreras, algunas otras son trabajadoras del Instituto Mexicano del Seguro Social.

La zona en la que se encuentra esta guardería es peligrosa ya que tiene a sus alrededores lugares como Tepito y algunos otros pertenecientes a la misma delegación que son de alto riesgo por el gran índice delictivo que presentan en la actualidad.

Se ubica cerca la estación del metro Tlaltelolco así como la del metro Guerrero, esta unidad cuenta con seguridad tanto para los niños como para el personal que labora en está.

Ya que para poder ingresar a esta Institución como Oficial en Puericultura solo es necesario contar con certificado de educación secundaria o prevocacional así como aprobar un examen de capacidad y ejecución práctica de las labores a su cargo y condiciones físicas normales ya que estos lineamientos están establecidos dentro del Contrato Colectivo de Trabajo.

## **MISIÓN**

Proporcionar a los hijos de las madres trabajadoras aseguradas, padres viudos o divorciados con la custodia del menor todos aquellos elementos que favorezcan su desarrollo integral a través de la práctica de acciones de alto valor educativo, nutricio, de preservación y fomento de la salud, así como satisfacer la demanda mediante la ampliación de la cobertura.

## **VISIÓN**

Ser un servicio de la más alta calidad, vanguardista en su función educativo asistencial mediante la permanente actualización de su normatividad, capacitación del personal, mejora continua de sus procesos, optimización de recursos y que la expansión cubra la demanda real.

### 5.3 DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA

#### 5.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA *el memo q' proyecto.*

La guardería esta considerada como un servicio de ayuda a las madres trabajadoras afiliadas al Instituto Mexicano del Seguro Social. El principal problema al que nos enfrentamos en esta unidad es la falta de un directivo que desarrolle sus funciones debidamente, por lo que no se puede lograr una buena comunicación entre el personal que labora en esa unidad.

Esto a su vez trae como resultado un clima laboral de tensión y continuos conflictos entre el personal de la guardería, provocando rivalidades entre sí, dándose un deficiente cumplimiento en el trabajo a desarrollar.

En consecuencia debido a que esta organización no favorece la buena comunicación entre sus colaboradores, éstos entran en un círculo conflictivo, propiciando un ambiente laboral que desfavorece las relaciones interpersonales.

El principal problema al que nos enfrentamos es "La deficiencia en el trabajo desempeñado por parte del directivo de la Guardería 032, que propicia una inadecuada comunicación interpersonal entre los empleados generando continuos conflictos" .

### **5.3.2 HIPÓTESIS**

Al ejercer debidamente sus funciones el directivo de la unidad se mejoraría la comunicación y así mismo las relaciones interpersonales.

### **5.3.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Destacar la importancia que tiene para la institución y trabajadores que el directivo de la unidad realice sus funciones adecuadamente para que se establezca un clima favorable.

#### **ESPECÍFICOS**

- ✓ Resaltar la importancia de la comunicación para lograr buenas relaciones interpersonales
  
- ✓ Identificar las deficiencias de la comunicación entre los empleados de la guardería.

### **5.3.4 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, este problema es preocupante en esta unidad ya que esta brinda un servicio a las madres aseguradas y no es posible que se tengan diferencias entre el personal directivo y los trabajadores que laboran en esta unidad.

La importancia de este trabajo es poder establecer conjuntamente con el nivel directivo un programa para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre el personal que labora en esta guardería, pero sobre todo haciendo referencia explícita que va dirigido al personal directivo.

Además de que al identificar el problema que influye en estas malas relaciones interpersonales se pueden diseñar o proponer alternativas que puedan tener éxito para la solución sin tener que poner en peligro la integridad de la organización así mismo se cumplirán metas, objetivos, misión y visión para la que fue creada esta organización.

### 5.3.5 MARCO DE REFERENCIA

Esta institución se encuentra regida principalmente por el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual nos dice que: toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil.

Además de estar regida por Ley del Seguro Social en el título del régimen obligatorio capítulo VII del seguro de guarderías y prestaciones sociales, así como del reglamento interno para la prestación de los servicios de guardería que se contemplan en cinco los cuales nos dicen:

Capítulo 1.- Nos determina las normas y procedimientos generales que deben aplicarse en aquellas guarderías donde el Instituto proporcione exclusivamente el servicio a los hijos de trabajadores IMSS.

Capítulo 2.- este nos indica la forma y requisitos de inscripción.

Capítulo 3.- Trata de la recepción y asistencia de los niños.

Capítulo 4.- Alimentación

Capítulo 5.- La Asistencia Médica

Y sobre todo los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social regidos por el contrato colectivo de trabajo y estatutos.

### 5.3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

De acuerdo al periodo en que se realizará la investigación es:

- ✓ **RESTROSPECTIVO** por que se realizara con información de hechos pasados.
- ✓ **TRANVERSAL** ya que solamente se medirán una sola vez las variables.
- ✓ **DESCRIPTIVO** ya que se cuenta con una población definida.
- ✓ **OBSERVACIONAL** por que se basa en observaciones y no en experimentos.



## 5.4 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

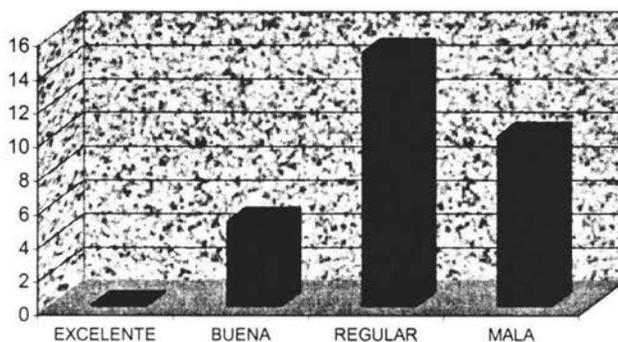
De 30 cuestionarios que se aplicaron al personal que labora en la guardería 032 estas fueron sus respuestas:

- ✓ El 16% de los trabajadores dicen que la comunicación entre sus compañeros es buena, el 50% dice que es regular y el 33% considera que es mala.
- ✓ El 10% de los empleados considera que la comunicación del directivo hacia el personal es buena, el 50% opina que es regular y el 40% que es mala.
- ✓ En cuanto a la comunicación del directivo hacia el personal el 36% opina que debe de ser escrita, el 54% dice que debe ser por medio de reuniones y el 10% por medio del jefe inmediato.
- ✓ El 3% dice que las relaciones con sus compañeros son excelentes, el 7% que son buenas, el 67% dice que son regulares y el 23% que son malas.
- ✓ En cuanto a la relación con el jefe inmediato el 33% dice que son buenas, el 57% que son regulares y el 10% que son malas.
- ✓ En cuanto a la pregunta seis qué les impide tener buenas relaciones con tus compañeros el 10% dice falta de respeto, el 33% que no todos trabajan igual, el 50% opina que es la falta de comunicación y el 7% que no todos son responsables.

- ✓ Si existieran buenas relaciones con sus compañeros estas les permitirían lograr el 53% dice un buen desempeño en el trabajo, el 37% compartir opiniones y experiencias y el 7% dice que conocerse mejor.
- ✓ El 33% del personal que labora en esta guardería nos dice que el tipo de liderazgo existente es autoritario, el 57% que es negativo y el 10% que es positivo.
- ✓ En respuesta a la pregunta 9 que dice que si el directivo muestra interés hacia los trabajadores pero no supervisa su trabajo nos contestan que el 20% que si demuestra interés, el 60% dice que muy poco y el 20% nos dice que nunca.
- ✓ En cuanto a la supervisión del trabajo el 16% dice regularmente, el 47% dice que poco y el 37% nos dice que nunca.
- ✓ Como respuesta a la pregunta 11 donde dice que si el directivo demuestra interés en saber las necesidades de los trabajadores el 17% nos dice que siempre, el 6% dice regularmente, el 17% dice que muy poco y el 60% nos respondió que nunca.
- ✓ En cuanto a la satisfacción en la realización de su trabajo el 27% dice que siempre, el 63% regularmente, el 7% poco y el 3% que nunca.
- ✓ Como respuesta a la calidad del trabajo nos contestan que el 23% lo realiza excelente al igual el personal que lo realiza regular pero el 54% nos dice que realiza su trabajo regular.

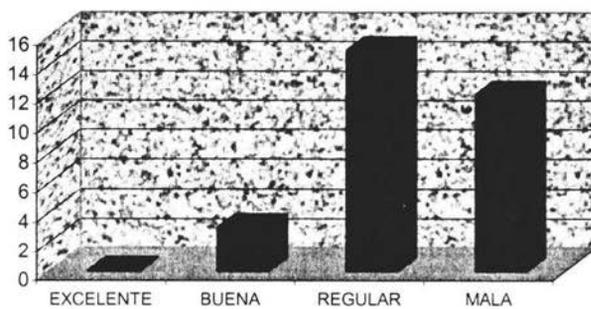
- ✓ En cuanto a la supervisión del trabajo por parte del jefe nos contestan que el 27% lo realiza sin supervisión, el 47% dice que regularmente, el 23% a veces necesita de la supervisión y el 3% nos dice que nunca.
  
- ✓ La respuesta a la pregunta 15 donde dice que si en directivo reconoce el trabajo el 53% del personal nos dice que su trabajo nunca es reconocido.
  
- ✓ En cuanto a la motivación que existe de parte del directivo hacia el personal el 47% no dice que es regular y el 53% nos dice que esta no existe.
  
- ✓ Como respuesta a la pregunta 17 de cómo es el trato del directivo hacia el personal el 73% no respondió que existe preferencia entre los trabajadores.

**Consideras que la comunicación entre tus compañeros y tú es:**



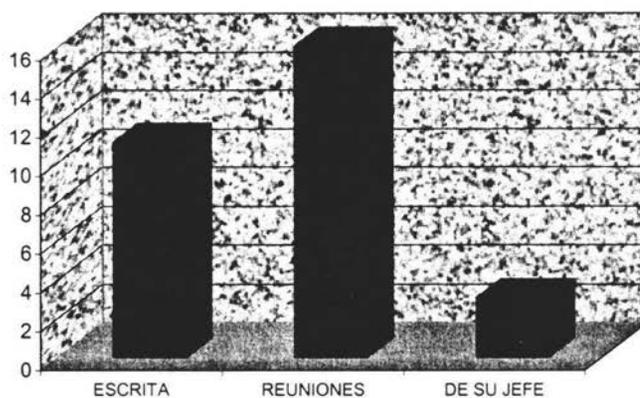
GRAFICA No. 1 PREGUNTA 1

**Consideras que la comunicación del directivo hacia el personal es:**



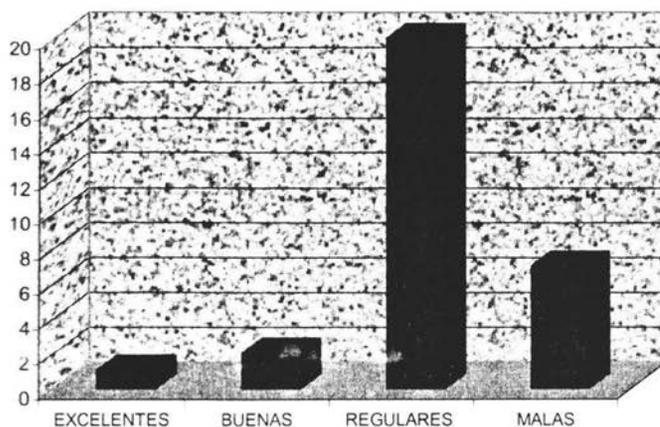
GRAFICA No. 2 PREGUNTA 2

**La comunicación del directivo hacia el personal mejoraría si esta fuera de forma:**



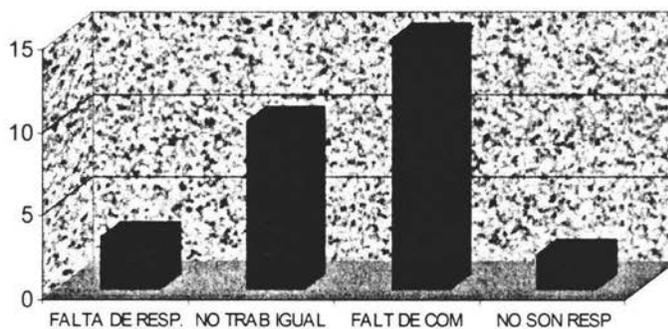
GRAFICA No. 3 PREGUNTA 3

**Consideras que las relaciones con tus compañeros son:**



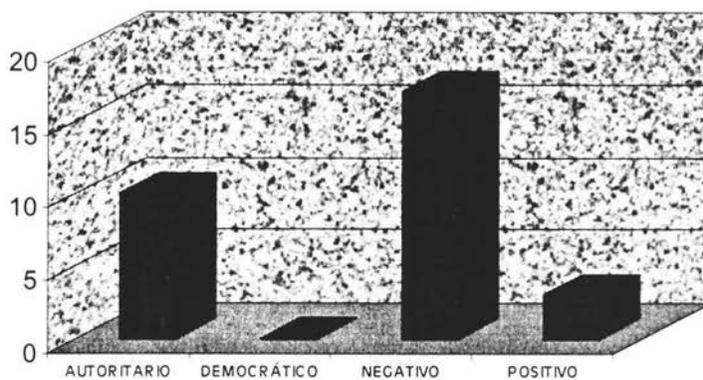
GRAFICA No. 4 PREGUNTA 4

**¿Que te impide tener buenas relaciones con tus compañeros?**



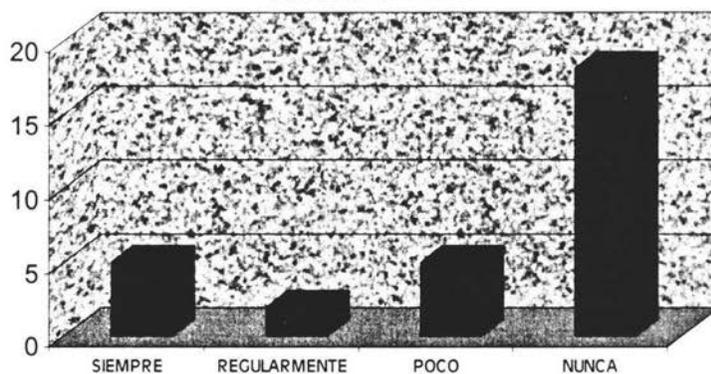
GRAFICA 5. PREGUNTA 6

**El tipo de Liderazgo que existe en tu Unidad es:**



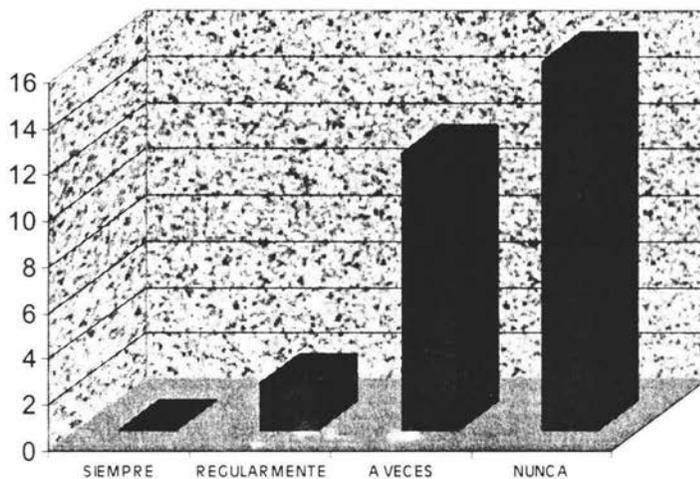
GRAFICA No. 6 PREGUNTA 8

**El directivo de la unidad donde laboras  
demuestra interés en saber tus necesidades  
para que desempeñes tu trabajo  
adecuadamente:**



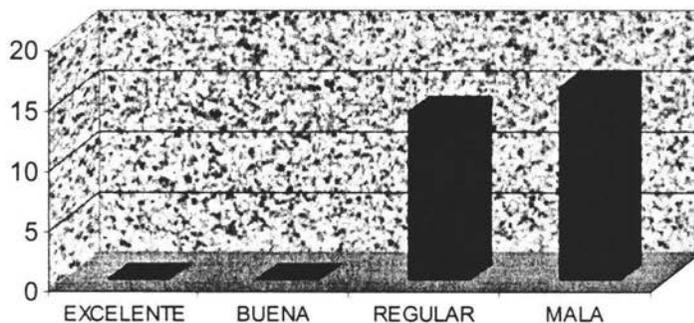
GRAFICA No. 7 PREGUNTA 11

**El directivo reconoce tu trabajo:**



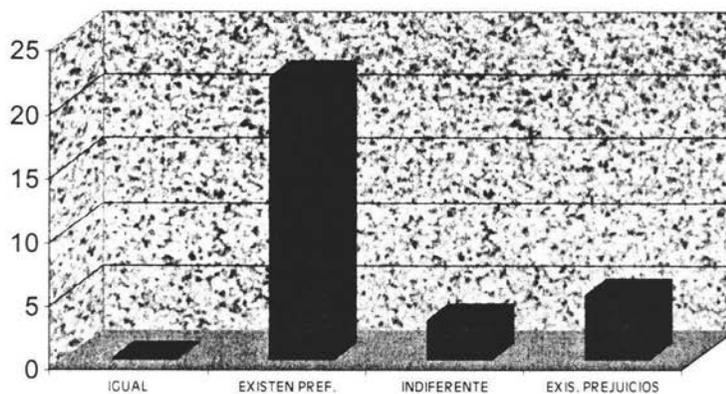
GRAFICA No. 8 PREGUNTA 15

**Consideras que la motivación por parte del directivo hacia el personal es:**



GRAFICA No. 9 PREGUNTA 16

**El trato del directivo hacia el personal es:**



GRAFICA No. 10 PREGUNTA 17

### 5.4.1 DIAGNOSTICO

Como se pudo observar por medio de los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la guardería 032, se puede considerar que la principal problemática radica en la falta de una comunicación adecuada entre el personal y el director por consiguiente esto tiene como consecuencia malas relaciones interpersonales lo que impide tener un buen desempeño en la realización del trabajo y en la convivencia entre el personal y así poder compartir por medio de esta sus experiencias y conocimientos.

En la actualidad la falta de una comunicación adecuada tiene muchísimas consecuencias dentro de una organización por este motivo se debe de concienciar al personal y a los directivos de dichas organizaciones para mejorar la comunicación existente en su organización y en el capítulo 2 de este trabajo exponemos el tema de comunicación en el cual hacemos referencia a la importancia que tiene la comunicación así como de las barreras existentes y los tipos de comunicación.

La comunicación entre el personal de guardería se considera regular ya que el director de la organización no transmite la información a todo el personal por lo que el personal refiere que esta podría ser mejor si fuera por medio de reuniones en donde el director comunicara a todo el personal las decisiones que toma así como de los principales comunicados que se derivan de la Jefatura de Prestaciones Sociales o del Departamento de Guarderías así como de las actividades que se realizaran durante todo el año.

Las relaciones entre el personal no se pueden considerar buenas ya que por no contar con una comunicación adecuada estas relaciones no pueden existir para que estas puedan ser favorables para la organización y para los trabajadores que laboran en esta debe de existir un vinculo que una a los trabajadores y al director de la unidad .

Además de que el personal opina que el liderazgo que existe en esta organización es negativo ya que ellos tienen que aceptar muchas situaciones de las cuales no están de acuerdo pero tienen que ceder ante esta situación por que se toman represarías en contra de ellos.

Así mismo nunca es reconocido el trabajo que realizan así como ellos por ser personas las cuales tienen necesidades que satisfacer. La motivación existente en esta unidad por parte del directivo hacia el personal es mala ya que como no son tomados en cuenta no pueden opinar sobre la problemática existente no existe ninguna recompensa que los motive ha seguir realizando su trabajo con entusiasmo y sobre todo con calidad.

En cuanto al trato del directivo de la unidad hacia el personal existen preferencias lo que afecta la comunicación y las relaciones interpersonales creando conflictos por tener este tipo de actitud.

## 5.5 PROPUESTA

Ante la situación antes mencionada y después de haber sido analizada se sugiere que el personal de la unidad así como el directivo tomen un curso sobre comunicación en el cual se marque que la falta de comunicación dentro de la organización puede llevar a esta a tener problemas y así mismo tratar de concienciar al personal de lo importante que esta para ellos y para la organización.

Así mismo dentro de este curso tratar de que se conozcan y así tratar de superar las barreras existentes las cuales se encuentran y se explican en el capítulo 2 de este trabajo para poder mejorar las relaciones interpersonales.

Sugiero también un curso sobre motivación en el cual se toque los puntos más importantes sobre la motivación y dirigido también a todo el personal incluyendo al directivo de la unidad.

**NOMBRE DEL CURSO - TALLER: COMUNICACIÓN**

**OBJETIVO GENERAL:**

- ✓ Al término de este curso los participantes valorarán las funciones que necesitan desarrollar para mejorar la comunicación interpersonal.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ El participante concretará un concepto propio de comunicación
- ✓ Identificará la importancia de ésta dentro de la organización.
- ✓ Identificará las barreras de comunicación existentes en la unidad.
- ✓ Seleccionará el tipo de comunicación que favorezca a su unidad.

**CONTENIDO PROGRAMÁTICO:**

- Concepto de Comunicación
- Importancia de la Comunicación
- Barreras de comunicación
- Tipos de comunicación
- Dinámicas intergrupales (intercambio de comunicación)

**DURACIÓN:** 15 días distribuidos en sesiones de 2hrs. Dentro de las cuales se realizarán dinámicas entre el personal participante.

**HORARIO:** de Lunes a Viernes con un horario de 13:00 p.m. a 15:00 p.m. formando grupos entre el personal del turno matutino y el turno vespertino.

**LUGAR:** Se acondicionará el comedor de maternas.

**PARTICIPANTES:** Personal Técnico.

**MATERIAL:** Una carpeta o Manual por persona  
Retroproyector

**INSTRUCTOR:** Licenciado en Administración que tenga los conocimientos sobre el tema.

**NOMBRE DEL CURSO - TALLER: MOTIVACIÓN**

**OBJETIVO GENERAL:**

- ✓ Al término de este curso los participantes tendrán conocimientos sobre la motivación.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ El participante concretará un concepto propio de motivación.
- ✓ Identificará la importancia de ésta dentro de la organización.
- ✓ Identificará sus necesidades y las de la organización.

**CONTENIDO PROGRAMÁTICO:**

- Concepto de Motivación
- Importancia de la motivación
- Tipo de necesidades

**DURACIÓN:** 15 días distribuidos en sesiones de 2hrs. Dentro de las cuales se realizarán dinámicas entre el personal participante.

**HORARIO:** de Lunes a Viernes con un horario de 13:00 p.m. a 15:00 p.m. formando grupos entre el personal del turno matutino y el turno vespertino.

**LUGAR:** Se acondicionará el comedor de maternales.

**PARTICIPANTES:** Personal Técnico.

**MATERIAL:** Una carpeta o Manual por persona  
Retroproyector

**INSTRUCTOR:** Licenciado en Administración que tenga los conocimientos sobre el tema.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIÓN

La intención de hacer las propuestas presentadas dentro del capítulo cinco es favorecer la comunicación entre el personal de la Guardería Infantil 032 del Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que el director al no tomar el papel que le corresponde dentro de la organización pone en peligro la integridad de la misma así como la del personal que labora dentro de esta, la comunicación juega un papel muy importante ya que de esta depende que el personal tenga buenas relaciones interpersonales que le permitan llevar a cabo su trabajo con gusto, satisfacción y con calidad ya que esta organización presta sus servicios a madres trabajadoras las cuales tienen plena confianza en que sus hijos serán bien atendidos dentro de esta organización y sobre todo que estarán en buenas manos las cuales responderán por estos.

Al tener buenas relaciones interpersonales el personal y el directivo se podrá lograr además de una buena calidad en el trabajo una convivencia favorable con el personal la cual les llevará a compartir opiniones, experiencias y conocimientos adquiridos los cuales les podrán servir y aplicar dentro de la organización.

Para que en esta unidad prevalezca la comunicación y relaciones favorables también es necesario que el personal directivo tome conciencia de lo que es más conveniente y de las actitudes que debe tener para que esto se realice y por ningún motivo se vean afectadas.

Otro aspecto de suma importancia para la organización y para el personal que labora en esta unidad es el reconocimiento por parte del directivo hacia el personal a lo que le podemos llamar "motivación del directivo hacia los trabajadores" ya que estos son parte de la organización y necesitan ser reconocidos y del mismo modo debe ser reconocido su trabajo ya que sin estos la organización no podría dar el servicio para el cual fue creada y no se podrían satisfacer las necesidades de las madres trabajadoras.

**ANEXOS**

## CUESTIONARIO

A continuación se presentan una serie de preguntas de las cuales se te pide que marques con una **X** la respuesta que consideres la más adecuada.

1.- Consideras que la comunicación entre tus compañeros y tu es:

- a) Excelente            b) Buena            c) Regular            d) Mala

2.- Consideras que la comunicación entre el directivo hacia el personal es:

- a) Excelente            b) Buena            c) Regular            d) Mala

3.- La comunicación del directivo hacia el personal mejoraría si esta fuera de forma:

- a) Escrita            b) Por medio de reuniones            c) De su jefe inmediato

4.- Consideras que las relaciones con tus compañeros son:

- a) Excelentes            b) Buenas            c) Regulares            d) Malas

5.- ¿Las relaciones con tu jefe son?

- a) Excelentes            b) Buenas            c) Regulares            d) Malas

6.- ¿Qué te impide tener buenas relaciones con tus compañeros?

- a) Falta de respeto            b) No todos trabajan igual            c) Falta de comunicación            d) No todos son responsables

7.- ¿Si existieran buenas relaciones con tus compañeros estas te permitirían lograr?

- a) Buen desempeño en el trabajo            b) Compartir opiniones y experiencias            c) Conocerse mejor            d) Buenos resultados

8.- El tipo de liderazgo que existe en tu unidad:

- a) Autoritario            b) Democrático            c) Negativo            d) Positivo

9.- El directivo muestra gran interés hacia ti y tus compañeros, pero no supervisa su trabajo:

- a) Siempre                      b) Regularmente                      c) Poco                      d) Nunca

10.- El directivo demuestra demasiado interés en la supervisión de su trabajo:

- a) Siempre                      b) Regularmente                      c) Poco                      d) Nunca

11.- El directivo de la unidad donde laboras demuestra interés en saber tus necesidades para que desempeñes tu trabajo adecuadamente:

- a) Siempre                      b) Regularmente                      c) Poco                      d) Nunca

12.- Realizas tu trabajo con satisfacción:

- a) Siempre                      b) Regularmente                      c) Poco                      d) Nunca

13.- La calidad de tu trabajo es:

- a) Excelente                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala

14.- ¿Puedes realizar tu trabajo sin la supervisión del jefe?

- a) Siempre                      b) Regularmente                      c) A veces                      d) Nunca

15.- El directivo reconoce tu trabajo:

- a) Siempre                      b) Regularmente                      c) A veces                      d) Nunca

16.- Consideras que la motivación por parte del directivo hacia el personal es:

- a) Excelente                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala

17.- El trato del directivo hacia el personal es:

- a) Igual para todos                      b) Existen preferencias                      c) Indiferente                      d) Prejuicios

**\*\* Gracias por tu cooperación\*\***

RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A UNA MUESTRA DE 30 TRABAJADORES DE UN UNIVERSO DE 78.

No DE PREGUNTA	NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS																														RESULTADOS			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	A	B	C	D
1	D	C	B	C	C	C	D	C	D	C	B	C	D	D	C	D	D	C	D	B	C	C	D	C	C	B	D	C	B	C	0	5	15	10
2	D	C	B	C	C	C	C	C	D	C	B	C	D	B	C	D	D	C	C	D	C	D	D	C	C	D	D	D	D	C	0	3	15	12
3	B	A	B	A	B	B	A	A	B	B	A	B	B	A	B	B	B	B	A	A	B	C	C	B	B	A	A	C	A	B	11	16	3	0
4	D	C	B	C	C	C	C	C	D	C	B	C	C	C	C	D	D	C	C	C	C	D	D	C	C	C	D	C	C	A	1	2	20	7
5	C	B	B	C	B	C	C	C	B	B	B	C	C	D	C	C	C	C	C	D	B	C	D	C	C	B	C	C	B	B	0	10	17	3
6	D	B	C	C	B	C	B	C	C	A	B	B	B	D	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	B	B	B	3	10	15	2
7	B	B	B	C	A	A	A	A	A	B	B	A	C	A	D	B	B	A	A	A	A	B	A	B	B	A	A	B	A	A	16	11	2	1
8	C	A	A	A	C	C	C	C	A	A	A	A	D	D	A	C	C	A	C	D	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C	10	0	17	3
9	C	C	D	A	A	C	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	D	C	C	A	C	D	D	D	A	C	C	A	A	6	0	18	6
10	D	C	D	C	B	C	C	C	C	C	C	D	D	D	C	D	D	D	C	D	B	D	D	C	C	B	C	C	B	B	0	5	14	11
11	D	C	D	C	A	C	D	D	D	C	D	D	B	D	B	D	D	D	D	A	D	D	D	D	A	C	D	A	A	5	2	5	18	
12	B	B	A	D	A	B	B	B	B	B	B	B	C	B	C	B	B	B	B	B	A	A	B	B	B	A	A	B	A	A	8	19	2	1
13	B	B	C	B	A	B	B	C	C	B	B	B	B	C	B	C	C	B	B	C	A	A	B	B	B	A	A	B	A	A	7	16	7	0
14	A	B	B	C	B	B	A	A	C	B	B	D	B	C	B	B	B	B	B	C	A	B	A	A	C	A	A	C	C	8	14	7	1	
15	D	D	D	C	C	C	C	D	D	C	D	D	D	D	C	D	D	D	C	D	C	D	D	B	B	C	C	D	C	C	0	2	12	16
16	D	D	D	C	C	C	C	D	D	C	C	D	D	C	C	D	D	D	C	C	C	D	D	D	D	C	D	C	C	D	0	0	14	16
17	C	C	B	B	B	B	B	B	B	D	D	B	B	D	B	B	B	B	B	B	B	B	D	B	B	B	B	B	C	D	0	22	3	5

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- BAENA, GUILLERMINA. ***Instrumentos de Investigación***. 8a. ed., edit. Editores Mexicanos, México, 1995. 134 págs.
- 2.- DON HEIL RIEGEL Y JOHN W. SLOCUM. ***Administración***. 8a. ed., edit. Thomson Editores, México, 1999. 635 págs.
- 3.- FLORES DE GORTARI, SERGIO. ***Hacia una Comunicación Administrativa***. 2a. ed., edit. Trillas, México, 1996. 367 págs.
- 4.- GARY, DESSLEY. ***Organización y Administración Enfoque Situacional***. 8a. ed., edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997. 410 págs.
- 5.- GIBSON L., JAMES. ***Las Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos***. 8a. ed., edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1997. 908 págs.
- 6.- GONZALEZ, MARTIN. ***Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano***. Edit. CECSA, México, 1999. 343 págs.
- 7.- GORDON R., JUDITH. ***Comportamiento Organizacional***. 5a. ed., edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997. 763 págs.
- 8.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO. ***Fundamentos de Administración***. Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1994. 421 págs.
- 9.- KEITH, DAVIS. ***Comportamiento Humano en el Trabajo***. 8a. ed., edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1993. 734 págs.

10.- KOONTZ, HAROLD. **Administration**. 5a. ed., edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1998. 499 págs.

11.- MERCADO, SALVADOR. **Administración Aplicada Teoría y Práctica 2da. parte**. edit., Limusa, México, 1994. 1125 págs.

12.- REYES PONCE, AGUSTÍN. **Administración Moderna**. 8a. ed., edit. Limusa, México, 1999. 480 págs.

13.- ROBBINS P., STHEPHEN. **Comportamiento Organizacional**. 8a. ed., edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1999. 665 págs.

14.- STHONER, JAMES. **Administración**. 6a. ed., edit. Pearson Educación, México, 1998. 822 págs.

15.- SOTO, EDUARDO. **Comportamiento Organizacional Importancia de las Emociones**. Edit. Thomson Editores, México, 2001. 252 págs.

16.- ZORRILLA ARENAS, SANTIAGO. **Guía para la Elaboración de la Tesis Teoría y Práctica**. 2a. ed., edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1998. 111 págs.