



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



95-99

CREATIVIDAD E INNOVACION

ASESOR : ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

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

**GONZALEZ ANDRADE MARIA ALICIA
MARIN MORAN FABIOLA**

95326979

95326955

SEMINARIO DE INVESTIGACION

FABRICA DE CALZADO SANDAK

MEXICO, D.F., JULIO DE 1999.

DEDICATORIA

A mis Padres:

Gudelia A. y Armando G.

Por el inmenso e incondicional amor, apoyo y confianza que me han brindado durante toda mi vida, quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida inculcándome valores que ahora poseo y por hacer de mí lo que soy.

Que por su comprensión, sabios consejos y constante aliento a seguir en el arduo camino, he logrado culminar una de mis más grandes metas: mi carrera profesional.

Por todo ello y por la vida misma,
Con amor y gratitud.

María Alicia González Andrade.

A mis Padres:

Ramón y María del Carmen.

Por el inmenso amor, apoyo y comprensión que me han brindado, por sus sabios consejos y su inquebrantable confianza que desde siempre han depositado en mí.

Por formarme y educarme sin escatimar esfuerzo alguno, inculcándome valores que ahora poseo, y que representan la base sobre la cual he empezado a edificar y construir mi vida profesional.

Con amor, admiración y respeto.

Fabiola Marín Morán.

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanos, por su cariño y apoyo incondicional, por compartir tristezas, alegrías, éxitos y fracasos, y por ser parte de mi vida.

A mis amigos, por compartir bellos momentos, escucharme y apoyarme, así como por estar conmigo cuando más lo necesito.

A la Lic. Patricia Aduna y a la Lic. Adriana Ruíz, por su valiosa cooperación en la realización de este proyecto.

A tí Dios mío por darme una familia excepcional, por mantenerme viva, por darme fuerza y consuelo en los momentos más difíciles, por darme una luz de aliento y ayudarme a levantarme para seguir adelante en la lucha de mis ideales.

Mi más profundo agradecimiento.

María Alicia González Andrade.

A mis tíos:

Eloy F. Guerra Melín
Concepción Fuentes Guzmán

Roberto Marín Maldonado
Lucila Flamand Rodríguez

Por el gran apoyo y confianza que me brindaron.

Por el cariño, ayuda y paciencia que siempre me otorgaron.

Con amor y gratitud.

Fabiola Marín Morán.

INDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCION.....	3
JUSTIFICACION.....	5
CAP. 1 CLIMA LABORAL.....	7
1.1 Corrientes del clima organizacional.....	7
1.1.1 Escuela de la Gestalt.....	7
1.1.2 Escuela Funcionalista.....	8
1.2 Definición.....	10
1.3 Tipos de clima organizacional.....	11
1.3.1 Clima de tipo autoritario.....	11
1.3.2 Clima de tipo participativo.....	12
1.4 Estructura y clima organizacional.....	14
1.5 Comportamiento del individuo en la organización.....	18
1.6 Importancia del clima organizacional.....	20
CAP. 2 LIDERAZGO.....	21
2.1 Definición.....	21
2.2 Teoría de Tannenbaum-Schmidt.....	21
2.3 Teoría de Blake y Mouton.....	22
2.4 Teoría de Hersey-Blanchard.....	25
2.5 El papel del líder.....	26
2.6 Cualidades que debe poseer el líder.....	27
CAP. 3 AUTONOMÍA.....	30
3.1 Definición.....	31
3.2 Grupos autónomos de trabajo.....	33
CAP. 4 PARTICIPACIÓN.....	34
4.1 Definición.....	34
4.2 Aspectos fundamentales de la participación.....	35
4.3 Características de las prácticas participativas.....	38
4.4 Proceso participativo.....	39
CAP. 5 COHESIÓN.....	45
5.1 Definición.....	45
5.2 Diversos factores involucrados.....	45
5.3 Formas de mejorar la cohesión.....	46
5.4 Sentido de pertenencia e identificación.....	49
5.5 Gerencia y cohesión en los grupos.....	50
5.6 Cohesión en diferentes tipos de grupos.....	51
5.7 Factores determinantes en la cohesión de los grupos.....	53

CAP. 6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	56
6.1 Definiciones.....	56
6.2 Características de la creatividad y de las personas creativas.....	58
6.3 Creatividad e innovación en las organizaciones.....	64
6.4 Proceso creativo de las organizaciones.....	66
6.5 Desarrollo de la creatividad en las organizaciones.....	68
CAP. 7 INTEGRACIÓN DE MARCO TEÓRICO.....	71
CAP. 8 METODOLOGIA.....	76
8.1 Problema de investigación.....	76
8.2 Objetivo.....	76
8.3 Hipótesis.....	76
8.4 Definición de variables.....	77
8.4.1 Variables independientes.....	77
8.4.2 Variables dependientes.....	78
8.5 Escenario.....	78
8.5.1 Historia de la compañía.....	78
8.5.2 Operaciones en México.....	79
8.5.3 Ramo.....	79
8.5.4 Actividad principal.....	80
8.5.5 Estructura de la compañía.....	80
8.5.6 Metas.....	80
8.6 Muestra.....	81
8.7 Instrumento de medición.....	81
8.8 Procedimiento.....	84
CAP. 9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFIA.	94
ANEXOS.	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto determinar si los factores del clima laboral como: cohesión, liderazgo, autonomía y participación, influyen en la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores.

La muestra estuvo integrada por 25 trabajadores de la fábrica de Calzado Sandak, S.A. de C.V., pertenecientes al área de producción.

Para medir las variables ya mencionadas, se utilizó la escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

Se elaboraron 42 afirmaciones tipo Likert, distribuyendo las que medían la misma variable a través de todo el cuestionario. Se manejaron cinco alternativas de respuesta o puntos de escala (totalmente de acuerdo, acuerdo, indiferente, desacuerdo y total desacuerdo) que indicaban qué tanto se estaba de acuerdo con la afirmación correspondiente. Las alternativas de respuesta se codificaron tomando en cuenta la dirección de las afirmaciones, dependiendo si eran positivas o negativas.

El lugar físico para la aplicación de los cuestionarios fue la sala de juntas del Departamento de Recursos Humanos de dicha fábrica. La licenciada a cargo del departamento, invitó a los trabajadores a participar y colaborar en la encuesta. Dentro de algunos de los obstáculos que se presentaron para la recolección de los datos, se encuentra el que 3 personas se hayan rehusado a contestar varias de las preguntas del cuestionario. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se obtuvo una respuesta favorable por parte de las personas, que muy amablemente se prestaron para colaborar en la investigación.

El análisis de los datos muestra, que en la empresa estudiada, los trabajadores son creativos, pero la mayoría de las veces esas ideas no son tomadas en cuenta, ni puestas en práctica, ya que las variables que se estudian como factores del clima laboral, efectivamente, influyen para que ello así sea.

La empresa tiene que poner la mayor atención en el liderazgo, como la pieza clave del juego en la organización. El líder como la persona que mueve a los seres humanos, debe tener la capacidad de influir en ellos para que desarrollen todo su potencial creativo, además de que debe de aprender a confiar en su grupo y a reconocer que éste puede tomar, también, buenas decisiones.

INTRODUCCION

En la última década del Siglo XX, el mundo se ha ido convirtiendo rápidamente en un sistema económico y de mercado único; la mayoría de las actividades de negocio se presentan en un ámbito global. Es cada vez más difícil para los negocios evitar la influencia de la globalización de los mercados mundiales.

La competencia está elevando los estándares mundiales de calidad, incrementando la demanda de tecnología avanzada e innovación y aumentando el valor de la satisfacción del consumidor.

Las empresas tienen que abrir las puertas a una mayor autonomía en el trabajo, a la polivalencia, al trabajo en equipo, a la participación, la creatividad, etc., para poder seguir compitiendo en un entorno global.

El hombre, debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, ha comprendido que es necesario cooperar con los demás para la consecución de sus fines. Ya no basta dar instrucciones al trabajador, sino que ahora éste tiene que involucrarse más en su trabajo, generando y aportando ideas que podrían llevar al éxito a las empresas.

El estudio que se presenta tiene como objetivo esencial mostrar cómo algunos de los factores del clima organizacional (entre ellos la autonomía, cohesión, liderazgo y participación) influyen en la creatividad e innovación de los trabajadores.

Para la organización del presente, se tiene que los capítulos 1,2,3,4,5 y 6 ofrecen la revisión de la literatura, en la que se abordan los factores del clima laboral que influyen en la creatividad e innovación de los trabajadores.

En el capítulo 7 se hace una integración de las variables que se abordan en este estudio.

El capítulo 8 se centra en la metodología de investigación utilizada, en la cual básicamente se plantea el problema de investigación, los objetivos, la muestra, el escenario en donde se llevó a cabo el estudio, así como las hipótesis con las que se acepta o rechaza el proyecto de investigación. El capítulo 9 trata acerca de los resultados obtenidos, con base en el análisis de los datos que se deriva de la codificación de los cuestionarios.

Finalmente, se ofrece una conclusión, la que se espera sirva de reflexión a ésta y a otras empresas para que vean a sus trabajadores ya no sólo como un recurso más, sino como un potencial creativo que es necesario descubrir.

JUSTIFICACIÓN

La fuerte rivalidad que existe entre las empresas, las ha obligado a ser cada vez más eficientes y eficaces, a incrementar la productividad y a elevar la calidad de sus productos. Estos objetivos sólo pueden ser alcanzados a través de una renovación profunda de estructuras y de una nueva organización en el trabajo que implique el diseño de organizaciones flexibles. Lo anterior sólo se va a lograr poniendo en marcha un modo de organización que permita revalorizar el potencial humano de las empresas para responder mejor a los retos de la globalización.

Se ha considerado trascendente estudiar la relación creatividad e innovación con las variables autonomía, cohesión, liderazgo y participación con el propósito de que las empresas vean en las primeras, un camino a considerar para poder hacer frente a los retos que se presentan en el mundo globalizado.

El estudio planteado ayudará, entre otros aspectos, a conocer la relación creatividad e innovación con algunos factores del clima organizacional -- las implicaciones que éste tiene para el desarrollo de la innovación de los trabajadores en la empresa --, así como a proporcionar algunas vías alternas que permitan manejar eficazmente dichos factores involucrados, con el fin de mejorar la situación interna y externa de la empresa.

El presente estudio se enfoca en el potencial humano, así como en sus facultades creativas. Los recursos humanos con que cuentan las empresas, son el factor clave del éxito, debido a ello se hace necesario cuidar las relaciones de éstos con la empresa. Hay que brindarles la oportunidad de desarrollar habilidades, de expresar sus puntos de vista, así como de acrecentar su potencial.

Los trabajadores de niveles inferiores son los que pueden generar y crear nuevas mejoras de trabajo, ya que son los que están, siempre, en contacto directo con el proceso productivo. Si sus ideas son filtradas hacia arriba, pueden combinarse con la de los supervisores hasta llegar a la cúspide.

Por medio de esta investigación se contrastarán datos que aportarán información suficiente para el cumplimiento de los objetivos determinados. La investigación es viable ya que se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

CAPITULO 1

CLIMA LABORAL

La liberación de toda la potencialidad humana en el trabajo, depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras y que influye en la conducta de su personal. El trabajo da lugar a un conjunto de factores específicos y psicológicos, y presenta además un entorno social y físico. El individuo aparece entonces dentro de un ambiente determinado por la naturaleza particular de la organización.

Es insuficiente predecir el comportamiento individual basado estrictamente en las características personales, aquel influye, pero también la forma en que las personas perciben su clima de trabajo y los componentes de la organización.

1.1. Corrientes del clima organizacional.

En apoyo a la afirmación de Brunet¹ tal parece que el concepto de clima organizacional está formado por una combinación de dos grandes escuelas de pensamiento que jamás se definen claramente.

1.1.1 Escuela de la Gestalt.

Se centra en la organización de la percepción, en donde se dice que “el todo es diferente a la suma de sus partes”. Se relacionan dos principios referentes a la percepción del individuo:

- 1.- Captar el orden de las cosas tal y como están en el mundo, y
- 2.- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento.

¹ Brunet, Luc "El clima de trabajo en las organizaciones", edit. Trillas, México, 1987, pág. 14.

Según esta escuela las personas comprenden el mundo que los rodea basándose en las percepciones e inferencias y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De ahí, que la percepción del ambiente de trabajo y del entorno, sea lo que influya en el comportamiento de un trabajador.

1.1.2 Escuela Funcionalista.

Esta escuela – también según Brunet - dice que “el pensamiento y el comportamiento de una persona dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación de aquélla a su medio”.

Los gestaltistas manifiestan que las personas se adaptan a su medio porque no tienen otra opción, por el contrario los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Cuando estas dos escuelas se aplican al estudio del ambiente de la organización, se habla de un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de adquirir con el mundo que los rodea. Es decir, que las personas requieren de información proveniente de su medio de trabajo, con el fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar de esta manera un nivel de equilibrio que sea aceptable con el mundo que los rodea.

Las personas están obligadas, continuamente, a adaptarse a una gran variedad de situaciones para lograr sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación significa no sólo la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un círculo social, de estima y de autorrealización.

La adaptación, la inteligencia y las aptitudes cambian de una persona a otra; y dentro de un individuo, de un momento a otro. Según Chiavenato una buena adaptación denota "salud mental". Las características básicas de esa salud mental son:

- 1.- Sentirse bien consigo mismo.
- 2.- Sentirse bien con respecto a los demás; y
- 3.- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

En base a las ideas desarrolladas anteriormente, se puede decir que el clima laboral da lugar a que los factores que en él influyen, tengan impacto entre los miembros de la organización. Por tal motivo se debe procurar crear al ambiente de trabajo idóneo que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales del personas.

Varios científicos de la conducta han mostrado interés en los efectos que tiene el clima organizacional sobre la personalidad de los miembros de una organización. Un ejemplo de ello es la postura que Argyris presenta, la cual dice que "la personalidad humana" en las culturas "muestra tendencias de desarrollo que implican progresar hacia la madurez"; dichas tendencias se refieren a llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más significativos, ocupar una posición del mismo nivel superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y control sobre sí mismo.

Pero también reconoce que si bien no todos los empleados están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos desea un clima laboral en el cual sean tratados como personas maduras y con respeto. En un ambiente así, pueden llegar a estar motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades personales como los de la organización sean compatibles.

1.2. Definición de clima organizacional.

De manera muy simple y sencilla se define el clima organizacional, como el entorno, el ambiente que existe entre los miembros de la organización. Tiene diferentes acepciones, tales como ambiente laboral, de trabajo, entorno laboral; pero todas ellas se refieren a la relación de trabajo que prevalece entre los miembros que forman parte de la organización.

“La calidad de la vida laboral de una organización es el aire que se respira en ella”². Se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actitud en la organización.

Se deben de realizar esfuerzos de modificar para bien el ambiente laboral, para proporcionar a los miembros de la organización una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para Lickert, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales: 1) pueden ser transformadas por los individuos de la organización que pueden agregar nuevos componentes y 2) son variables independientes (de causa y efecto), si éstas se modifican, harán que las otras variables cambien; si permanecen sin cambios, no sufren la influencia de las otras variables.

² Werther, W. y Keith, Davis, "Administración de Personal", edit. McGraw Hill, México, 1994, pág. 346.

- **Variables intermedias:** reflejan la situación interna y salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Son las que forman los procesos organizacionales de una empresa.
- **Variables finales:** son dependientes, ya que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, constituyen la eficacia organizacional de la empresa.

En ésta última, sólo se logran los resultados deseados si las dos variables anteriores se comportan de manera positiva para llegar a lo pretendido, hay una interdependencia para alcanzar lo deseado.

1.3. Tipos de Clima Organizacional.

La mezcla de interacción de las variables ya citadas, permite la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con subdivisiones, a saber:

1.3.1. Clima de tipo autoritario.

- **Autoritarismo explotador:** consiste en un ambiente de desconfianza hacia los empleados. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, en algunas ocasiones de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Hay poca comunicación de la dirección con los empleados. La mayoría de las decisiones se toman desde la cúspide, hay centralización.

- **Autoritarismo paternalista:** es aquél en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero algunas en los niveles inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. La relación entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

1.3.2. Clima de tipo participativo.

- **Consultivo.** La dirección que se desarrolla dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una moderada interacción de tipo superior subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Hay sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
- **Participación en grupo.** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se realiza en forma ascendente, descendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Hay relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay responsabilidades acordadas en los niveles de control con implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Todo el personal de dirección y los empleados forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización.

Se piensa que son pocas las organizaciones que tienen específicamente uno de estos cuatro tipos, casi siempre la mayoría presenta una combinación con tendencia a cierto tipo de clima organizacional. Se está totalmente de acuerdo, de que cuanto más cerca esté el ambiente de una organización del tipo de participación en grupo, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal de la misma; y cuanto más cerca esté del clima de autoritarismo explotador, las relaciones serán menos efectivas.

Dentro de una organización también se puede hablar de climas abiertos y cerrados. El primero corresponde a las organizaciones que se perciben como dinámicas, capaces de alcanzar sus objetivos, en donde se procura satisfacer las necesidades de los miembros y además éstos interactúan con la dirección en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, un clima cerrado concibe a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan insatisfacción muy grande frente a su trabajo y la empresa misma. Hay desconfianza y la relación es muy tensa.

Dentro del clima organizacional se pueden identificar dos tipos de efectos, los directos y los de interacción. Los primeros se refieren a la influencia de las propiedades de la organización sobre el comportamiento de los miembros de la misma. Los segundos tienen que ver con la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, y a los apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

1.4. Estructura y clima organizacional.

En la delimitación del clima es necesario que exista una comprensión tanto del medio físico y social como del comportamiento de los individuos en el medio organizacional. Un aspecto a considerar por lo tanto, es la estructura organizacional (dimensión de la organización, productos, procedimientos de fabricación, tecnología, estructura jerárquica, número de niveles jerárquicos), la cual es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, éste último se refiere a aspectos subjetivos que los individuos perciben como las actitudes subyacentes, los valores, las normas y los sentimientos que los empleados tienen hacia su organización. Respecto a ello, se menciona, por lo tanto, que dependiendo de la percepción que el empleado tenga de los aspectos que intervienen en el clima, su comportamiento tenderá a ser de determinada manera. Debido a esta situación es necesario que se creen las condiciones adecuadas para que los empleados se sientan bien en la organización a la que pertenecen con el objetivo de ser eficaces a nivel organizacional e individual.

Cuando una organización se va haciendo más numerosa en la cantidad de empleados que posee, es común que muchos de ellos se sientan sólo como un número más de la organización, que son fácilmente reemplazables y por ello consideran que el clima de su organización es frío. Esto en ocasiones los orilla a tener efectos contrarios a la organización afectando seriamente su posible intervención en algunas situaciones, su relación con los demás empleados, con sus jefes y en su trabajo mismo.

Por otro lado, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos para la creatividad de sus empleados. Esta situación provoca que los trabajadores se apeguen a las reglas y se sienten temerosos de hacer alguna aportación porque pueden pensar que están subestimando el orden de la organización. Generalmente, las empresas que poseen climas

abiertos, participativos y cálidos son empresas creadoras. Estos factores explican la debilidad creativa de las organizaciones en países totalitarios en donde la burocracia y la falta de autonomía son, algunas veces características. Es de importancia resaltar que entre más haya mecanismos de control, menos estarán los empleados motivados a sugerir innovaciones por temor a ser castigados. Por lo cual, lo ideal sería que la organización motivara a sus empleados y les hiciera sentir que verdaderamente ellos forman parte de la organización, dando lugar a que el clima organizacional sea favorable para que los empleados sientan confianza en expresarse y dar sus opiniones sin el temor de ser reprendidos o rechazados.

La percepción del clima organizacional por parte de los empleados se ve influida significativamente también por las políticas y reglamentos formalizados en la organización. El grado de maniobrabilidad que se le permite por parte de la organización al empleado, da lugar a éste a formarse una opinión sobre el tipo de clima que vive. Muchas veces dichas normas y políticas tan rigurosas impiden que los empleados desarrollen su creatividad por el hecho de pensar que cualquier hecho fuera de ellas es incorrecto y por lo tanto prefieren abstenerse, para no sobresaltar el orden establecido.

Hay evidencia del papel que juega el clima organizacional en el éxito de los programas de la **Administración por objetivos (APO)** dentro de la organización. La finalidad de la APO es hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance de sus objetivos de rendimiento o de productividad. El clima organizacional se considera una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de este tipo, y para ello se incluyen cuatro variables, pero para el propósito de esta investigación es indispensable enfatizar en una de éstas, la cual se refiere al apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que pueden demostrar sus empleados. Un clima que ofrezca un grado de

autonomía, de apoyo en el trabajo y de participación bastante grande puede ser un factor importante para el éxito de un programa así.

El clima organizacional también posee un papel muy importante sobre los círculos de calidad, ya que éstos son eficaces solamente en las organizaciones en las que su clima de trabajo es participativo y cooperativo; y únicamente en este tipo de clima puede obtenerse la creatividad de los individuos. Por eso nuevamente se hace énfasis en el establecimiento de un clima organizacional apto para el desarrollo de la creatividad y consecuentemente de la innovación.

Otro aspecto en el que el clima organizacional tiene importancia es en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. El que un programa de evaluación tenga éxito ante el alcance de sus objetivos se basa en el establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo. La evaluación debe por lo tanto considerarse como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades. Para echar a andar un programa de este tipo, es vital que se establezca dentro de la organización un clima de confianza, con el fin de que la mayoría de los empleados sientan verdaderamente la necesidad de saber si es satisfactorio o no su rendimiento, así como sentir la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados. Esto nos lleva a decir que mediante una comunicación hacia todos los niveles (ascendente, descendente y lateral) es indispensable para mantener y crear un clima participativo.

En ocasiones los trabajadores se sienten implicados en determinadas acciones dentro de la organización haciendo que su percepción de influencia en el interior de la empresa esté relacionada con su interpretación psicológica que el empleado da a las situaciones en las que se le demanda alguna forma de participación. Sin embargo hay quienes no se sienten

identificados con su empresa, sienten que no pueden influir sobre su ambiente y por lo tanto muestran signos de impotencia, entre ellos el vandalismo y el robo que son causados principalmente por problemas personales y organizacionales.

Un determinado clima organizacional también está caracterizado por las diferentes formas de poder que utilizan los directores de la empresa. Cuando un individuo es promovido a un puesto de autoridad, generalmente opta por seguir el estilo de liderazgo de su predecesor porque percibe su comportamiento (del predecesor) como reconocido y apoyado dentro de la organización. Con ello, el refuerzo y el aprendizaje continuos, apoyados por el clima, demuestran que un tipo de liderazgo persiste y que por lo tanto hay una resistencia al cambio por parte de los líderes.

Cabe mencionar que el clima organizacional, de acuerdo con la estructura que impone en el trabajo y de las oportunidades de participación que le da a los empleados, tiene un papel significativo en el deseo de sindicalizarse por parte de algunos empleados.

La satisfacción y la productividad del empleado tienen una relación muy estrecha con el clima organizacional, ya que si el empleado siente que en la empresa en la que trabaja obtiene respuesta a sus necesidades se sentirá más satisfecho. Son varios factores los que intervienen en la relación antes mencionada, entre los cuales están: "las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; la cohesión del grupo de trabajo; el grado de implicación en la tarea; y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección"³. En general, el nivel de satisfacción y de rendimiento que un empleado pueda tener, se relaciona con climas abiertos o participativos.

³ Brunet, Luc, "El clima de trabajo en las organizaciones", edit. Trillas, México, 1987, pág. 79.

El clima organizacional es importante en cuanto a la transferencia de nuevos conocimientos siempre y cuando esos aprendizajes sean meramente de tipo organizacional y que no estén tan relacionados con valores o actitudes individuales de los participantes.

1.5. Comportamiento del individuo en la organización.

En realidad, hablar de clima organizacional es muy extenso y complejo, ya que como se revisaba al principio del capítulo, cada organización tiene personalidad propia, porque la integran individuos cada uno con personalidad propia y diferente. Es casi seguro que en todas las empresas (privadas y públicas) hay problemas; no es fácil comprender y entender los sentimientos, actitudes y comportamiento de las demás personas.

Para reducir las diferencias que contenga el ambiente, es necesario estudiar el comportamiento humano, el hombre es un ser complejo y constantemente está cambiando; los problemas surgen dependiendo de la percepción del individuo acerca de la empresa, por ello es necesario saber que el comportamiento del hombre presenta las siguientes características:⁴

- **El hombre está orientado hacia la actividad.** El comportamiento de los individuos se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades, el logro de sus objetivos y sus aspiraciones. Por ello reacciona y responde frente a su ambiente, ya sea en el trabajo o fuera de él.
- **El hombre es social.** En la vida de un individuo es importante la participación en la organización, ya que puede desarrollarse y convivir en compañía de otras personas, y puede además mantener su identidad. El hecho de pertenecer a un grupo nos hace sentir queridos, aparte de que podemos ser escuchados.

⁴ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", edit. McGraw Hill, México, 1994, pág. 69

- **El hombre tiene necesidades diversas.** Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Dependiendo del estado de ánimo en el que se encuentren van a desear satisfacer ciertas necesidades en respuesta a dicho estado de ánimo.
- **El hombre percibe y evalúa.** El individuo va acumulando experiencias de su ambiente, las registra y las evalúa para seleccionar aquellos datos acorde con sus propias necesidades y valores.
- **El hombre piensa y elige.** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

Todo esto confirma que el hombre es muy complejo, de ahí que las organizaciones consideren la necesidad de estudiar al individuo. Los problemas (para bien o para mal) siempre han existido y existirán en ellas porque siempre estarán formadas por individuos, aun cuando se introduzcan máquinas o robots en las fábricas, el ser humano tendrá que diseñarlas y controlarlas.

En resumen, el clima organizacional está relacionado con el comportamiento de las personas, pero también con la forma en que perciben el ambiente. Muchas veces, uno no se percata, del hecho, de que las personas se comportan de cierta manera porque así están percibiendo el ambiente. Si en la empresa el aire que se respira es tenso, el empleado se va a sentir muy incómodo, el ambiente va a influir sobre él. Este no le permitirá actuar como él se

sienta a gusto. Lo mismo sucede en casa cuando el ambiente es de gritos, regaños, el niño no dice lo que piensa, por temor a ser regañado o señalado.

El estudio del clima organizacional va a permitir detectar aquellos problemas que están obstruyendo el camino para lograr las metas de la organización.

1.6. Importancia del clima organizacional.

El clima refleja los valores, conductas, creencias de los individuos, aspectos que se transforman a la vez en elementos del clima. Para el administrador de empresas es importante analizar el clima de su organización porque detecta fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción y actitudes negativas respecto a la misma. Además con este análisis se puede seguir el desarrollo de la organización y se pueden prever posibles problemas que surjan.

CAPITULO 2

LIDERAZGO

2.1. Definición.

Otra de las variables a desarrollar en el presente estudio es el liderazgo. Existen tantas definiciones de liderazgo que sería difícil mencionarlas todas. Se entenderá Liderazgo como el proceso de focalizar, dirigir e influir en las actividades laborales de los individuos pertenecientes a un grupo.

Tomando como base lo anterior, se puede decir que el liderazgo involucra a otras personas; llámense trabajadores o seguidores. Si éstos no aceptan la guía del líder, el proceso de liderazgo no se efectuaría, ya que no habría a quien dirigir. El líder va a tener su campo de acción en las relaciones humanas, con los seres humanos.

El poder desempeña un papel importante, ya que se puede a través de éste, ejercer la capacidad de influencia para hacer que las personas cambien actitudes o conductas. Al acto de ocasionar un cambio en la conducta de un individuo se le denomina Influencia.

2.2. Teoría de Tannenbaum – Schmidt.

Para Tannenbaum y Schmdit, el liderazgo es la relación resultante de dos variables: la conducta de tarea y la conducta de relación. La conducta de tarea se va a entender como toda aquella actividad que el líder aporta directamente para el logro de las metas del grupo.

La conducta de relación es el apoyo humano que el líder da a los miembros del equipo. Tannenbaum – Schmidt consideran que estas variables son inversamente proporcionales, esto

es, a mayor conducta de tarea menor relación y, viceversa, a menor tarea mayor conducta de relación.

Con base en la afirmación anterior se puede señalar que hay dos dimensiones que van desde la autocracia total del líder hasta la autonomía del grupo. Por un lado, se tiene que el líder toma la decisión y la comunica a las personas relacionadas en el asunto, por otro lado el líder anuncia el objetivo final que el grupo debe alcanzar, pero le concede completa libertad para el logro de los objetivos.

La mayoría de los gerentes reconocen la existencia de tales extremos, pero no hay que olvidar que existe una serie de posiciones intermedias entre las dos dimensiones. El líder puede tomar la decisión, pero hacer un verdadero esfuerzo para explicarla a otros y que la acepten. Puede mantener el poder de tomar la decisión, pero antes puede invitar al grupo a discutirlo, también puede presentar el problema e invitar al grupo a que aporte ideas y posibles soluciones, etc., en fin, puede adoptar una posición intermedia entre el extremo de autocracia y el de democracia. (Ver figura 1).

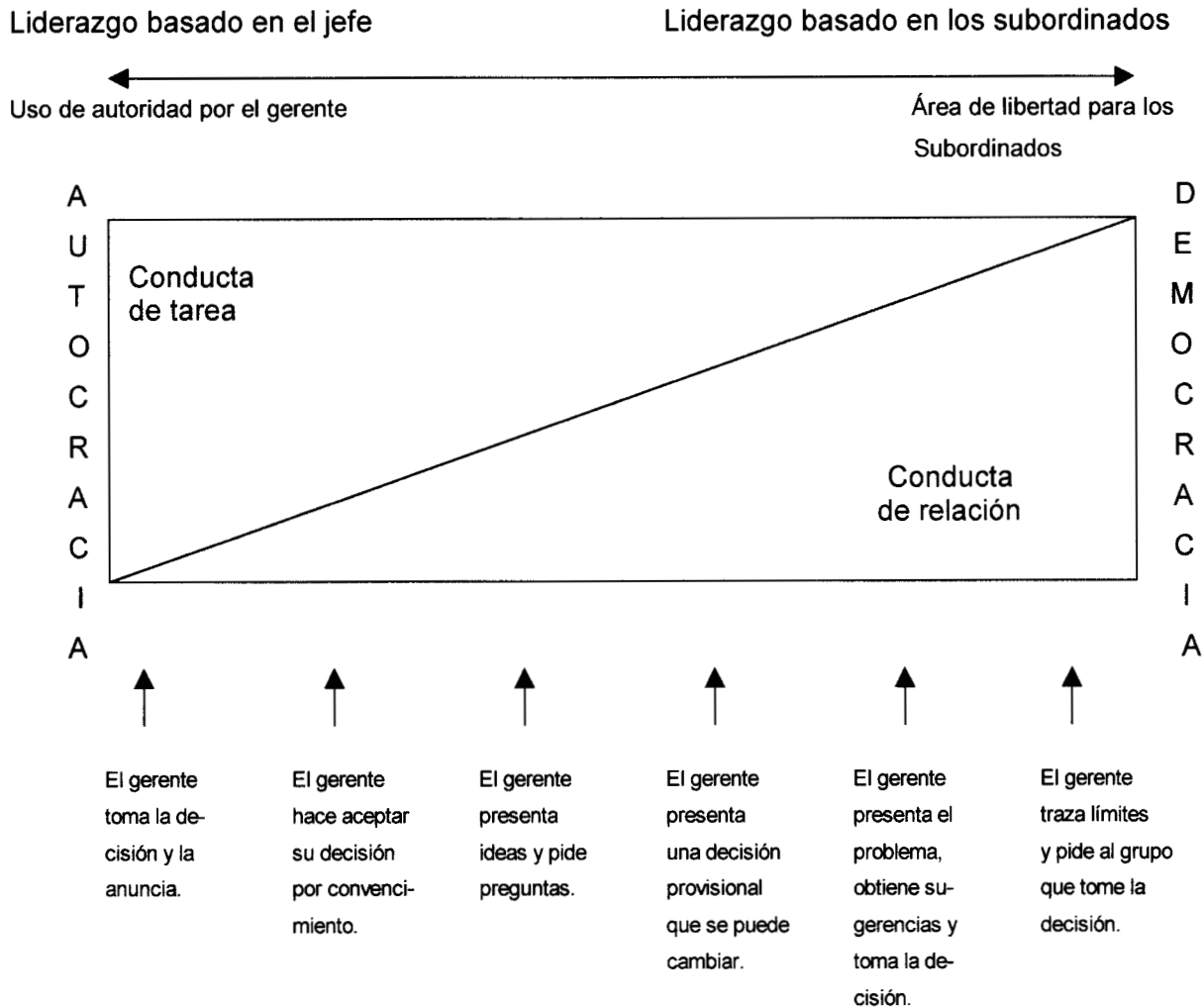
2.3. Teoría de Blake y Mouton.

El liderazgo resulta de la conducta de tarea y de relación, que hemos mencionado en la teoría anterior, pero la diferencia es que no son inversamente proporcionales, sino independientes; un líder puede realizar, en una misma circunstancia, mucha conducta de tarea y de relación.

Estos dos teóricos, inventaron la rejilla administrativa para medir el interés, relativo, que el líder tiene por las tareas y las relaciones (personas).

Figura 1

POSICION DE COMPORTAMIENTO EN EL LIDERAZGO



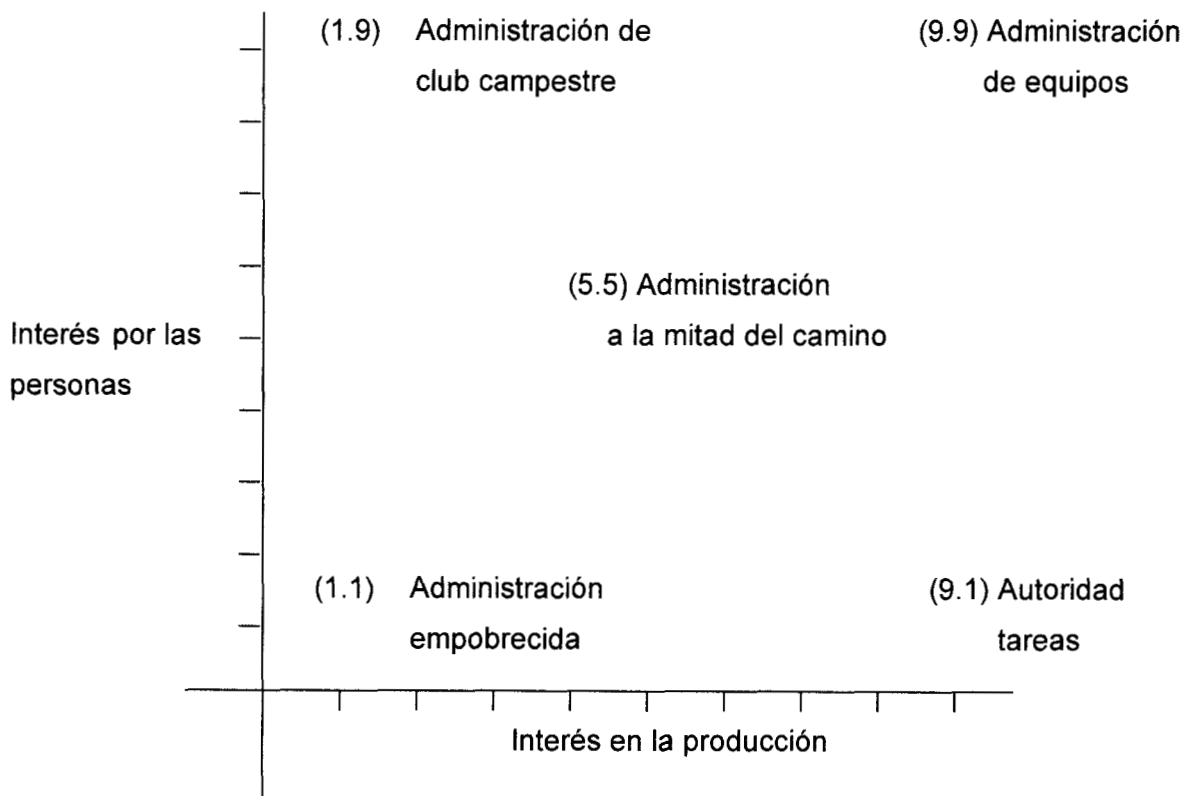
Con la rejilla administrativa se identifican diferentes formas de conducta de los gerentes al conjuntarse las dos variables entre sí; éstas distintas formas se expresan sobre una escala del 1 al 9, el 1 representa un interés mínimo, mientras que el 9 un gran interés.

El estilo administrativo 1.1, ubicado en el extremo inferior izquierdo, representa una administración pobre, ya que se realiza el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo necesario y hay poco interés por las personas.

El estilo administrativo 1.9. representa la administración tipo club campestre, hay gran interés por los empleados pero poco por la producción. Lo contrario de éste, es el estilo administrativo 9.1 que representa la Administración autoritaria o de tareas, con gran interés por la producción y la eficacia y poco interés por las personas.

El estilo 5.5 se refiere a la administración a la mitad del camino, hay un interés intermedio tanto por la producción como por la satisfacción de los empleados. El estilo 9.9 llamado Administración de equipos, manifiesta un gran interés por la producción, al igual que por la satisfacción de los trabajadores. (Ver figura 2)

Figura 2
REJILLA DE LIDERAZGO



Blake y Moun-ton piensan que éste último estilo es el más eficaz, y que esta posición producirá en la mayoría de las situaciones una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados, así como una gran satisfacción en ellos.

2.4. Teoría de Hersey – Blanchard.

Esta teoría que también se conoce como el modelo del Liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los empleados. La disposición se define como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a la tarea.

Según ésta teoría, la relación entre el líder y el seguidor pasa por cuatro fases, conforme los empleados se desarrollan y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo. La primera fase es dirigir, los empleados deben recibir la instrucción en cuanto a sus tareas y tienen que familiarizarse con las normas y procedimientos de la empresa. En la segunda fase, que corresponde a persuadir, el líder tiene que ir aumentando su confianza y apoyo a los trabajadores e ir fomentando que realicen un esfuerzo aún mayor.

En la fase tres, que es participar, los empleados tienen más capacidad y empieza a aparecer su motivación para superarse, además de que empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. Por último, en delegar, que es la fase 4, los seguidores ya no necesitan que los dirijan, ellos se vuelven cada vez más autónomos.

Este modelo recomienda un liderazgo dinámico y flexible, pero hay que tomar en cuenta que si un líder quiere aumentar su confianza en los trabajadores y ayudarlos a realizar su trabajo, tiene que tener claro que deberá ir cambiando de estilo constantemente. No se puede

ser estático, sobre todo porque las conductas de las personas van cambiando, y según esta teoría el estilo de liderazgo va a depender en mayor grado de las condiciones cambiantes.

2.5. El papel del líder.

Se requieren algunas habilidades, pero más que nada actitudes que se centren en el aprecio del potencial humano que se tiene al alcance. Dentro de algunas de los papeles del líder se encuentran los siguientes:

- Pensar en los trabajadores (colaboradores) al igual que en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia en el grupo.
- Crear conciencia de las posibilidades en el grupo.
- Crear conciencia de sus propias posibilidades como líder.
- Estimular a todos, aumentando el " tamaño psicológico" de cada miembro del equipo.
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas con las del grupo.
- Comprender y valorizar las diferencias individuales, sin adoptar la hipótesis de que los problemas surgen por la mala voluntad de la gente.
- Emplear las diferencias para la autocrítica del grupo y para su progreso.
- Aceptar que cada hombre tiene derecho a buscar su libre desarrollo; que los sujetos más capaces son los más difíciles de manipular, y que son especialmente ellos quienes se resisten a ser guiados como rebaño.
- Tener una sonda que penetre en el mundo interior del personal; que capte en qué modo y hasta qué punto la organización satisface las necesidades personales; que cultive y eleve el compromiso de cada uno.
- Enfocarse habitualmente a facilitar al grupo el logro de sus objetivos.

Todo esto se menciona muy fácil, pero hay que tener presente que ser líder representa una gran responsabilidad. Sobre todo, cuando se tiene alrededor a individuos todos muy diferentes, y focalizarlos hacia la consecución de los objetivos requiere mucho trabajo, pero más que labor la persona que ejerza el liderazgo debe poseer una ética de altura muy enorme y una disciplina en el respeto a los demás.

2.6. Cualidades que debe poseer el líder.

Cuando surgen los problemas en la organización y no se logran los objetivos, casi siempre se tiende a responsabilizar a alguien, esa persona con frecuencia suele ser el líder. Los trabajadores pueden escudarse diciendo que el jefe es muy agresivo, impulsivo y muy malo. Para evitar tantas malas imágenes respecto al líder es necesario saber cuáles son las cualidades que debe poseer un buen líder, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Interés, aprecio y respeto por las personas.
- Voluntad de servir.
- Entusiasmo, esperanza y optimismo.
- Seguridad en sí mismo, empatía, comprensión, capacidad de dar seguridad a sus colaboradores.
- Capacidad de confianza en el grupo.
- Constancia y persistencia hasta alcanzar el éxito.
- Capacidad y hábito de valorizar el "aquí y ahora". El dirigente efectivo tiende a proceder de inmediato, no espera tener todo a la mano para empezar a actuar.
- Firmeza combinada con amabilidad.
- Agresividad, en el sentido de seguir adelante con el camino trazado.

Estas cualidades son prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, ya que cada líder actuará según sus características, personalidad y experiencia profesional teórica-práctica. Pero debe procurar fortalecer los puntos en los que se sabe más débil y flexibilizar su comportamiento en aquellas situaciones en las que refleja una conducta negativa.

Hasta donde se ha podido observar, el término liderazgo ha ido sufriendo transformaciones. Hoy el concepto es el de convencer en lugar de ordenar. El líder de hoy es el que mueve a las masas, a través del convencimiento. Algo muy importante que no debe olvidar el líder es que debe de escuchar a las personas y comprenderlas aun cuando no concuerde con sus puntos de vista. El sólo hecho de sentir que alguien les escucha y entiende es reconfortante para ellas. El líder no sólo debe de conseguir que los trabajadores cumplan con su trabajo sino que también debe brindar ayuda, cuando éstos así se lo hagan saber, o vea que la necesitan.

Líder carismático.

Ahora bien, un campo que ha despertado mucho interés es el estudio de las personas con un gran impacto en sus organizaciones. Estas personas reciben el nombre de líderes carismáticos o transformadores. Éstos surgen debido a que las empresas grandes han emprendido programas para la "transformación" de la organización, con enormes cambios que se deben realizar en plazos muy breves. Y se supone que estas transformaciones requieren líderes transformadores, porque son gente con una gran visión y energías personales, además de que funcionan como fuente de inspiración para los seguidores (trabajadores).

Bernard M. Bass, al estudiar el concepto de liderazgo transformador, ha contrastado dos tipos de conducta de los líderes: la transaccional y la transformadora. Los líderes transaccionales determinan lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, clasifican dichos requisitos y ayudan a los empleados a

pensar que pueden lograr sus objetivos con el esfuerzo necesario. Por otra parte, los líderes transformadores "nos motivan para que hagamos más de lo que esperábamos hacer originalmente", porque incrementan la apreciación de la importancia y valor de las tareas, "nos hacen ir más allá de nuestros intereses personales para bien del equipo".

Con base, en la afirmación de los dos párrafos anteriores, se puede decir que para que los líderes sean real y enteramente eficaces para producir consecuencias importantes en las empresas, deben usar su visión personal y su energía para servir como fuente de inspiración a sus seguidores.

Se piensa que el liderazgo va a depender de la persona que sea líder, de los subordinados, de los requisitos del empleo y de las situaciones en la que se encuentre involucrado. No se puede encasillar a todos los líderes en un solo modelo de conducta; la actuación de ellos va a depender de las circunstancias. Pero la capacidad de liderazgo y las habilidades poseídas van a ser significativas para el éxito o el fracaso de las organizaciones. Se está de acuerdo, en que no pueden poseer todas las cualidades especificadas en párrafos anteriores pero lo que sí pueden es procurar fortalecer aquellas en las que presentan una actitud no muy favorable.

CAPITULO 3

AUTONOMIA

A la mayoría de las personas les gusta ser ellos su propio jefe, sin embargo en la industria moderna son muy pocos los trabajadores que tienen ese sentimiento. Con la especialización del trabajo se ha limitado al empleado a la ejecución de una sola actividad, aquélla lo priva de libertad para planear y organizar su empleo y ha pasado la iniciativa y la responsabilidad a la administración. La mayoría de las veces, los trabajadores se convierten en autómatas o máquinas para el trabajo, todo lo hacen mecánica y rutinariamente, que pierden su espontaneidad y creatividad.

"... 'Es una cosa curiosa: trabajo todo el día en la planta y cuando vengo a mi casa, ¿qué me pongo a hacer? me pongo a trabajar más. . . a trabajar en mi propio taller. Me encanta hacer cosas con las manos y eso es lo que hago en la fábrica pero es distinto.

Lo que hay es que en el trabajo yo no tengo ninguna libertad. Esa es la diferencia. La compañía me dice cuándo empezar a trabajar, cuándo puedo ir al baño, cuándo debo almorzar y cuánto tiempo tengo para el almuerzo. Me dicen con qué rapidez debo trabajar y exactamente qué movimientos debo hacer. Casi para lo único que tengo libertad es para pensar que este oficio es una porquería.

En cambio en mi casa yo soy mi propio jefe; y créamelo, ese es un sentimiento maravilloso* . . ." Trabajador automovilístico⁵.

⁵ Strauss, George, "Personal: problemas humanos de la administración", edit. Prentice-Hall, México, 1980, pág. 12.

En esta cita, el trabajador pone de manifiesto el deseo de poseer cierta autonomía, de tener un poco más de libertad para organizar su trabajo. La iniciativa y la imaginación son básicas para el sentimiento de autonomía, pero la administración muchas veces no aprovecha estas dotes de los trabajadores para beneficio de la organización, sino que los orilla a utilizarlas en formas que la administración desaprueba, tales como sabotaje, actividades sindicales o chanzas pesadas. Esto lleva a la empresa a considerar al trabajador creativo como un revoltoso y alborotador; no se percata de que puede utilizar todo ese potencial de los individuos de otra forma en que no se llegue a conflictos extremos.

Cabe aclarar, que no se trata de hablar mal de las empresas, de alguna u otra manera se justifica que actúen con cierto rigor hacia a los trabajadores, porque hay algunos, por no decir muchos, que tienen demasiada libertad, se sienten con tal independencia y "los reyes del universo" para hacer de las suyas. Desde luego, nadie puede ser jefe de todo, pero dentro de ciertos límites, un trabajador puede sentirse su propio jefe, siempre que sienta que lo que hace lo determinan requisitos objetivos de la situación y no órdenes de hombres.

3.1. Definición de autonomía.

Para el estudio que interesa se va a entender por autonomía la mayor libertad que el individuo tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué procedimientos va a seguir.

"Es el grado en que el trabajo provee libertad, independencia y autoridad sustanciales al individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos que serán usados para llevarla a cabo" (Stephen, Robbins).

La autonomía puede aumentar el interés del oficio. El trabajador se siente bien cuando puede modificar la manera de hacer su trabajo; no se siente presionado por el supervisor para que produzca más, siente que puede cambiar de paso, sin dejar o detener la producción. Él sabe que tiene que cumplir con su trabajo pero posee libertad para determinar cómo lo va a ejecutar.

No siempre se está dispuesto a cumplir con una gran responsabilidad. La autonomía lleva implícitos ciertos cargos de responsabilidad; hay quienes se rehusan a aceptar grandes responsabilidades. Prefieren depender de un supervisor que les indique y ordene qué es lo que tienen que hacer, a estar pensando o ideando formas de realizar su trabajo. En este caso se dice, que las personas se desempeñan admirablemente bajo una supervisión altamente estructurada. Posiblemente, piensan en que los jefes se interesan en ellos como personas.

No hay que descartar la posibilidad de la cultura, la familia, experiencias anteriores de trabajo; todos estos aspectos quizá representen factores que en cierta forma reflejan el grado de dependencia de los individuos. Por ejemplo, la educación que se recibe en casa, la mayoría de las veces, se manifiesta en las actitudes y comportamientos que se tienen para con el lugar de trabajo. Los empleados suelen reflejar las relaciones que tuvieron con sus padres y la seguridad y confianza que desarrollaron en ellos de pequeños.

Para el trabajador que se ha formado en una cultura autoritaria, el jefe puede ser como un padre sustituto, a quien puede acudir cuando se le presente algún problema.

En otros casos, la alta estructura puede ser determinante para traer consigo efectos negativos. Cuando los individuos presentan características de ser únicos, quieren tener libertad

para resolver a su manera los problemas que se les presenten. Todo lo que tenga carácter de control, representará una amenaza para ellos.

3.2. Grupos autónomos de trabajo.

Los grupos autónomos de trabajo determinan cómo realizar sus oficios y a veces establecen metas y entrenan a los nuevos trabajadores, pasándose unos con otros información necesaria para desempeñar su trabajo.

Se debe dar autonomía a los trabajadores para que realicen sus labores, descargando todo su potencial creativo y de imaginación, pero hay que cuidar que esa libertad no exceda los límites de la autoridad. Es difícil dar una receta, como aquéllas que sirven para hacer pasteles, porque las organizaciones todas son muy diferentes; lo factible es que el personal resulte lo más eficiente y eficaz para lograr los objetivos de la organización y como no siempre es así, se deben establecer las reglas y normas adecuando las necesidades y deseos de los trabajadores a los fines de la organización.

CAPITULO 4

PARTICIPACION

4.1. Definición.

La participación es un elemento más del clima organizacional, la cual reviste una gran importancia, ya que por medio de ella se pueden obtener mejores resultados tanto en la toma de decisiones como en el ambiente predominante en la organización.

Estilo participativo.

Se puede mencionar que un estilo participativo comúnmente es importante para un buen liderazgo, es decir que cuando los supervisores y sus grupos obtienen buenas experiencias a través de sus esfuerzos participativos, normalmente el supervisor puede aprender a confiar en su grupo y a reconocer que también éste puede tomar buenas decisiones y así se logra que el supervisor esté dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos más importantes. En este punto se piensa que en diversas situaciones el supervisor debe tomar decisiones por sí mismo y no involucrar a los demás, pero también se presentan momentos en los que sí es necesario tomar en cuenta la opinión de sus subordinados, pero claro, que estén relacionados a su área de acción.

Los gerentes de estilo participativo consultan a sus subordinados, haciendo que intervengan en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen juntos en equipo. Este estilo de gerentes está en un punto intermedio ya que conservan la responsabilidad última del funcionamiento de sus unidades, pero han aprendido a compartir la responsabilidad operativa con quienes realizan el trabajo. Y entonces tenemos como resultado que los empleados tienen un sentido de participación en las metas del grupo.

En estudios hechos por Vroom y Yetton se retoman algunos aspectos que están involucrados con las prácticas de los líderes que permiten la participación del empleado. Principalmente señalan que los líderes permiten una mayor participación por parte del subordinado cuando la calidad de la decisión es importante, asimismo cuando la aceptación de la decisión por parte del subordinado se hace necesaria para que su ejecución sea efectiva. Por lo anterior se puede mencionar que la participación del subordinado tiene lugar siempre y cuando exista calidad, aceptación y confianza en que los subordinados enfoquen las metas de la organización incluso sobre las suyas.

La participación puede contribuir de manera muy significativa para lograr el trabajo de equipo, aunque si no se aplica correctamente puede no tener éxito; y por el contrario, si se aplica adecuadamente se pueden obtener dos de sus mejores resultados como son el CAMBIO y la ADHESION PERSONAL a metas que estimulan un mejor desempeño.

En el modelo de apoyo (es un modelo de comportamiento), la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, y el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración con las tareas dentro de la organización. Es muy probable que digan “nosotros” en lugar de “ellos” al referirse a su organización, además de que su autoestima aumenta y sienten orgullo de que reconozcan su valor para la organización, asimismo a la larga, los subordinados serán más eficaces y es muy probable que las relaciones de trabajo mejoren considerablemente.

4.2. Aspectos fundamentales de la participación.

“La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimula a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a

compartir la responsabilidad de éstas”⁶. De acuerdo a lo anterior se desprenden tres aspectos esenciales: **involucramiento, contribución y responsabilidad**.

En cuanto al involucramiento, éste implica los aspectos mental y emocional ya que “la participación significa un involucramiento mental y emocional más que una simple actividad muscular”⁷. Se involucra el yo de individuo, no sólo sus habilidades, dicho involucramiento es psíquico mas que físico. La persona que participa presenta un involucramiento de su ego y no simplemente en la tarea.

Es muy importante destacar este hecho, ya que si el individuo se siente motivado para participar, ésta se presentará en forma continua, y se logrará con ello un involucramiento más cercano a sus tareas y también con respecto a la organización.

El segundo aspecto, se refiere a qué motiva a las personas a que hagan aportaciones. Se les brinda la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos de la organización, tal como lo predice la teoría Y (las personas tienen potencial, tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo). La participación posee un gran valor, el cual radica en que descubre la creatividad de todos los empleados.

Con lo anterior se quiere dar a entender que el proceso de participación no sólo tiene que ver con una injerencia en la toma de decisiones del líder y en un mejoramiento de las relaciones laborales, sino que también posee una característica bastante relevante como lo es

⁶ Keith, Davis, “El comportamiento humano en el trabajo”, edit. McGraw Hill, México, 1991, pág. 266.

⁷ Richardson, R. Peter, “Courting greater employee involvement through participative management”, Sloan Management Review, Winter 1985, pág. 33.

el descubrir el potencial creativo de los empleados, dando lugar con ello a un mejoramiento en la organización y por supuesto, a que los empleados se sientan satisfechos por sus aportaciones ya que por medio de ellas, pueden llegar a concebir que realmente forman parte de la organización.

La participación mejora en especial la motivación, porque ayuda a los empleados a entender y aclarar el camino que lleva a las metas.

El tercer aspecto en la participación es el que impulsa a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. Es un proceso social en virtud del cual el yo de las personas se involucra en la organización y ellas quieren que la organización marche bien. La participación les ayuda a volverse empleados y ciudadanos responsables, dejando de ser simples ejecutores de tareas mecanizadas.

En cuanto las personas comienzan a aceptar la responsabilidad por las actividades del grupo, ven en ello una manera de llevar a cabo lo que quieren hacer, es decir, realizar un trabajo del que se sientan responsables. Con esto se busca que el grupo considere el trabajo de equipo como un paso clave en el proceso que lo convierte en una unidad eficaz.

Lo anterior da pie a que se piense que la responsabilidad es una característica que se adhiere al empleado cuando éste está trabajando en grupo porque en primer lugar, tiene que esforzarse porque en ese grupo en el que está participando haya más empleados y en conjunto tienen que sentir cierta responsabilidad por sacarlo adelante; y en segundo lugar, las acciones que vaya a realizar recaen sobre sí mismo, lo cual también crea un grado de responsabilidad individual.

Cabe destacar que la participación posee un valor potencial, ya que especialmente en la introducción de cambios, la participación tiende a mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

4.3. Características de las prácticas participativas.

Las prácticas participativas gozan de una gran aceptación por diversas razones: la escolaridad de la fuerza de trabajo ha aumentado mucho en los últimos años. Ha habido un mayor desarrollo de habilidades y destrezas. Los empleados con alto nivel de escolaridad han sentido un mayor deseo de influir en las decisiones relacionadas con el trabajo y la expectativa de que se les permita participar en ellas. La participación es un imperativo ético para los administradores.⁸ Este punto de vista se basa en la conclusión de que a la larga, los trabajos muy poco participativos ocasionan daño psíquico y físico a los empleados.

Sobre este aspecto habría que destacar que debido al bajo nivel de escolaridad que tienen los empleados (operativos) y con respecto a lo que se mencionó arriba, es lógico que no tengan un espíritu de cooperación en cuanto a participar, ya que pueden pensar que los líderes no tomarán en cuenta sus opiniones y por lo tanto prefieren no emplear su tiempo en esas cuestiones y mejor se dedican a realizar sus tareas.

Se recalca lo anterior porque el deseo de participar en algunos empleados es mayor que en otros; en algunos casos influye determinadamente en el nivel de escolaridad, ya que al contar con un nivel mayor sienten la necesidad de una mayor participación, y viceversa, incluso, hay trabajadores que no se molestan si no se les invita a participar activamente. Por lo que las percepciones de los empleados sobre la situación son de extrema importancia; ello debido a

⁸ Marshall, Sashkin, "Participative Management Remains an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, spring 1986, pág. 62.

que se sabe que la participación será más eficaz si los empleados piensan que las aportaciones que tienen que hacer son válidas, si la organización toma en cuenta su contribución y si se les recompensa por ella. Además ellos deben estar convencidos de que las ideas que aporten verdaderamente les interese a la dirección y que las utilizarán para que su tiempo y su energía no se desperdicie únicamente en consultas.

Debido a esta situación se recomienda a los administradores que creen las condiciones participativas que permitan a los empleados sentir una mayor autonomía en el trabajo, para que logren descubrir nuevas formas de efectuar su trabajo y se sientan más responsables en su realización.

Las **fuerzas que intervienen en la participación** son:

* **Fuerzas positivas:**

Resultados de la investigación.

Presiones para aumentar la productividad.

Deseos y expectativas de los empleados.

Argumentos éticos.

* **Fuerzas contrarias:**

Problemas de implementación.

Resistencia de los supervisores.

4.4. El proceso participativo

En diversas situaciones la participación da lugar a un involucramiento mental y emocional, que da resultados exitosos a la empresa y al personal. La organización obtiene mayor productividad y mayor calidad; por su parte, los empleados obtienen mayor aceptación, autoestima y menos estrés. De esta forma se logra visualizar el campo tan amplio que abarca la

participación, ya que posee ventajas tanto para la organización como para el individuo, eficientando los procesos y las relaciones entre el personal.

La participación da lugar a que se comparta el trabajo entre los gerentes y los empleados, es decir, que comparten información, recursos y expectativas de papeles que determinan la naturaleza de su relación interpersonal. Si un supervisor piensa que un empleado posee mucha habilidad y además hay de por medio una relación de intercambio buena, el supervisor permitirá mayor influencia en las decisiones. Cuando los subalternos intervienen en la toma de decisiones, se está compartiendo la autoridad para que de esta forma los empleados se sientan más identificados con la organización (pero no por ello los gerentes pierden su autoridad). Se realiza un intercambio social en dos direcciones con los subordinados en lugar de imponerles ideas; es decir que les ceden un poco de su poder y a cambio reciben su creatividad. Para lograr lo anterior es indispensable que se establezca una buena comunicación entre los supervisores y sus subordinados para que de esa manera logren crear un ambiente de confianza y con ello los empleados otorguen sus puntos de vista, es decir, que se sientan menos inhibidos para realizar aportaciones.

Si hay una mayor participación, tanto los gerentes como los subalternos acrecientan su poder, ya que el poder gerencial en parte está basado en condiciones de confianza de los subalternos, sentimiento de trabajo de equipo y sentido de responsabilidad. Con la participación, estas condiciones se ven mejoradas notoriamente, ya que los empleados se sienten más cooperativos, responsables y son más sensibles a los intentos de los gerentes a influir en ellos.

Para que la participación sea exitosa, se necesitan varios requisitos, tanto en los propios participantes como en el ambiente en que se encuentran inmersos:

1. Tiempo suficiente para participar.
2. Los beneficios potenciales son mayores que los costos.
3. Relación con los intereses de los empleados.
4. Capacidades adecuadas de los empleados para tratar el asunto.
5. Capacidad mutua de comunicarse.
6. Ninguna sensación de amenaza por alguna de las dos partes.
7. No salirse del área de libertad de trabajo.

La participación ha aportado muchos beneficios en diferentes organizaciones y condiciones diversas de operaciones; entre los más sobresalientes se encuentran el mejoramiento de la producción y su calidad. Esto a raíz de que el personal da sugerencias para mejorar la cantidad y calidad de los productos o servicios en los que está involucrado. Del conjunto de esas ideas, no todas poseen una utilidad, pero las que realmente lo son pueden resultar para que se den verdaderos mejoramientos en un plazo mayor de tiempo. Si bien, a veces los resultados de la participación son paulatinos, una vez modificada la estructura organizacional, el sistema en general se hace más eficiente y humano. Por ello se enfatiza que la participación juega un papel esencial en el desarrollo de la organización porque todos sus miembros pueden opinar acerca de lo que les compete a cada uno de ellos.

Por otro lado, existen factores de contingencia que deben ser tomados en cuenta al implantar un sistema de participación; dichos factores se encuentran en el ambiente, en el liderazgo, en la naturaleza de las tareas que se realizan y en la propia organización. Es imprescindible estudiar las características de las tareas antes de escoger un programa participativo. Las tareas intrínsecamente satisfactorias pueden disminuir la necesidad de una

mayor participación, en tanto que las tareas rutinarias pueden indicar que la participación podría dar excelentes resultados. Existen además, diversas actividades en que puede hacerse intervenir al personal: establecimiento de metas, toma de decisiones, solución de problemas y planeación de los principales cambios de la organización.

Examinar diversos programas de participación sirve para tener una idea más amplia de su funcionamiento. Un primer programa es la **Administración Consultiva** en el cual se asume que los gerentes consultan con sus empleados para así estimularlos a que reflexionen sobre los asuntos y expresen sus propias ideas antes de tomar una decisión; se destaca además el hecho de que dicha consulta no es acerca de todos los asuntos que le competen a los gerentes, pero sí pueden crear un estilo de incumbencia. Esta clase de programa opta por tomar en cuenta sólo aquellas opiniones directamente relacionadas con el área específica en la que el empleado labora.

Otro programa de participación es la **Administración Democrática**, en el cual se permite de una manera más constante que grupos de empleados tomen varias decisiones muy importantes. El principal proceso que se utiliza en este programa es la discusión en conjunto con el propósito de aprovechar al máximo las ideas y la influencia del grupo.

Un tercer programa son los **Comités de Trabajo**, los cuales contribuyen ampliamente en la productividad y en las comunicaciones porque se logra una participación de parte de la mayoría del personal. Estos comités son conocidos también como círculos de calidad y ayudan a los empleados a sentir que de alguna manera tienen influencia en la organización, aunque la dirección no acepte todas sus recomendaciones.

Los **Programas de Sugerencias** son planes formales con el fin de alentar o motivar a los empleados a que den sus recomendaciones en cuanto a mejoras en el trabajo. Estos programas más que incentivar a la solución de los problemas, acentúan la iniciativa individual como una forma limitada de participación.

Otro programa es la **Demanda Industrial** que es un tipo de participación de los trabajadores ordenada por el gobierno en varios niveles de la organización, respecto a las decisiones que afecten a los empleados. Con ello se pretende institucionalizar la participación del trabajador para alentar la cooperación; que tanto la empresa como el empleado, conozcan mejor sus problemas.

Estos programas tienen la finalidad de obtener una mayor participación por parte del trabajador hacia la organización. La participación no siempre ofrece ventajas, pues los trabajadores de nivel inferior pueden colaborar con éxito en cuestiones de operación, pero en general tiene problemas en cuanto a políticas. En ocasiones el trabajador quiere hacer aportaciones en áreas en las que no son expertos y a veces esperan que se les consulte en todos los aspectos, entonces al no ser consultados se resisten y toman una actitud de falta de cooperación.

Existen diversos problemas en cuanto a la participación, pero tal vez el más importante sea que ésta puede servir para manipular a los empleados y no solamente por los gerentes, sino por el sindicato o grupos pequeños encabezados por personas muy hábiles en la dinámica de grupos.

Se puede finalizar diciendo que la participación es un elemento relevante en el clima laboral de toda empresa, pero lo que aquí interesa son las consecuencias que ésta puede tener sobre la creatividad y la innovación en las organizaciones. Se puede concluir, que la participación que tiene un empleado repercute en su potencial para poder realizar aportaciones significativas que redundan en la innovación, ya sea de su proceso de trabajo como en la elaboración de los productos de la empresa.

CAPITULO 5

COHESION

La cohesión es una variable más de este trabajo de investigación, la cual se considera especial en tanto mejora las relaciones entre los trabajadores de la organización y contribuye a la existencia de un ambiente de confianza y respeto entre los integrantes de la misma.

5.1. Definición.

La cohesión de un equipo de trabajo, también llamada solidaridad, es un indicador importante del grado de influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Así tenemos, que entre mayor cohesionado se encuentre un grupo, es decir, cuanto más sólidos sean los sentimientos del grupo con respecto a su pertenencia al mismo, tanto mayor será su influencia. La cohesión es el grado de solidaridad y los sentimientos positivos que tienen las personas con relación a su grupo.

5.2 Diversos factores involucrados.

La cohesión es indispensable para ayudar a los miembros de la organización a sentirse bien por su contribución al esfuerzo, esto es, que experimentan un sentimiento de pertenencia y satisfacción al poder contribuir dentro de su grupo de trabajo, ya que los trabajadores buscan algo más que amigos en la organización, es decir, quieren “pertenecer”. Alguien puede sentirse parte de una organización grande indirectamente, pero la experiencia compartida con los compañeros inmediatamente se cuenta entre las fuentes más significativas y poderosas de satisfacción en el empleo. Asimismo, un resultado de la cohesión es que los trabajadores sienten menos tensión y hostilidad, además de que hay menos malos entendidos, ya que los

trabajadores están unidos y la relación es más estrecha. Así, los problemas de comunicación y cooperación se ven reducidos considerablemente.

Otro aspecto involucrado estrechamente con la cohesión es la confianza, ya que ésta provee de un sentido especial a todos los miembros de la organización, porque por medio de ella “se rompe el hielo” y se puede tener una relación muy buena entre todos; logrando con ello, además, que los conflictos se reduzcan.

5.3 Formas para mejorar la cohesión.

Como la cooperación es de vital importancia, los gerentes han desarrollado cuatro formas para mejorar la cohesión:

- A) Introducir competencia.**
- B) Aumentar la atracción interpersonal.**
- C) Aumentar la interacción.**
- D) Crear metas en común y destinos en común⁹.**

Enseguida se dará una breve explicación de cada una de estas formas.

El **introducir competencia** dentro de la misma organización, se considera que es un arma de doble filo, ya que por un lado, se aumenta la cohesión grupal interna, pero por el otro, el conflicto entre los grupos es mayor, debido a que esa competencia hace que cada grupo se desempeñe mejor internamente, pero con relación a los otros, se fomenta una hostilidad. Uno de los resultados de esa cohesión es que se motiva a los integrantes a ser más creativos porque cada grupo desea ser el mejor y busca otras maneras de hacer las cosas, surgiendo diversas ideas.

⁹ Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, R. Daniel, “Administración”, edit. Prentice-Hall, México, 1995, pág. 556.

El aumentar la atracción interpersonal es un elemento que ayuda a que los individuos se unan a grupos con características específicas y con las cuales el individuo se identifica, lo que trae como consecuencia que la cohesión sea mayor ya que todos los miembros poseen un conjunto de valores similares entre sí. “La cohesión del grupo tiende a desarrollarse de manera circular: las personas se afiliarán a grupos con los cuales se identifican”¹⁰. Así, mientras mayor sea la atracción de los miembros del grupo y más se conjunten las metas de éste con las individuales, mayor será la cohesión.

El aumentar la interacción en los grupos se puede lograr mediante una mayor comunicación entre sus miembros, por ejemplo, se pueden organizar actividades deportivas los fines de semana o se puede otorgar un tiempo definido para que los trabajadores puedan convivir en el comedor. Estas actividades dan lugar a que la interacción entre los individuos sea mayor y por tanto la cohesión se vea incrementada considerablemente. El realizar las actividades ya mencionadas, tiene por objeto la integración, ya que frecuentemente es imposible que a las personas les agraden todas las demás con las que trabajan y es necesario realizar algo para tratar de que interactúen entre sí y se obtenga una mayor comunicación.

El crear metas y destinos en común es otro elemento que favorece la cohesión. Si los empleados requieren de los demás para realizar su tarea, es necesario que entre ellos exista una adecuada interacción; esa interdependencia da lugar a que se cree un sentimiento de potencia del grupo, en otras palabras, que los individuos tengan la certeza de que pueden ser eficaces. La interdependencia de los resultados es entonces, el sentir las consecuencias del trabajo que se realizó en el grupo, es decir, que los miembros ven cómo su trabajo afecta a los

¹⁰ Stoner, James A. F. y Wankel Charles, “Administración”, edit. Prentice-Hall , México, 1989, pág. 542.

otros, por lo que aumentan la voluntad y la capacidad de los miembros para coordinar su trabajo en provecho de la organización. Debe ser posible crear interdependencia para las tareas, esto es, la medida en que el trabajo de un grupo requiere que sus miembros interactúen unos con otros. Al respecto, en la mayoría de los casos se hace indispensable la cooperación y el apoyo mutuo para realizar las tareas, es por ello que los individuos tienden a interactuar, creando un ambiente más ameno y cordial, de ese modo, el individuo logra cohesionarse con los demás miembros involucrados. Así, la comunicación efectiva y el control de los niveles de conflicto deben, por tanto, ser más importantes en el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Lo anterior confirma que los miembros de cualquier grupo que comparten determinada situación en común, sentirán una sensación de pertenencia a él. Esa pertenencia los hará estar más unidos tanto a sus compañeros como a la organización misma. Muy pocos son los que se aíslan, posiblemente porque presentan algún tipo de problema, pero las investigaciones afirman que los empleados que no tienen oportunidad de establecer contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio y este sentimiento a menudo se refleja en una baja productividad.

A las personas nuevas les cuesta trabajo hacerse aceptar en los grupos de alta cohesión, lo que crea problemas para la administración que trata de llenar vacantes. Pero puede haber y casi siempre en las organizaciones hay un “período de prueba” en el que el “novato” o recién ingresado debe demostrar que está dispuesto a conformarse con las normas del grupo, que tiene una personalidad aceptable y que acepta la posición que se le asigne.

Un grupo cohesivo para realizar una tarea es una de las mejores alternativas con que se cuenta para reunir la experiencia de diferentes miembros de la organización y para canalizar sus actividades en la solución de problemas y la toma de decisiones efectivas. Con ello se

quiere resaltar que mediante la cohesión se pueden obtener varias ventajas ya que los grupos que posean esta característica serán capaces de realizar muchas aportaciones a la organización. Su grado de integración hará que dichos individuos sean imaginativos y creativos, y traten de hacer bien las cosas para sentirse unidos.

5.4 Sentido de pertenencia e identificación.

En una organización donde exista la cohesión, difícilmente los miembros violarán las normas del grupo al cual se sienten fuertemente unidos. Es decir, que por su sentido de pertenencia, los individuos no tienen por qué faltar a las normas ya que se sienten parte del grupo y toda acción que realicen repercutirá en ellos.

Cuanto mayor sea la unidad de un grupo, tanto mayor la probabilidad de que todos los miembros se conformen estrictamente a sus normas (en parte como resultado de la presión) y mayor también la probabilidad de que el pequeño núcleo de liderazgo represente sin disputa los sentimientos de todos los miembros. Los grupos cohesivos tienden a estar más unidos cuando sus expectativas son violadas, ya sea por la administración, o por uno de sus propios miembros, o aún por otros grupos.

Cuando un individuo todavía no forma parte de algún grupo, éste le es indiferente, pero cuando ya se integra a él, el individuo comienza a aprender, a conocer y a estimar a los otros, con ello tenderá a sentirse identificado con el grupo y se convertirá entonces en un grupo más cohesivo por el hecho de que cada vez que entre un nuevo integrante éste se esforzará por integrarlo y así mantener la unión.

5.5 Gerencia y cohesión en los grupos.

En la mayoría de los casos, el éxito o fracaso de los gerentes en la obtención de los objetivos organizacionales puede depender en gran medida de la eficiencia con la que administren los grupos cohesivos con los cuales deben tratar. Es decir, que los gerentes al poseer la ventaja de esos grupos, deben manejarlos correctamente con el fin de que se cumplan las tareas de manera eficaz sin que se vea afectada la cohesión. A veces se encuentran grupos cohesivos en una organización, pero los dirigentes no los administran adecuadamente, por lo que los resultados no son los esperados y se les reprende o castiga ocasionado con ello que los individuos se desanimen y esa actitud provoca, en diversas situaciones, que la cohesión disminuya. Pero también, hay gerentes que ayudan a aumentar la solidaridad de los grupos, dando a sus integrantes mayor opción en la selección de sus compañeros de trabajo.

Como respuesta a lo anterior se puede decir, que cuando hay esa libertad de elegir a los compañeros de trabajo, en primer lugar, la tarea se realiza eficazmente, y en segundo lugar, la unión entre los integrantes de cada grupo se ve incrementada, logrando con ello avanzar dentro de la organización, y manteniendo un control en la misma. Con ello se ve también que, la rotación de personal disminuye considerablemente.

La cohesión en los grupos es un factor que apoya significativamente tanto el desempeño como la mejor toma de decisiones y la solución de los problemas. Se ha demostrado que las soluciones aportadas por un equipo son mejores que las individuales porque se trabaja conjuntamente y se aportan diversas alternativas llegando finalmente a un acuerdo en común.

Un gerente a menudo prefiere tomar las decisiones sin consultar a los diversos grupos, ya que considera que le causan un gasto mayor por las horas que tiene que pagar a los

miembros de la organización, aunado a que se utiliza mucho tiempo para las reuniones y las discusiones (que son lentas). Pero cuando se trata de resolver un problema con un alto grado de dificultad, tal como el desarrollo de nuevos productos, reconsidera la posibilidad de tomar la decisión en grupo, entonces la cohesión se extiende hacia el gerente, quien pasa a formar parte del equipo para llegar a un consenso entre todos.

5.6 Cohesión en diferentes tipos de grupos.

En las organizaciones existen diversos tipos de grupos, algunos están determinados por la estructura organizacional y otros se conforman por diferentes situaciones, siendo éstos grupos informales. Donnelly, Gibson e Ivancevich¹¹ distinguen cuatro tipos de grupos: de **comando**, de **labores** (formales) y de **interés** y de **amistad** (informales). En los dos primeros tipos de grupo, la cohesión se da más enfocada a cumplir con sus tareas, los miembros se comunican y coordinan para ser eficaces; en tanto que los dos restantes tipos de grupos están cohesionados por otras causas. Los grupos de interés buscan una asociación con un objetivo común, por ejemplo para crear un plan de jubilación. El grupo amistoso es un tipo especial de grupo, su cohesión está influenciada por motivos personales y las relaciones entre sus integrantes se da más allá del trabajo, es decir, que su interacción se extiende y su comunicación está relacionada con actividades que no lo están de acuerdo al trabajo. Este tipo de grupos se forma cuando los empleados se encuentran jugando o realizando alguna actividad colateral en la empresa y de ahí surge una amistad, la cual no tiene relación estrecha con el trabajo en sí, pero que logra tener dentro de la organización un mejor clima laboral ya que se da una mayor comunicación debido a la cohesión que existe entre los miembros de la organización.

¹¹ Donnelly, H. James, Gibson, L. James y Ivancevich, M. John, "Dirección y administración de empresas", edit. Addison – Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, E.U.A, 1994, pág. 345.

Se destaca además la presencia de la cooperación en los grupos en los cuales se encuentra una motivación más intensa para realizar la tarea, una comunicación más eficaz, se generan más ideas, sus integrantes están más satisfechos, el grupo logra una mayor productividad y en general el grupo posee una alta cohesión.

Se mencionó anteriormente que la cohesión se refiere a que los integrantes de un equipo de trabajo están de acuerdo, cooperan y se agradaban unos a otros, compartiendo las metas de la agrupación, por lo cual se puede decir que mientras mayor sea la atracción de los miembros del grupo y más se conjunten las metas del grupo con las metas individuales, mayor será la cohesión; también mientras más cohesión haya en un grupo, con mayor facilidad sus miembros buscarán sus metas. Si esas metas son deseables, un grupo cohesivo será más productivo que uno que no lo sea; pero si la cohesión es alta y las actitudes son desfavorables, la productividad decrecerá. Por otro lado, si la cohesión es baja y las metas son apoyadas, la productividad se incrementará, pero no en el mismo nivel como cuando la cohesión y el apoyo son altos.

En cuanto a la moral, la cohesión es el factor de mayor importancia en ella (la condición de bienestar entre los miembros de un grupo). Otros factores que determinan la moral de trabajo son:

1. La existencia de objetivos que los miembros se esfuercen por alcanzar,
2. Progreso observable hacia el logro de los objetivos, y
3. Un sentido de participación entre los individuos del grupo al trabajar hacia los objetivos.

5.7 Factores determinantes en la cohesión de los grupos.

La administración debe estar en capacidad de predecir qué condiciones se van a presentar en los grupos unidos o en los desunidos. Los siguientes factores sirven como determinante de la cohesión de grupos:

1. **Posición social del grupo.** Se refiere a que los empleados sienten mayor lealtad para con el grupo de alta posición social que para con el de baja. Se podría decir que un empleado tendrá más cuidado de conformarse con las normas de grupo al cual pretende ingresar que de aquel al cual quiere escapar. Por otro lado, los trabajadores que pertenecen al nivel más bajo de la escala promocional no desarrollan fuerte adhesión a sus grupos de trabajo, sino que por el contrario, en ocasiones se consideran como simples miembros temporales del grupo.
2. **Tamaño.** El tamaño incide en la cohesión que un grupo pueda tener, ya que si éste es demasiado grande, un número mayor de integrantes se siente amenazado y disminuye su deseo de participar, lo que puede provocar conflictos y aumentar la tensión, consecuentemente la cohesión se verá afectada negativamente. Por el contrario, los departamentos pequeños están más estrechamente unidos que los grandes. La lealtad es producto de contactos constantes de persona a persona y naturalmente es más sencillo establecer relaciones estrechas con todos los miembros de un grupo pequeño que con los de uno grande.
3. **Homogeneidad.** Los grupos cuyos miembros tienen intereses y antecedentes en común son más efectivos para promover sus propios intereses que aquellos cuyos miembros son menos homogéneos. Ejemplo de ello es cuando un grupo informal que se forma con personas que trabajan juntas pero con distintas pagas y tareas, difícilmente será un grupo cohesivo. Esa falta de homogeneidad da lugar a la formación de subgrupos (a veces

llamados pandillas) y a conflictos entre ellos, llegando a grados intensos que borren todo campo de interés común.

4. **Comunicaciones.** Un grupo cohesivo tenderá a que sus miembros puedan comunicarse más fácilmente los unos con los otros. La unidad interna de un grupo puede frustrarse donde hay mucho ruido, pero puede existir una firme unión aún en los grupos dispersos, siempre que la tecnología del trabajo exija o permita que permanezcan en comunicación permanente. Una de las determinantes de la cohesión es la rapidez con que se transmiten los rumores y otros mensajes que contribuyen a un sentimiento de identidad común.
5. **Aislamiento de otros grupos.** El aislamiento físico de otros grupos de trabajadores tiende a cimentar la cohesión. Con ello se trata de decir que a veces varios trabajadores se unen por ejemplo para hacer una huelga y no “quitarán el dedo del renglón” hasta lograr su propósito, teniendo como arma principal esa unión que cada vez se va tornando más fuerte en determinada situación.
6. **Prácticas gerenciales.** El comportamiento usual de la gerencia tiene influencia directa en el grado de cohesión que existe dentro de un grupo. Por ejemplo, si el gerente fomenta la competencia entre uno y otro empleado, se harán imposibles las relaciones estrechas entre los trabajadores y en cambio fomenta la solidaridad cuando recompensa el comportamiento cooperativo.
7. **Presiones externas.** Los trabajadores, ante algo que ellos consideren una amenaza externa, se olvidarán de sus diferencias personales y se unirán para oponerse a dicha amenaza, es decir que la presión que perciben por parte del agente amenazante ejerce un enorme poder para que los trabajadores rápidamente olviden viejas rencillas, pero por el

contrario, una presión excesiva puede llegar a debilitar a un grupo, especialmente si éste pierde la batalla a la que se habían unido para enfrentar. Si ocurre que se ganó, la solidaridad (cohesión) del grupo tenderá a disminuir un poco, ya que durante el tiempo en el que se unieron se crearon patrones de cooperación que no pueden hacerse a un lado determinadamente, por lo cual persisten a través del tiempo.

8. **El éxito.** Un grupo que en el pasado su acción cooperativa ha sido exitosa, logrará que el grupo sea más fuerte y cohesivo. Se puede establecer el éxito como una pauta circular: los grupos cohesivos tienen más éxito y los grupos de más éxito son más cohesivos.

En otro orden de ideas, los grupos de muy alta cohesión pueden ser muy inadaptables e intolerantes del cambio. Las normas que ayudaron a eliminar los rozamientos personales pueden también inhibir la aceptación de nuevos procedimientos, equipos y personas. Así la organización se puede congelar en el sistema de posición y normas de trabajo desarrolladas dentro del grupo.

Para finalizar es conveniente enfatizar que un grupo cohesivo tenderá a ser más cooperativo, además de que está más motivado para realizar su tarea, posee una comunicación más eficaz, se generan más ideas (el grupo es creativo), sus integrantes están más satisfechos y obtiene mayor productividad. Varias personas integrantes de un grupo son capaces de generar un número mayor de ideas que las que pueden producir individualmente, por lo que la cohesión es un factor determinante en los grupos.

CAPITULO 6

CREATIVIDAD E INNOVACION

6.1. Definiciones.

Creatividad.

La creatividad es un proceso por medio del cual las personas realizan combinaciones de situaciones, conceptos e ideas anteriores para dar lugar a uno nuevo; es decir que buscan maneras diferentes de hacer las cosas. La gente creativa siempre tiene el impulso de salirse de lo convencional y por ello ve la manera de traducir una idea nueva en una empresa nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo.

La creatividad, es poner a trabajar más nuestro intelecto para el desarrollo de nuevas ideas; aún cuando pensemos que no somos creativos siempre lo seremos, ya que el hombre constantemente crea los problemas y así como los crea los puede solucionar, basta con que sea humano, para decir que es capaz de pensar y por lo mismo generar ideas, ya sea buenas o malas.

Innovación.

La Innovación se refiere a poner en práctica las ideas generadas. Así pues se pueden desarrollar ideas y al ponerlas en práctica se estaría innovando. Un trabajador puede desarrollar ideas para cortar la madera en una forma diferente con el serrucho; no sólo lo piensa sino que tiene una idea (con lo cual estaría siendo creativo), pero al hacerlo o llevarlo a la práctica ya está siendo innovador, porque está poniendo en práctica una nueva forma de hacer las cosas, que en ese caso sería una nueva forma de cortar la madera.

La innovación no es un simple fenómeno, es un largo y acumulativo proceso de un gran número de procesos de decisión organizacionales, abarcando desde la fase de la generación de una nueva idea hasta su fase de implantación. Una nueva idea se refiere a la percepción de una nueva necesidad de un cliente o de una nueva forma de producir. Es generada en el proceso acumulativo de recolección de información, aparejada con una difícil visión empresarial. A través de la implementación, la nueva idea es desarrollada y comercializada en un mercado o en un nuevo proceso con una concurrente reducción de los costos y un incremento de la productividad.

Por otro lado la innovación es cualquier cambio importante:

1. En las interacciones o acciones recíprocas de las empresas con el medio ambiente natural o social sobre:
 - a) La introducción de nuevos y mejorados productos y servicios en el mercado,
 - b) La aplicación de nuevos y mejorados métodos de producción, y
 - c) La eliminación de los efectos negativos de los métodos, productos y servicios sobre el medio ambiente natural y social.
2. En la estructura interna de la empresa por cambios en la estructura organizacional; introducción de un sistema electrónico de información, aumento de la productividad de los factores de producción, etc.
3. En los subsistemas de la empresa (realización de un nuevo producto, combinación de mercado, creación de un nuevo subsistema, etc.).

En la actualidad es necesario que la gente tome la iniciativa y genere ideas con el fin de estar siempre a la par con la constante turbulencia en el mundo, ya que cada vez más se van desarrollando diferentes cosas y se está en un constante cambio, por lo que se debe afrontar de una manera competitiva y para ello una de las mejores formas es ser creativos para no

estancarse y quedar rezagados en un ambiente que requiere avanzar mejorando, esto significa pensar de otra forma y estar abierto a maneras del todo nuevas de contemplar el mundo.

Mitos.

A pesar de que con el paso de los años ha sucedido de que las compañías que no introducen innovaciones terminan por desaparecer, aún existen diversos mitos en torno a la creatividad, entre los que están los siguientes:

1. **La creatividad no se aprende.** Este punto se refiere al supuesto de que la gente nace con talento creativo, es decir, que los individuos que son creativos traen esa capacidad ya predeterminada.
2. **La creatividad es para el trabajo artístico.** Es común que se asocie la creatividad con las tareas artísticas; que la imaginación es uno de los talentos del creativo y los dotes del artista están asociados con su capacidad imaginativa.
3. **La creatividad no tiene método.** Si se piensa que la creatividad es lo nuevo, entonces el camino para llegar a la nueva idea es incierto o desconocido, por lo que es imposible que exista una forma sistemática de hacerlo. En resumen, la creatividad no tiene método, porque cada idea generada supone un camino diferente y desconocido.

6.2. Características de la creatividad y de las personas creativas.

En general, la creatividad ha sido interpretada como una capacidad del ser humano que contribuye a :

- Descubrir nuevas perspectivas mezclando conocimientos e imaginación.
- Descubrir relaciones desconocidas partiendo de datos conocidos.

- Desarrollar el potencial de producir algo nuevo.
- Generar soluciones a partir de problemas planteados.

La creatividad se considera como el proceso más elevado del pensamiento aplicable a toda actividad humana con el propósito de aportar algo nuevo o mejorar lo existente. Además fomenta el desarrollo del individuo que la posee, ya que logra sentirse satisfecho con sus aportaciones.

Como la creatividad es un concepto realmente nuevo y muchas de las veces no se logra tener una idea general de ella, a continuación se mencionan algunas de sus características más sobresalientes:

1. Es expresiva

- Espontaneidad y libertad.
- No requiere de preparación especial para manifestarse.

2. Intuitiva

- Encuentro con soluciones mediante procesos inconscientes.
- Se desconoce cómo se presentan las soluciones.

3. Productiva

- Búsqueda ordenada y deliberada de soluciones.
- Las soluciones están condicionadas por objetivos y limitaciones (costo, tiempo, elementos disponibles, etc.).

4. Inventiva

- Primero surge la idea, después sus aplicaciones.
- Es el descubrimiento de una relación novedosa o invención.

Con dichas características se fundamenta el requerimiento en las organizaciones de una creatividad productiva orientada a la solución de problemas; asimismo cuando exista un entorno de cambio e innovación, la empresa tiene que dedicar talento y recursos a desarrollar la creatividad inventiva.

En otro orden de ideas, en los grupos humanos se pueden encontrar personas de mayor efectividad y habilidad, no siendo la creatividad una excepción; los factores psicológicos y sociológicos pueden llevar a un hombre a mayores niveles de superación. En general, si un individuo nace y se desenvuelve rodeado de personas creativas, tiene más posibilidades de desarrollar la creatividad, que alguien cuya vida haya transcurrido en un ambiente creativo y culturalmente primitivo.

El perfil de una persona creativa ayuda a su mente a acrecentar sus habilidades, así como a evaluar y apreciar la creatividad ajena y sobretodo, a determinar el potencial creador.

Existe una gran cantidad de **características adjudicadas a una persona creativa**, y por supuesto, como toda evaluación de la personalidad, sólo son indicativas de una tendencia que debe juzgarse en su conjunción armónica con otros factores. Dentro de esa amplia gama de características, solamente se mencionan las que se consideran que tienen un significado especial:

1. **Inconformista.** Esta característica hace referencia a que la persona es audaz y futurista; que crea pensando en la posibilidad de cambiar las cosas. La mente creativa rechaza cualquier obstáculo impuesto a sus impulsos y llegado el caso, está dispuesto a correr grandes riesgos para quitar del camino ese obstáculo. Por otro lado, el inconformismo inteligente debe detenerse en la frontera de lo evidentemente imposible. El inconformista a pesar de ser una personalidad revolucionaria, no trata de cambiar las

cosas por cambiarlas, ni de destruir por destruir, sino que lo hace con el propósito de volver a construir, a mejorar las cosas, de ir hacia delante.

2. **Imaginativo.** Aquí es imprescindible que se mencione que esta característica está sumamente ligada a la creatividad porque la concepción o ideación fundamental del proceso creativo tiene su origen en la imaginación. Existen dos tipos de imaginación, la **reproductiva y la constructiva**; la primera se refiere a imágenes de experiencias pasadas repetitivas, mientras que la segunda es una verdadera construcción ajena de cualquier idea o productos conocidos, y responde a una finalidad consciente para darle sentido y propósito a la obra. La imaginación constructiva posee una gran importancia en la vida empresarial, pues el número de posibilidades para atacar un problema o desarrollar un proyecto sólo está limitado por dicha imaginación. La imaginación permite construir hipótesis y buscar alternativas, también “es la fuerza generadora de ideas, pero las ideas deben organizarse para un propósito”.¹²

3. **Inquisitivo.** Este aspecto refiere a una persona que es observadora más que curiosa, es decir, que desea averiguar algún hecho con el propósito de construir con él o sobre él. Una mente inquisitiva plantea interrogantes de este tipo: “cómo”, “por qué”, los cuales son sinónimos de estímulo de la creatividad; puede caracterizarse como la actitud de querer aprender y saber, que desea conocer cómo funcionan las cosas, de buscar lo nuevo. Es una forma de apertura total para conceptualizar lo que se quiere crear, para ayudar a decidir qué debe construirse y qué debe preservarse y como guía para descubrir el camino a seguir en el desarrollo de la creatividad. La mente creativa

¹² Eroles, G. Antonio, “Creatividad Efectiva”, edit. Panorama, México, 1994.,. pág. 106.

observa y escucha, analiza y piensa. "Observar es aprender y es imposible crear sin aprender"¹³.

4. **Perseverante.** Un hombre creador no se sentirá derrotado ante la primera dificultad o crítica; por el contrario, sigue adelante hasta alcanzar su meta. La obra creativa de cualquier tipo tiene un marco de tiempo y espacio imposible de comprimir. La perseverancia es una cualidad de gran valor, siendo un subproceso de la creatividad; a través de las perseverancias se corrigen errores y se aprende de ellos, se retrasan caminos y se redefinen propósitos. Una persona que persevera creativamente significa que proseguirá incansablemente hasta lograr los propósitos antes concebidos.

5. **Analítico.** La mente analítica actúa secuencial y lógicamente y presta gran atención a la información así obtenida. Aunque es indispensable complementar la capacidad analítica con la habilidad para sintetizar y crear. La persona sintetizadora puede o no ser creativa, pero al combinarse con habilidades analíticas, genera una gran capacidad creativa.

6. **Flexible.** Una persona creativa fácilmente puede adaptarse con gran rapidez a las situaciones cambiantes, pues la propia tarea creativa plantea continuamente situaciones nuevas, no sólo mostrando diversos caminos para un mismo propósito, sino también para abordar nuevas empresas que necesariamente deben ser diferentes para una creatividad perdurable. Esta flexibilidad centrada tanto en el pensamiento creativo como en la acción realizadora, demanda una gran capacidad para relacionar conceptos aparentemente muy distintos que la mente creativa conecta a través de la asociación de

¹³ Op. Cit. Pag. 107.

ideas, para aplicarlas en la dirección planeada o para encaminarse por una nueva ruta del proceso creativo. En sí, la flexibilidad significa que una persona esté dispuesta a escuchar, aceptar las críticas y desavenencias y a preservar con todo ello en la búsqueda de resultados creativos. Es de vital importancia para la creatividad empresarial tener una actitud flexible.

Además de las características antes mencionadas, también se señalan otras no menos importantes:

- Sensibilidad a los problemas.
- Originalidad.
- Confianza en sí mismo.
- Ausencia de temor al fracaso.
- Receptividad a lo sentimental o inconsciente.
- Capacidad de concentración.
- Tolerancia ante la ambigüedad.

Con respecto a lo ya expuesto se enfatiza ahora que las personas creativas suelen ser más flexibles que las poco creativas; pueden cambiar y tienen la disposición a hacerlo, de un enfoque a otro para enfrentar un problema. Estas personas prefieren lo complejo a lo sencillo y suelen ser más independientes; defienden sus puntos de vista “a toda costa” cuando se cuestionan sus ideas, asimismo ellas también cuestionan la autoridad con mucha facilidad y tienden a desobedecer órdenes que no les parecen sensatas. Por ello, su administración en casi todas las organizaciones puede ser un tanto más difícil. Además encuentran mayor motivación en un problema interesante que en una recompensa material, trabajan “largo y tendido” cuando algo les inquieta.

6.3. Creatividad e innovación en las organizaciones.

La creatividad da frutos en un clima tolerante, es decir, en un clima que propicia la exploración de ideas nuevas y de formas nuevas de hacer las cosas. A veces muchos gerentes tienen problemas para aceptar este clima, quizá porque se sienten incómodos ante un proceso constante de cambio, mismo que es compañero esencial de la creatividad. O quizá se preocupen porque un ambiente tolerante podría fomentar infracciones a la disciplina a problemas con el control de costos.

El gran secreto que poseen las empresas altamente creativas consiste en lograr y preservar el equilibrio y coincidencia motivacional entre las aspiraciones individuales (creatividad personal) y los objetivos colectivos (creatividad empresarial).

Lo que distingue a una empresa de las demás es la cantidad y calidad de sus obras creativas. Toda empresa en un entorno competitivo debe fundamentarse en una cantidad diferencial con respecto a las demás, ya sea mediante creatividad, innovaciones o modificaciones. Por lo que el campo de la creatividad empresarial se puede dividir en: creatividad de productos y creatividad de sistemas. Por otra parte, se pueden distinguir tres **áreas de la cultura empresarial** como las de efectos más significativos sobre la creatividad:

- Compromiso.
- Comunicación.
- Delegación (participación).

El denominador común de las compañías triunfantes y creadoras es que en ellas no se toma al pie de la letra lo ensayado, lo probado y lo establecido, al contrario, siempre están dispuestas a probar y emplear nuevas formas de ver e ingeniosas. Con ello se trata de decir que las compañías progresistas y creadoras tienen total disposición a probar nuevas técnicas y

métodos, a involucrarse en empresas y proyectos pilotos, a admitir las ideas nuevas, los conceptos que abren otras perspectivas. Las compañías dinámicas y capaces de discurrir tienen conciencia de poder permitirse aventuras, saltos en lo desconocido, incursiones en terrenos no pisados anteriormente.

De acuerdo a Gary Steiner al realizar una investigación acerca de lo que caracteriza a una organización creativa, llegó a la conclusión de que las organizaciones creativas corresponden en la mayoría de los casos a las peculiaridades que reúnen los individuos altamente creativos. Pero además de ello se pueden mencionar otros factores a destacar en una organización creativa, entre los cuales se tienen los siguientes:

- **Poseen personas con ideas.** Se cuenta con canales libres de comunicación, así como sistemas de sugerencias y se fomenta el contacto con fuentes externas.
- **Contrata personal con diferentes tipos de características.** Asigna al personal no especializado a la solución de problemas, permite la excentricidad.
- **Se emplea un enfoque objetivo.** Sus análisis se basan en hechos fundamentados; se evalúan las ideas de acuerdo a su mérito y no según quién la recomienda. Selecciona y promueve personal exclusivamente con base en sus méritos.
- **Brindan oportunidades.** Se invierte en investigación básica; posee una planeación a largo plazo flexible; experimenta con nuevas ideas y no realiza un juicio previo de ellas, salvo que las evalúe. Brinda una oportunidad a todos.
- **Son empresas con estilo descentralizado.** Brinda tiempo y recursos para absorber errores. Tolera y espera asumir riesgos. No es conducida en forma rígida. Los empleados pasan la mayor parte de su tiempo en su trabajo, teniendo libertad para escoger y buscar problemas. Libertad para expresar y comentar ideas.

- **Son autónomas e independientes.** Se poseen objetivos originales y diferentes. No están tratando de seguir al líder.
- **Posee seguridad en rutinas.** Permite que existan personas creativas. Posee diferentes unidades u ocasiones para generar ideas en contraste con la evaluación de éstas. Separa las funciones creativas de las de producción.

Todos los rasgos señalados forman parte importante de una organización creativa, pero hay que señalar que, resumiendo, son específicamente 10 las **características de una organización creativa**, de acuerdo a Juan Gerardo García¹⁴ y que a continuación se enlistan:

- Los objetivos a conseguir están definidos, no la manera de conseguirlos.
- El personal participa en el planteamiento de los problemas y en la búsqueda de soluciones.
- Se mide la contribución por los resultados, no por el esfuerzo que realiza.
- Las comunicaciones son ascendentes, no sólo de la dirección a los subalternos.
- Existe flexibilidad en los sistemas y procedimientos. Se revisan periódicamente.
- Hay delegación de autoridad en la organización. Se supervisan resultados.
- Existe autocrítica en el desempeño de las actividades.
- Se reconoce la iniciativa y el espíritu de colaboración.
- Se toleran las diferencias de opinión. Clima de respeto.
- Existe motivación de hacer las tareas de la mejor manera posible.

6.4. Proceso creativo de las organizaciones.

Cada una de las organizaciones cuenta con su propia capacidad para traducir el talento de sus miembros en productos nuevos, servicios nuevos, métodos nuevos, etc. Para que esas

¹⁴ Garza, Treviño Juan Gerardo, "Administración Contemporánea", edit. Alhambra Mexicana, México, 1995, pág. 933.

organizaciones puedan aprovechar de la mejor forma la creatividad, sus administradores tienen que estar conscientes del proceso de innovación y tomar medidas para fomentar dicho proceso.

El proceso creativo en las organizaciones está integrado por tres pasos: la **generación de ideas, la solución de problemas o el desarrollo de ideas**, y la **implementación**.

La **generación de ideas** depende principalmente del flujo de personas y de información entre la empresa y su ambiente. Los asesores externos y los expertos son fuentes necesarias e importantes de información para los gerentes, porque frecuentemente tienen conocimiento de los avances, en su campo, de productos nuevos, servicios nuevos, etc.

En este punto es de gran importancia señalar que es muy probable que la generación de ideas propicie las innovaciones cuando las ideas surgen de los niveles básicos de la organización. Moss argumenta "que conceder facultades a las personas de los niveles bajos de las organizaciones para que emprendan ideas nuevas en el contexto de un ambiente de apoyo, es un medio valioso para poner en práctica innovaciones exitosas"¹⁵.

El desarrollo de ideas depende de la cultura y de los procesos de la empresa dentro de la organización; los rasgos, valores, características y procesos de la organización tienden a apoyar o inhibir el desarrollo y el uso de las ideas creativas. La estructura organizacional también desempeña un papel esencial, ya que las que son rígidas inhiben la comunicación entre los departamentos, con frecuencia evitarán que personas con potencial para servir, lleguen a saber que existe un problema. Como crean obstáculos para la comunicación, las orga

¹⁵ Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr., R. Daniel, "Administración", edit. Prentice-Hall, México, 1995, pág.468.

nizaciones con estructuras rígidas también pueden evitar que la solución de problemas llegue a los gerentes que las necesitan. Los sistemas de información general, los sistemas de apoyo a las decisiones y los sistemas expertos, almacenan y rescatan las ideas generadas y ayudan a los gerentes a desarrollarlas.

Por último se encuentra la etapa de **implementación** del proceso creativo, que consta de los pasos que llevan a la solución o al inventario del mercado. Aunque un alto porcentaje de innovaciones disminuye, muchas veces, la rentabilidad a corto plazo, resulta crucial para el crecimiento a largo plazo. Para que las innovaciones tengan éxito se requiere de una alta integración entre las diversas unidades de la organización. La comunicación informal y frecuente entre todos los niveles de la organización ha arrojado consecuencias positivas para las innovaciones.

6.5. Desarrollo de la creatividad en las organizaciones.

Es crucial que los gerentes sepan buscar las oportunidades y problemas que deben ser resueltos, por ello es indispensable estimular y promover para el apoyo de ideas, productos y servicios. Se necesita una constante estimulación hacia los empleados para que hagan sugerencias sobre cómo mejorar la eficiencia y rentabilidad de su área de responsabilidad. A continuación se menciona la manera de cómo se debe promover un clima de creatividad.

- Favorecer y acoger lo más posible el no conformismo constructivo, lo individual y lo diverso.
- Dar reconocimiento personal a los logros y dar recompensas concretas y adecuadas a las personas innovadoras.
- Otorgar mayor libertad en la ejecución de su trabajo de los empleados, así como aumentar su responsabilidad a medida que las personas crecen en experiencias y en madurez.

- Hay que buscar y favorecer la curiosidad, la autodisciplina y el deseo incansable de hacer cosas. Promover el intercambio de información y de opiniones entre personas de distinta formación, conocimientos y experiencia.

Como ya se señaló en párrafos anteriores, la empresa creativa lo es porque los individuos que la integran son creativos. Por lo que se pueden dar algunas sugerencias para fomentar la creatividad:

- Ensanchar sus horizontes.
- Cultivar su campo de creatividad.
- Delimitar el problema cuidadosamente.
- Buscar ideas.
- Animarse cuando disminuya el entusiasmo.
- Prepararse para la presentación de ideas.

A las organizaciones en diversas ocasiones les cuesta mucho trabajo tolerar a las personas innovadoras, y a veces optan por despedirlas porque según la organización ellas “no se acomodan a la organización”, o bien ellas mismas se retiran a otro medio donde “se puedan hacer las cosas”. Las personas creativas ven en las reglas, condiciones, normas, procedimientos y burocracias, simplemente obstáculos para lo que ellas pretenden realizar. Por lo que un jefe que tiene a su cargo personas creativas debe actuar de un modo adecuado para hacer que esas personas se desarrollen efectivamente. Entre las sugerencias que se pueden mencionar se tienen las siguientes: respeta las diferencias entre los individuos, respeta el proceso de la creación, tiene conocimientos profesionales, sabe comunicarse, no le molesta que otros tengan mejores ideas, acepta riesgos calculados, distribuye responsabilidades, sugiere, no especifica, critica con tacto, facilita la inspiración, reconoce los méritos de cada

individuo, es receptivo, fortalece la confianza del personal en sí mismo, sabe cuándo debe aceptar una idea, identifica el problema, tiene al corriente a la alta dirección, tiene mucho interés en la flexibilidad de la organización, etc.

Todos los aspectos que se especificaron no pueden ser incorporados en su totalidad por una sola persona, pero algunos de ellos ayudan a un directivo a comprender a las personas que desarrollan tareas relacionadas con la innovación y la creatividad.

CAPITULO 7

INTEGRACION DE MARCO TEORICO

A partir de los años 80's hemos observado cambios rápidos que han transformado a las organizaciones. El crecimiento y la competencia caracterizan esta década, y no sólo ésta, sino también en la actual década de los 90's, se han tenido que tomar medidas de acondicionamiento inmediato. La Dirección de Recursos Humanos enfrenta nuevos desafíos en materia de clima organizacional.

Con base a la idea desarrollada por los profesores Antonio Barba y Pedro Solís¹⁶, se puede decir que el perfil de las nuevas organizaciones en un ambiente de competencia global, corresponde al diseño de estructuras flexibles, con pocos niveles jerárquicos y descentralizadas.

La entrada al nuevo milenio nos exige cada vez más nuevas formas de organización en el trabajo, mayores conocimientos, mayor adaptabilidad a los cambios, apertura a nuevos tipos de población (inmigrantes, mujeres, etc.) y mucho talento por parte de los trabajadores. De algún modo se abandona a la organización taylorista, en la que se decía al trabajador: "te pago para que trabajes, no para que pienses"; por una organización moderna que abra puertas a una mayor autonomía en el trabajo, la polivalencia, trabajo en equipo, participación, creatividad y la puesta en marcha de un modo de organización que permita revalorizar el potencial humano de las empresas para responder mejor a los retos de la modernización.

¹⁶ Barba, Antonio y Solís, Pedro, "Cultura en las Organizaciones", edit. Vertiente, México, 1996, pág. 9.

Las actuales organizaciones deben procurar crear el ambiente idóneo que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo que se satisfagan las necesidades psicológicas y sociales del personal. La calidad del ambiente laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización.

La mayoría de los empleados disfrutan de un ambiente laboral de alto nivel cuando contribuyen al éxito de la compañía de manera significativa, ya que no se sienten satisfechos cumpliendo únicamente con su trabajo, sino que también requieren que su labor les permita influir en las decisiones que los afectan. Por ello se ve la necesidad de crear en las organizaciones un clima en el cual las personas sean tratadas como responsables en sus puestos. Si los dirigentes de una organización se percatan que los miembros de ella desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones y calidad superior en el ambiente laboral.

Cabe mencionar, que no a todos los trabajadores les agrada la idea de aceptar demasiadas responsabilidades, prefieren que alguien les ordene lo que tienen que hacer, a estar pensando cómo van a ejecutar su trabajo, en este caso las personas pueden desempeñarse muy bien bajo una supervisión demasiado estructurada.

Con mucha frecuencia los dirigentes de las organizaciones sólo se han de preocupar por conseguir la colaboración pasiva y repetitiva de algunos trabajadores, pero no han tomado en cuenta que pueden aportar ideas y no se les ha prestado la debida atención para el conocimiento de ellas. Esto ocurre porque anteriormente, las ideas que los trabajadores originaban no se utilizaban (o casi nunca) lo que posiblemente provocaba que el personal

sintiera poca responsabilidad por el éxito o fracaso que consiguiera el gerente con sus decisiones unilaterales.

Ahora bien, muchos dueños de empresas se preguntarán por qué no tienen el éxito de Hewlett Packard, por ejemplo: una posible respuesta es que no saben que su éxito se debe en parte a su personal. En HP se hace énfasis en trabajar juntos (trabajo en equipo), se comparten responsabilidades, se da la ayuda de unos a otros, y sobre todo, los trabajadores son libres de aportar y sugerir ideas, las cuales se toman muy en cuenta.

El Sr. Packard decía lo siguiente, para que una compañía innovadora como HP operara: "...Estableces con la gente algunos objetivos, les proporcionas algunos incentivos, y tratas de no dirigir de manera minuciosa la forma en la cual ellos realizan su trabajo. Hemos encontrado que es posible obtener un mejor desempeño de esta manera que a través de un procedimiento semejante al de tipo militar, donde alguien da las órdenes y espera se sigan al pie de la letra'..."¹⁷

El "trabajar juntos" ha contribuido al éxito de HP. Efectivamente, dentro del clima laboral de cualquier organización, los individuos forman grupos, de los cuales cada uno posee sus propias aptitudes, habilidades y personalidad. La cohesión es el grado de lealtad de los empleados a su trabajo. Es el factor de mayor importancia en la moral, es decir, en la condición de bienestar entre los miembros de un grupo; es por ello que se le debe considerar y manejar cuidadosamente porque de ello dependerá que los trabajadores de una organización se desempeñen mejor en sus actividades y se sientan motivados para realizar de una mejor forma su trabajo.

¹⁷ Mintzberg, Henry y James, Brian Quinn, "El proceso estratégico", edit. Prentice-Hall, México, 1993, pág. 515.

Hoy en día un número mayor de empresas está implementando programas de mejoramiento de la vida laboral con el objetivo de que se mejore su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los trabajadores, así como un nivel menor de tensión y de resistencia al cambio.

Una de las funciones más importantes del supervisor es proporcionar a los empleados la experiencia de participar en la toma de decisiones, que van desde las hechas únicamente por el líder, hasta las tomadas en grupo. Cambiar los métodos de trabajo, señalar descansos para tomar alimentos o vacaciones y preocuparse por el exceso de incapacidades, son algunos de los problemas que los supervisores han resuelto exitosamente con grupos de trabajo que comparten las decisiones.

Cuando los supervisores y sus grupos obtienen buenas experiencias a través de sus esfuerzos participativos, normalmente el supervisor puede aprender a confiar en su grupo y a reconocer que también éste puede tomar buenas decisiones sobre asuntos más importantes. Debe reconocerse que el supervisor puede tomar decisiones por sí mismo o someter a la decisión del grupo sólo aquellos asuntos o problemas que caigan bajo su área de acción.

La participación de los empleados es muy importante en la determinación de un mejor ambiente laboral. Las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes, es necesario que la práctica participativa se haga parte integral de la filosofía de la empresa.

Los términos han cambiado, ya no se habla del saber artesanal, de órdenes, trabajo simple y repetitivo, de producción en masa, sino de calidad total y de participación de los miembros de una organización. No sólo es necesaria la fuerza de trabajo de los miembros de

una empresa, sino que ahora la nueva participación solicita de ellos su inteligencia, su creatividad y su involucramiento emocional.

En una organización es esencial que se fomente la innovación si es que se quiere progresar, lo cual es un objetivo primordial de la mayoría. Por lo tanto es necesario fomentar el desarrollo y los medios adecuados para poner en práctica nuevas y mejores soluciones a los problemas mediante un clima organizacional adecuado y satisfactorio, así como por un progreso positivo que maximice la creación de nuevas ideas.

CAPITULO 8

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

8.1 Problema de investigación:

¿ Qué factores del clima laboral influyen en la creatividad e innovación de los trabajadores a nivel operativo en la fábrica de Calzado Sandak, S. A.?

8.2 Objetivo:

Determinar si el ambiente laboral, objeto de éste estudio, está estrechamente relacionado con la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores.

8.3 Hipótesis:

Ha:

- El liderazgo, factor del clima laboral, influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.

- La participación, factor del clima laboral, influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.

- La autonomía, factor del clima laboral, influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.

- La cohesión, factor del clima laboral, influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.

Ho:

- El liderazgo, factor del clima laboral, no influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.
- La participación, factor del clima laboral, no influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.
- La autonomía, factor del clima laboral, no influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.
- La cohesión, factor del clima laboral, no influye en la creatividad e innovación de los trabajadores.

8.4 Definición de variables:

8.4.1 Variables independientes.

- **Autonomía:** “ se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué procedimientos va a seguir”. (Chiavenato, Idalberto).
- **Liderazgo:** se define “como el proceso de focalizar, dirigir e influir en las actividades laborales de los individuos pertenecientes a un grupo”.
- **Cohesión:** Rasgo característico de los grupos, se define como el grado de lealtad de los empleados a su grupo de trabajo y hacia sus compañeros. Los miembros de los grupos que poseen este rasgo, actúan juntos hacia la realización de las metas comunes.

- **Participación:** Grado en que el trabajador puede tener injerencia en decisiones tomadas dentro de su grupo, que le afectan tanto a él como a sus condiciones de trabajo, asimismo se puede definir como la oportunidad que se le otorga al trabajador de presentar y/o dar a conocer su opinión.

8.4.2 Variables dependientes:

- **Creatividad:** generalmente se refiere a la habilidad y potencial para desarrollar nuevas ideas.
- **Innovación:** significa el uso de nuevas ideas, es decir, la puesta en práctica de las mismas.

Definición operacional: las variables se van a medir con la aplicación de un cuestionario dirigido a los trabajadores de la planta en cuestión, se efectuarán preguntas en relación a las variables mencionadas anteriormente y de esa forma tratar de saber cómo influyen en el clima laboral.

8.5 Escenario

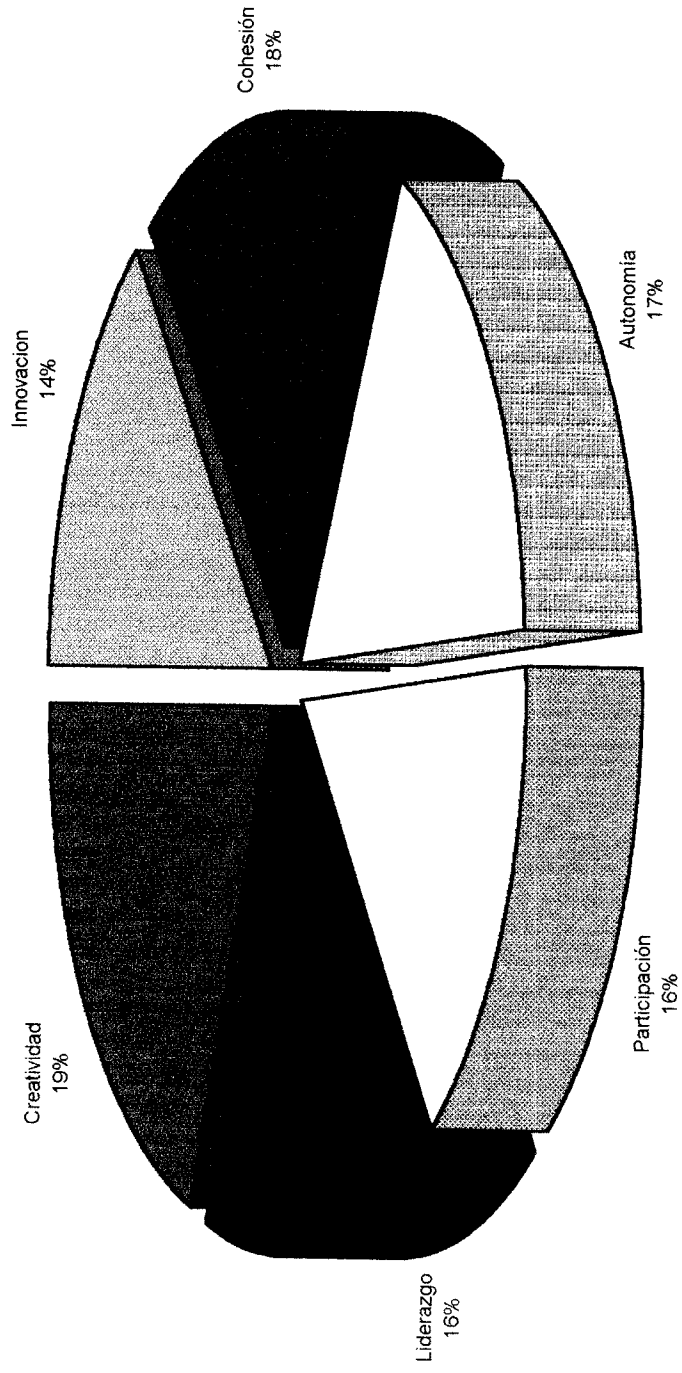
El proyecto de investigación aquí presentado se efectuó en las instalaciones de la fábrica de Calzado Sandak S.A. de C.V., ubicada en Av. Tláhuac, Colonia Santa Isabel Industrial, Delegación Iztapalapa. C.P. 09820.

8.5.1 Historia de la compañía.

Los orígenes de esta compañía datan desde fines del Siglo XIX cuando en 1894 un hombre inquieto y lleno de ambiciones fundó en Zlin Checoslovaquia, la organización de calzado BATA, la cual actualmente cuenta con plantas en los cinco continentes.

ANEXO 3

VARIABLES



El constante desarrollo y el estricto control de calidad al que siempre han sido sometidos los productos, ha llevado a la compañía a ser una de las marcas de mayor prestigio en el mundo y así poder atender las necesidades de los clientes y consumidores.

La organización de calzado BATA se ha guiado por un principio básico conforme a las palabras de Tomás J. Bata que dice:

“ Creemos tener una responsabilidad para con las comunidades donde desarrollamos nuestros propios negocios, especialmente en los países en vías de desarrollo, a los que podemos ayudar a alcanzar un nivel de vida más elevado, creando empleos y dando a la gente la oportunidad de desarrollarse en base a sus propios méritos”.

8.5.2 Operaciones en México.

Calzado Sandak se fundó en la ciudad de México en el año de 1959. Inicialmente producía solamente calzado de plástico, pero con el tiempo amplió sus operaciones fabricando calzado en piel, lona, cementado, vulcanizado y stitch down.

Actualmente Calzado Sandak opera con dos plantas ubicadas en:

- Planta México, D.F. Donde también se encuentran las oficinas generales y la fabricación de calzado de plástico.
- Planta Calpulalpan, Tlaxcala. Inició sus actividades en el año de 1973 fabricando calzado vulcanizado y de piel.

8.5.3 Ramo.

Calzado Sandak es una compañía que pertenece a la rama del Calzado, dentro de la Industrial de textiles, artículos de vestir e industria del cuero, en el Sector Manufacturero.

8.5.4 Actividad principal.

Calzado Sandak S.A. de C.V. es una compañía dedicada ala fabricación de calzado de plástico, piel, lona, cementado, vulcanizado y stitch down.

Las marcas de calzado que fabrica Sandak son las siguientes:

- Sandak.
- Power.
- Bubble Gummers.
- North Star.
- Bota Industrial.

8.5.5 Estructura de la compañía.

Calzado Sandak S.A. de C.V. está integrada por un Consejo de Administración, un Director General y los departamentos de Operaciones, Retail, Marketing, Recursos Humanos, Desarrollo del Producto y Administración/Finanzas; así como sus respectivas unidades. Todas estas partes coordinadas e integradas dan vida a lo que conocemos como Sandak S.A. de C.V.

8.5.6 Metas.

Calzado Sandak tiene como meta la Excelencia y Calidad:

Tiene como norma el control estricto de todo lo que se produce, manteniendo una óptima calidad y un excelente nivel dentro de sus áreas de trabajo.

- Ser un fabricante – comerciante honesto y digno de confianza formando parte integral de la economía de México.
- Dar un servicio a la gente ofreciéndoles calzado de alta calidad a precios competitivos.

- Proporcionar a sus colaboradores y a la comunidad en la que opera un mejor nivel de vida.
- Mantener un programa de oportunidades de trabajo y progreso para los mexicanos.

8.6 Muestra.

La muestra de la presente investigación estuvo integrada por trabajadores de la fábrica de Calzado Sandak S.A de C.V. La muestra final estuvo representada por 25 trabajadores¹⁸, que pertenecen al área de producción. La edad de los informantes estuvo comprendida entre 18 y 25 años (11 trabajadores), 26 y 30 años (8 trabajadores), 30 y 35 años (4 trabajadores), y más de 35 años (2 trabajadores). El puesto que desempeñaban en el momento de la cumplimentación del cuestionario que se les pasó para la recolección de los datos era de Ayudantes en General del área de producción, con una antigüedad en el puesto de menos de 1 mes (3 trabajadores), de 1 a 8 meses (19 trabajadores), de 1 a 3 años (4 trabajadores), de 4 a 8 años (2 trabajadores). La escolaridad de estos trabajadores era de nivel primaria (1 trabajador), secundaria (16 trabajadores), nivel medio superior (6 trabajadores), carrera técnica (1 trabajador) y nivel superior aún no terminada (1 trabajador).

8.7 Instrumento de medición.

Para medir las variables innovación, cohesión, autonomía, participación, liderazgo y creatividad se utilizó la escala tipo Likert (Ver cuestionario en Anexo 1). Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, y consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

¹⁸ Se aplicaron 28 cuestionarios de los cuales 3 fueron eliminados, ya que a las 3 personas a las que se les aplicaron los cuestionarios dejaron muchas de las preguntas sin respuesta. Sólo marcaron respuestas a aquellas preguntas por las cuales, según ellos, no se comprometían con la empresa.

Se elaboraron 42 afirmaciones tipo Likert, distribuyendo las que median la misma variable a través de todo el cuestionario. Así tenemos que a la:

Variable Innovación corresponden las afirmaciones	1 – 7 – 13 – 19 – 25 – 31 – 37
Variable Cohesión corresponden las afirmaciones	2 – 8 – 14 – 20 – 26 – 32 – 38
Variable Autonomía corresponden las afirmaciones	3 – 9 – 15 – 21 – 27 – 33 – 39
Variable Participación corresponden las afirmaciones	4 – 10 – 16 – 22 – 28 – 34 – 40
Variable Liderazgo corresponden las afirmaciones	5 – 11 – 17 – 23 – 29 – 35 – 41
Variable Creatividad corresponden las afirmaciones	6 – 12 – 18 – 24 – 30 – 36 – 42

Las afirmaciones calificaron al objeto de actitud que se estaba midiendo y a fin de facilitar la comprensión a los usuarios, se cuidó que la redacción de las preguntas no excediera de más de 20 palabras.

Se manejaron 5 alternativas de respuesta o puntos de escala que indicaban qué tanto se estaba de acuerdo con la afirmación correspondiente. La escala que se manejó fue la siguiente:

- Totalmente de acuerdo
- Acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Total desacuerdo

A cada una se le asignó un valor numérico y sólo podía marcarse una opción.

La dirección de las afirmaciones es muy importante para saber cómo se codifican los alternativas de respuesta. Dentro de las afirmaciones que tienen dirección favorable o positiva se encuentran las siguientes: 2 – 4 – 6 – 7 – 8 – 9 – 11 – 12 – 14 – 15 – 17 – 18 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 29 – 30 – 33 – 34 – 35 – 36 – 38 – 39 y 42.

Todas las demás tienen dirección desfavorable o negativa (1 – 3 – 5 – 10 – 13 – 16 – 19 – 28 – 31 – 32 – 37 – 40 y 41).

Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de estudio, y cuando los sujetos están más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable. Si las afirmaciones son positivas se califican de la siguiente manera:

(5) Totalmente de acuerdo

(4) Acuerdo

(3) Indiferente

(2) Desacuerdo

(1) Total desacuerdo

Es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor.

Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente a la variable, y entre los sujetos que están más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, es decir, más desfavorable. Cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas, esto es:

(1) Totalmente de acuerdo

(2) Acuerdo

(3) Indiferente

(4) Desacuerdo

(5) Total desacuerdo

Estar más de acuerdo implica una puntuación menor.

8.8 Procedimiento.

Después de plantear el objeto de la investigación, así como las hipótesis, se procedió a elaborar el formato del instrumento de medición o recolección de los datos para los fines del presente estudio. El instrumento característico finalmente fue un cuestionario tipo escala Likert.

Al contar con dicho instrumento, se acudió a la fábrica de Calzado Sandak S.A. de C. V. para su aplicación.

La licenciada a cargo del departamento de Recursos Humanos invitó a los trabajadores a participar en el proyecto de investigación, dándoles a conocer los objetivos que éste tenía. Conforme llegaban a la sala de juntas de dicho departamento, que fue el lugar físico de la aplicación de los cuestionarios, se les entregaron y se les dieron las instrucciones pertinentes para que contestaran de acuerdo a lo requerido.

La obtención de la información tuvo lugar cerca de un mes, ya que hubieron ocasiones en las que sólo se aplicaron dos o tres cuestionarios en un día, lo que provocó que la etapa se prolongara. En dicho tiempo se repartieron y aplicaron 28 cuestionarios, 3 de los cuales fueron eliminados en el momento de codificar los datos ya que presentaban inconsistencia.

Cabe mencionar que nunca se tuvo acceso al lugar de trabajo de los sujetos en cuestión, todo el contacto con las personas en la fábrica fue desde la oficina del departamento de Recursos Humanos.

En la aplicación del cuestionario se presentaron algunos problemas, entre ellos, que tres sujetos se rehusaron a contestar algunas preguntas y sólo se limitaron a responder aquellas por las cuales, según ellos, no se comprometían a nada con la empresa. Debido a esto se tuvieron

que eliminar tres cuestionarios aplicados. Pero finalmente, se obtuvo una respuesta favorable de las personas que colaboraron y se logró satisfactoriamente la recolección de los datos – parte esencial del estudio –.

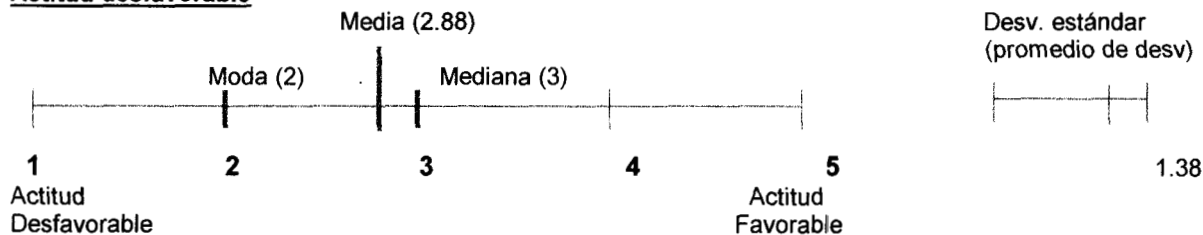
CAPITULO 9

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

De acuerdo a las respuestas dadas por los sujetos, se pone de manifiesto que efectivamente las cuatro variables independientes (cohesión, participación, liderazgo y autonomía) influyen en las variables dependientes, creatividad e innovación; por lo que se aceptan las hipótesis alternativas.

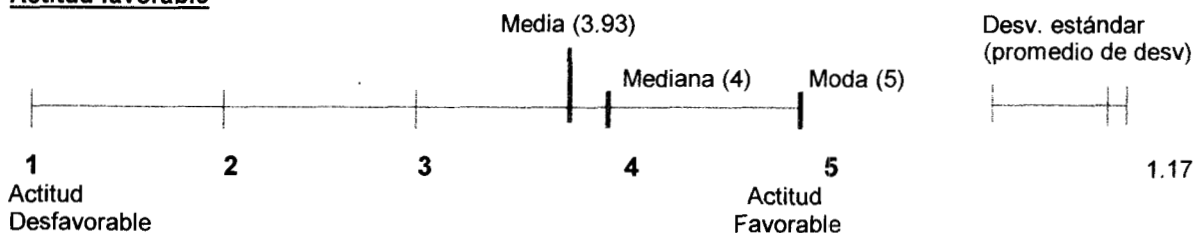
La variable **Innovación** es desfavorable, ya que la categoría que más se repitió fue 2 (desfavorable). El 50 % de los sujetos, está por encima del valor 3 y el restante 50 % se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 2.88 (desfavorable). Asimismo, se desvían de 2.88, en promedio, 1.38 unidades de la escala. (Ver datos en Anexo 2).

Actitud desfavorable



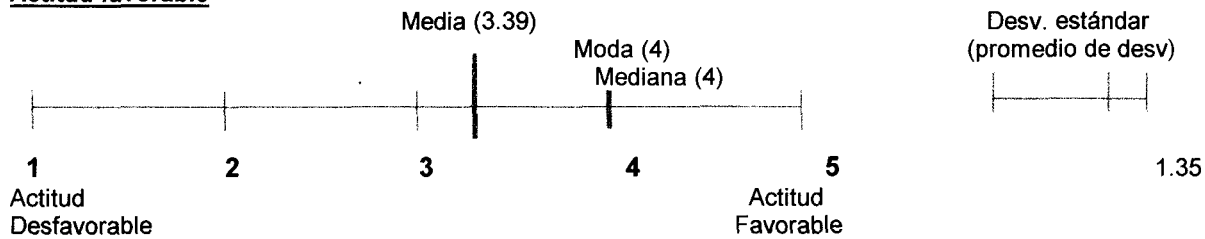
La variable **Creatividad** es favorable, ya que la categoría que más se repitió fue 5 (favorable). El 50% de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante 50 % se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 3.93 (favorable). Asimismo, se desvían de 3.93, en promedio, 1.17 unidades de la escala. (Ver datos en Anexo 2).

Actitud favorable



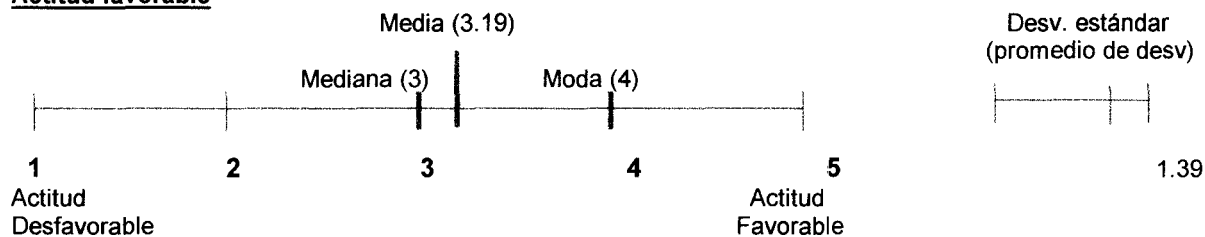
La variable **Autonomía** resultó ser favorable, ya que de acuerdo con los datos que arrojó el análisis, la categoría que más se repitió fue 4 (favorable). La mitad de los sujetos se ubica por encima del valor 4 y la otra mitad se sitúa por debajo del mismo. Los sujetos, en promedio, se ubican en 3.93 (favorable), y se desvían del promedio (3.93), 1.35 unidades de la escala. (Ver datos en Anexo 2).

Actitud favorable



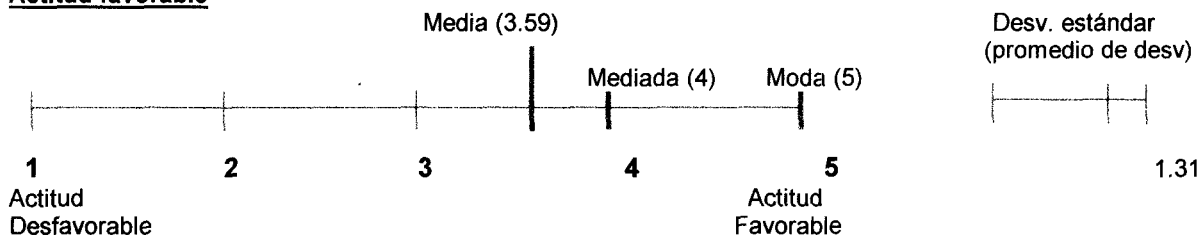
La variable **Participación** resultó ser favorable, porque la categoría que más se repitió fue 4 (favorable). Por un lado, tenemos que el 50% de los sujetos se sitúa por encima del valor 4 y el restante por debajo del mismo. Por otro lado, en promedio, los sujetos se ubican en 3.19 (favorable), y la desviación con respecto a este valor es de 1.39 unidades de la escala. (Ver datos en Anexo 2).

Actitud favorable



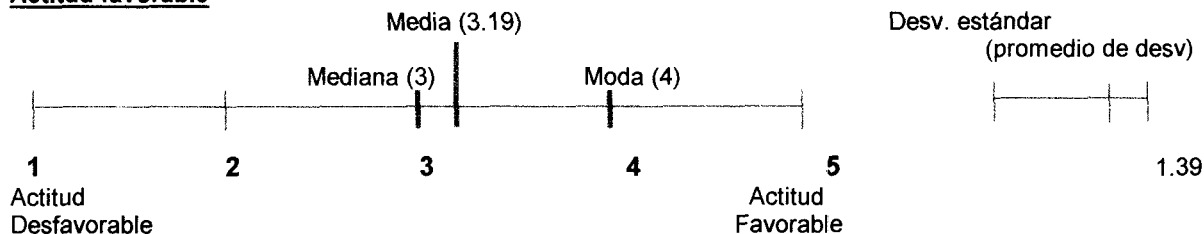
La variable **Cohesión** resultó ser favorable, ya que el valor que más se repitió en la escala de Likert fue 5 (favorable). La mitad de los sujetos están por encima del valor 4 y la otra mitad por debajo de éste. En promedio, los sujetos se ubican en 3.59 (favorable), y se desvían de este valor, 1.31 unidades de la escala. (Ver datos en Anexo 2).

Actitud favorable



Por último, se tiene que la variable **Liderazgo** fue también favorable ya que los datos derivados del análisis indican que el valor que más se repitió fue 4 (favorable). El 50 % de los sujetos se ubica por encima del valor 3 y la otra mitad por debajo de éste. En promedio, los sujetos se ubican en 3.19 (favorable). Asimismo, se desvían de 3.19, en promedio, 1.39 unidades de la escala. (Ver datos en Anexo 2).

Actitud favorable



El análisis de los datos, muestra que los trabajadores de la fábrica de Calzado Sandak, S.A de C.V., son creativos, ya que desarrollan ideas acerca de las mejoras de trabajo que se podrían implementar, así como en la solución de problemas. Sin embargo, estas ideas no siempre se ponen en práctica, es decir, no siempre se permite innovar a los trabajadores. (Ver gráfica, en anexo3).

En general, las variables en promedio se ubican a la mitad de la escala, con tendencia positiva, a excepción de la variable Innovación, que se encuentra aproximadamente a la mitad, pero en el extremo hacia una actitud desfavorable. Es necesario, resaltar la variable a la que se le tendría que prestar la mayor atención, a fin de lograr que la variable Innovación, salte del extremo en el que se encuentra al extremo con una actitud favorable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo que aquí se ha presentado tomó como objetivo el estudio de las variables creatividad e innovación y más en concreto, las relaciones de éstas con las variables autonomía, cohesión, liderazgo y participación. En la empresa estudiada, efectivamente los trabajadores son creativos, pero la mayoría de las veces esas ideas no son tomadas en cuenta y por tanto no son puestas en práctica.

El clima que rodea a la empresa no es un tipo puro, más bien hay una combinación de clima autoritario con clima participativo; pero el clima dominante es el primero. Ésto se explica porque los trabajadores de alguna manera están controlados por sus jefes inmediatos. Se permite la autonomía, pero muy limitada, esto es, tienen libertad (porque posiblemente no están bajo supervisión directa) para efectuar su trabajo, pero de antemano ya se les ha indicado qué y cómo lo tienen que hacer. De ahí, precisamente que se diga que no tienen la suficiente libertad para programar su trabajo, seleccionar el equipo que van a utilizar y decidir qué procedimiento van a seguir. Obviamente que el trabajador no lo va a decidir todo, pero sí tiene mucho que aportar, porque él es quien realmente palpa el trabajo.

En la empresa se observa que hay cohesión entre los trabajadores, lo cual quiere decir que las relaciones entre superiores y subordinados se manejan con condescendencia por parte de los primeros a los segundos y con precaución por parte de los subordinados a los superiores. Al no existir una relación estrecha entre ambas partes, los trabajadores tienden a unificarse, a ser solidarios, a cooperar y a apoyarse mutuamente. Esta unificación puede dar pie a la formación de grupos informales dentro de la empresa.

Mientras más motivado es un grupo cohesivo, es más cooperativo, tiene mayor capacidad de generar ideas que las que produce individualmente y sus integrantes se sienten más satisfechos, lo que se traduce en una mayor productividad para la empresa.

En la organización, dado que existe cohesión, los trabajadores son potencialmente creativos, pero esto no significa que sean innovadores, es decir, no existe la suficiente participación de los individuos para que pongan en práctica sus ideas, porque la gerencia pone barreras en este aspecto. Hay desconfianza hacia los trabajadores, y por lo tanto no se les conceden facultades para que emprendan ideas nuevas en un contexto de ambiente de apoyo que no se presenta. Se tiende a inhibir el desarrollo y el uso de ideas creativas por parte de los trabajadores que podrían ser exitosas.

Cuando sólo se ponen en práctica escasas ideas o sugerencias aportadas, se está hablando de una organización en donde impera la desconfianza de los superiores hacia los subordinados. No se les permite a éstos últimos intervenir en asuntos referentes a la solución de problemas; tampoco se les consulta, ni se hacen consensos en grupos (gerente – subordinado) y mucho menos se les reconoce que también pueden tomar buenas decisiones (en algunos casos se permite a los subordinados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores, pero las decisiones en general se toman en la cima).

La empresa está en un nivel intermedio, según datos estadísticos, y aún cuando la variable innovación calificó con una actitud desfavorable, puede inclinarse en el extremo con una actitud favorable. Ahora bien, en los resultados (ver gráfica en Anexo 3), se observa que el liderazgo tiene más peso que la variable participación (en cuanto a diferencias de porcentajes), y se puede llegar a pensar que la participación no se ha logrado porque hay una influencia del liderazgo. Efectivamente ello es así, no se ha dado verdaderamente la participación, pero no

por el liderazgo en sí, sino porque en realidad en la empresa, hasta cierto punto, existe una autocracia disfrazada de liderazgo.

Se piensa que la variable en la que se necesita de una mayor flexibilidad es el liderazgo, ya que tiene un efecto significativo en el actuar de las personas.

En primer lugar, el buen líder es el que mueve a las masas, tiene que trabajar con y para el cambio, y éste lo va a lograr a través de la estrategia del discurso, haciendo creer a los demás que su realidad, es la realidad de todos. En segundo lugar, el líder tiene que lograr la participación de sus subordinados, tiene que confiar en su grupo y reconocer que éste puede tomar buenas decisiones.

Por último, en tercer lugar, el líder debe tener la visión del cambio contextual, y debe ser congruente con su pensamiento y con su lenguaje, es decir, actuar como piensa y como habla. De ninguna manera debe mezclar los sentimientos, porque las decisiones que se toman con éstos no funcionan.

Es muy importante mencionar, que cualquier actitud de cambio implica resistencia, por lo que el líder a la hora de efectuar el cambio, lo tendrá que hacer de arriba hacia abajo para cambiar la cultura, y de abajo hacia arriba para introducir mejoras de trabajo (en los niveles inferiores es en donde se tiene el contacto más directo con el trabajo).

Se hace mucho énfasis en el líder, porque se considera que en casi todas las organizaciones, es la pieza clave del juego. El líder como la persona que mueve a los seres humanos, debe de tener la capacidad de influir en ellos para que desarrollen todo su potencial creativo y asimismo pongan en práctica sus ideas.

Cabe señalar que un aspecto que pudo haber influido en este estudio para que la variable creatividad tuviera una puntuación mayor, en cuanto a porcentaje, fue el factor edad (ver datos en Anexo 2). Lo malo, como ya se ha mencionado, en repetidas ocasiones, es que las ideas de los trabajadores no logran filtrarse hacia arriba.

En las organizaciones de hoy en día, se observa que cada vez más se están ensanchando sus estructuras, es decir, las están convirtiendo de muy rígidas a flexibles, además de que están contratando a personal cada vez más joven, por sus características de ser más inquietos, espontáneos, creativos, soñadores, etc., que le permiten adaptarse más fácil y rápidamente a los cambios.

Para el caso particular de la fábrica de Calzado Sandak, se puede decir que tiene potencial creativo, pero le falta el diseño de estrategias que le permitan desarrollar dicho potencial, y aquí, el líder tienen que lucirse con sus mejores armas.

Se entiende que las implicaciones en este estudio son más bien especulativas, dadas las características que presenta cualquier estudio piloto. Generalizar estos resultados a otras áreas de la organización con otras características, es una cuestión que ha de ser resuelta empíricamente.

Finalmente, aunque el cuestionario utilizado mostró bastante consistencia interna, complementar esta medida cuantitativa con medidas cualitativas (entrevistas) puede aportar una mayor profundidad en el conocimiento acerca de la creatividad e innovación de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- **Barba, A. y Solís, P.**, "Cultura en las organizaciones", edit. Vertiente, México, 1996.
- **Brunet Luc**, "El clima de trabajo en las organizaciones", edit. Trillas, S.A. de C.V., México, 1987.
- **Chiavenato, Idalberto**, "Administración de Recursos Humanos", edit. McGraw–Hill, México, 1994.
- **Chruden, Herbert J.**, "Administración de Personal", Compañía Editorial Continental, México, 1989.
- **Corrales, Pérez José**, "La gestión Creativa", edit. Paraninfo, S.A., Madrid, 1991.
- **Donelly, H. James, Gibson, L. James y Ivancevich, M. John**, "Dirección y Administración de Empresas", edit. Addison – Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, E.U.A, 1994.
- **Eroles, G. Antonio**, "Creatividad efectiva", Panorama Editorial, México, 1994.
- **French. L. Wendell**, "Administración de personal: desarrollo de Recursos Humanos", edit. Limusa, México, 1983.
- **Garza, Treviño Juan Gerardo**, "Adminstración Contemporánea", edit. Alhambra Mexicana, México, 1995.

- **Grossman, R. Stephen**, "Innovación, S.A.: Liberando la creatividad en las empresas", Panorama Editorial, México, 1992.
- **Hernández y Rodríguez Sergio Jorge**, "Administración de Personal", Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1986.
- **Keith, Davis**, "El comportamiento humano en el trabajo", edit. McGraw-Hill, México, 1991.
- **Lambert, Michel**, "Cómo ser más creativo", edit. Mensajero, París, 1995.
- **Marshall Sashkin**, "Participative Management Remains an Ethical Imperative", Organizational Dynamics, spring, 1986.
- **Mintzberg, Henry y James, Brian Quinn**, "El Proceso Estratégico", edit. Prentice-Hall, México, 1993.
- **Münch, Galindo y García Martínez**, "Fundamentos de Administración", edit. Trillas, México, 1990.
- **Richardson, R. Peter**, "Courting greater employee involvement through participative management", Sloan Management Review, Winter, 1985.
- **Rodríguez, Estrada Mauro**, "Psicología de la Organización: Manual de seminarios vivenciales", edit. Trillas, México, 1985.

- **Rudolf H. Moos, Ph. D.**, A social Climate Scale " Work Enviroment Scale", Manual Second Edition, Consulting Psychologist Press, Inc, 577 College Avenue, Palo Alto, California 94306
- **Stephen, P. Robbins y Mary Coulter**, "Administración: Teoría y práctica", edit. Prentice-Hall, México, 1984.
- **Stoner, James A.F. y Wankel Charles**, "Administración", edit. Prentice–Hall, México, 1989.
- **Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R.**, "Administración", edit. Prentice–Hall, México, 1995.
- **Strauss, George**, "Personal: problemas humanos de la administración", edit. Prentice-Hall, México, 1980.
- **Tudor, Richards**, "La creatividad. Análisis y solución de problemas empresariales", ediciones Deusto, S.A., España, 1977.
- **Werther W. Y Davis, Keith**, "Administración de Personal y Recursos Humanos", edit. McGraw-Hill, México, 1994.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Sexo: M () H () Escolaridad: _____

Edad () años Antigüedad en la empresa: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada afirmación y después marque una X en una de las 5 opciones de la escala que considere describe más cercanamente su ambiente de trabajo. Elija únicamente una alternativa en cada afirmación. Son necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas serán confidenciales.

1.- En esta empresa se oye a menudo "siempre se ha hecho así" o "esta es la manera correcta de proceder".

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

2.- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

3.- En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

4.- El trabajo que realiza es algo que verdaderamente lo reta.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

5.- En la empresa, las cosas a veces están bastante desorganizadas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

6.- Los trabajadores son curiosos.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

7.- En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

8.- El personal expresa francamente lo que siente a sus compañeros.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

9.- Los empleados tienen libertad para hacer lo que quieran, con respecto a su trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	-------------	------------	------------------

10.- En la empresa, no hay mucho espíritu de trabajo en grupo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

11.- Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

12.- Le gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

13.- Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

14.- Le gusta mantenerse unido con sus compañeros de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

15.- Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

16.- Mucho del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

17.- El supervisor hace sentir siempre al personal que él es el jefe.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

18.- Tiene tendencia a soñar imaginativamente.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

19.- Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

20.- Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien a un nuevo empleado.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

21.- Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

22.- La empresa toma en cuenta las opiniones que aporta el trabajador.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

23.- El supervisor puede considerarse amigo del trabajador.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

24.- Piensa en mejoras del trabajo que se podrían introducir.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

25.- Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

26.- Los trabajadores a menudo comen juntos en su hora de comida.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

27.- Los supervisores animan a los trabajadores a confiar en si mismos cuando surge un problema.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

28.- Poca gente se presta como voluntario.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

29.- En la empresa, las actividades están bien planeadas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

30.- Los trabajadores desarrollan actividades (sociales, deportivas, otras) ajenas a su ocupación principal.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

31.- En la empresa, las cosas tienden a permanecer iguales.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

32.- Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no se desempeñan bien en su trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

33.- En la empresa, el personal realiza su trabajo sin que le tengan que estar diciendo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

34.- La empresa apoya la intervención del trabajador cuando surge un problema.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

35.- Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen bien su trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

36.- Le gusta jugar con las ideas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

37.- La variedad y el cambio no son muy significativos en la empresa.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

38.- Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

39.- Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

40.- Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

41.- Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

42.- Su pensamiento está siempre en actividad.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

ANEXO 2. ANALISIS DE LOS DATOS

Sujeto	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	1	7	13	19	25	31	37
1	27	M	3 Meses	Secundaria	1	5	1	1	5	4	2
2	34	M	3 Meses	2o.Sem Prep	2	4	2	5	5	2	2
3	28	M	2 Meses	Secundaria	2	4	2	2	4	2	2
4	26	H	3 Meses	Secundaria	3	3	3	2	3	3	3
5	23	H	2 Meses/3sem	Secundaria	4	3	4	4	4	4	5
6	18	H	2 Meses	Secundaria	2	4	3	3	5	3	3
7	27	H	2 Meses	Primaria	4	4	4	4	2	4	4
8	21	H	1.2 meses	Secundaria	1	1	5	1	5	1	3
9	28	M	1.4 meses	Secundaria	2	4	2	5	4	5	5
10	20	M	1 año	Secundaria	1	4	4	3	5	0	3
11	18	H	1 Meses	2o.Secund	2	5	2	2	4	2	2
12	34	H	3 Meses	Secundaria	2	2	1	2	4	4	5
13	22	H	1 Meses	Secundaria	3	2	2	4	4	4	2
14	26	H	1 Meses	6 sem F mat	2	2	4	4	5	4	2
15	25	M	1 Meses	4o.Sem CNN	1	4	3	2	5	4	3
16	21	H	1 Meses	Secundaria	2	4	2	4	5	1	4
17	38	M	8 años	Secundaria	3	2	2	3	2	4	2
18	32	M	1.2 meses	Secretariado	1	1	5	3	1	4	2
19	20	M	8 meses	Preparatoria	1	1	5	3	1	3	2
20	24	M	6 años	Secundaria	1	1	5	3	1	4	5
21	26	M	1 año	Secundaria	3	4	1	2	5	1	1
22	36	M	3 años	2o.Sem Bach	1	1	1	5	1	1	1
23	35	M	4 meses	2o. Sem Prep	4	5	2	2	5	2	1
24	25	M	3 Meses	Secundaria	4	2	2	2	4	2	4
25	28	M	1 año/1 mes	Preparatoria	2	5	1	1	5	2	1
Promedio					2.16	3.08	2.72	2.88	3.76	2.8	2.76
DesvEsta					1.07	1.44	1.4	1.24	1.51	1.35	1.33
Varianza					1.14	2.08	1.96	1.53	2.27	1.83	1.77
Moda					2	4	2	2	5	4	2
Innovación											
CONTAR 1					8	5	5	3	4	4	4
CONTAR 2					9	5	9	8	2	6	9
CONTAR 3					4	2	3	6	1	3	5
CONTAR 4					4	9	4	5	7	10	3
CONTAR 5					0	4	4	3	11	1	4
SUMA					25	25	25	25	25	24	25

Suma de puntuaciones de c/ pregunta	54	77	68	72	94	70	69
Suma de puntuaciones de cada variable	504						
Suma de puntuaciones de todas las variables	3531						
Porcentaje por var. de acuerdo al total	0.14						
Suma de los porcentajes	1						

Porcentaje de cada pregunta por var.	10.7	15.3	13.5	14.3	18.7	13.9	13.7
Suma del % de las preguntas por var.	100						

DATOS POR VARIABLE

Moda	2						
Promedio	2.88						
Mediana	3						
DesvEstan	1.39						

ANEXO 2. ANALISIS DE LOS DATOS (CONTINUACION)

Sujeto	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	2	8	14	20	26	32	38
1	27	M	3 Meses	Secundaria	5	5	5	5	5	4	5
2	34	M	3 Meses	2o.Sem Prep	4	4	4	5	4	4	2
3	28	M	2 Meses	Secundaria	4	4	4	4	4	2	4
4	26	H	3 Meses	Secundaria	4	3	4	4	4	3	3
5	23	H	2 Meses/3sem	Secundaria	5	4	4	3	5	4	2
6	18	H	2 Meses	Secundaria	5	2	5	5	5	4	4
7	27	H	2 Meses	Primaria	0	3	2	4	2	4	4
8	21	H	1.2 meses	Secundaria	5	1	5	5	5	3	3
9	28	M	1.4 meses	Secundaria	4	1	1	1	3	5	3
10	20	M	1 año	Secundaria	5	5	5	3	5	4	5
11	18	H	1 Meses	2o.Secund	4	4	4	4	4	2	4
12	34	H	3 Meses	Secundaria	4	2	5	5	4	3	4
13	22	H	1 Meses	Secundaria	4	3	4	4	4	3	3
14	26	H	1 Meses	6 sem F mat	5	5	5	5	1	2	2
15	25	M	1 Meses	4o.Sem CNN	4	3	5	5	4	3	3
16	21	H	1 Meses	Secundaria	5	4	5	5	5	4	2
17	38	M	8 años	Secundaria	4	2	3	2	2	2	3
18	32	M	1.2 meses	Secretariado	3	1	2	3	2	2	5
19	20	M	8 meses	Preparatoria	3	1	2	3	2	2	5
20	24	M	6 años	Secundaria	3	1	2	3	1	2	5
21	26	M	1 año	Secundaria	4	4	4	5	4	3	5
22	36	M	3 años	2o.Sem Bach	2	1	5	1	5	1	5
23	35	M	4 meses	2o. Sem Prep	5	3	4	5	5	2	4
24	25	M	3 Meses	Secundaria	5	2	4	5	2	4	1
25	28	M	1 año/1 mes	Preparatoria	5	5	5	5	5	2	5
Promedio					4.04	2.92	3.92	3.96	3.68	2.96	3.64
DesvEsta					1.17	1.44	1.22	1.27	1.38	1.02	1.22
Varianza					1.37	2.08	1.49	1.62	1.89	1.04	1.49
Moda					5	4	5	5	5	2	5
Cohesión											
CONTAR 1					0	6	1	2	2	1	1
CONTAR 2					1	4	4	1	5	9	4
CONTAR 3					3	5	1	5	1	6	6
CONTAR 4					10	6	9	5	8	8	6
CONTAR 5					10	4	10	12	9	1	8
SUMA					24	25	25	25	25	25	25

Suma de puntuaciones de c/ pregunta	101	73	98	99	92	74	91
Suma de puntuaciones de cada variable	628						
Suma de puntuaciones de todas las variables	3531						
Porcentaje por var. de acuerdo al total	0.18						

Porcentaje de cada pregunta por var.	16.1	11.6	15.6	15.8	14.6	11.8	14.5
Suma del % de las preguntas por var.	100						

DATOS POR VARIABLE

Moda	5						
Promedio	3.59						
Mediana	4						
DesvEstan	1.31						

ANEXO 2. ANALISIS DE LOS DATOS (CONTINUACION)

Sujeto	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	3	9	15	21	27	33	39
1	27	M	3 Meses	Secundaria	3	1	4	5	5	5	2
2	34	M	3 Meses	2o.Sem Prep	5	2	4	4	4	4	4
3	28	M	2 Meses	Secundaria	2	4	4	4	4	4	4
4	26	H	3 Meses	Secundaria	3	3	3	3	4	3	3
5	23	H	2 Meses/3sem	Secundaria	5	2	4	4	4	5	2
6	18	H	2 Meses	Secundaria	1	1	3	1	4	3	4
7	27	H	2 Meses	Primaria	0	2	4	4	2	4	2
8	21	H	1.2 meses	Secundaria	2	1	5	5	5	5	1
9	28	M	1.4 meses	Secundaria	5	1	5	5	1	5	3
10	20	M	1 año	Secundaria	2	3	5	5	3	5	1
11	18	H	1 Meses	2o.Secund	2	2	2	4	4	4	4
12	34	H	3 Meses	Secundaria	4	2	4	4	3	5	2
13	22	H	1 Meses	Secundaria	3	1	2	4	4	2	3
14	26	H	1 Meses	6 sem F mat	4	5	2	2	5	4	2
15	25	M	1 Meses	4o.Sem CNN	4	2	4	4	4	4	4
16	21	H	1 Meses	Secundaria	3	5	4	5	5	5	2
17	38	M	8 años	Secundaria	4	2	4	4	4	2	4
18	32	M	1.2 meses	Secretariado	1	3	3	5	3	4	3
19	20	M	8 meses	Preparatoria	1	3	3	5	3	4	3
20	24	M	6 años	Secundaria	1	3	3	5	3	4	5
21	26	M	1 año	Secundaria	1	4	5	5	5	5	5
22	36	M	3 años	2o.Sem Bach	4	1	3	5	1	5	5
23	35	M	4 meses	2o. Sem Prep	5	4	3	4	5	5	2
24	25	M	3 Meses	Secundaria	2	1	4	5	4	5	1
25	28	M	1 año/1 mes	Preparatoria	1	2	1	4	5	2	5
Promedio					2.72	2.4	3.52	4.2	3.76	4.12	3.04
DesvEsta					1.54	1.26	1.05	1	1.16	1.01	1.31
Varianza					2.38	1.58	1.09	1	1.36	1.03	1.71
Moda					1	2	4	5	4	5	2
Autonomía											
CONTAR 1					6	7	1	1	2	0	3
CONTAR 2					5	8	3	1	1	3	7
CONTAR 3					4	5	7	1	5	2	5
CONTAR 4					5	3	10	11	10	9	6
CONTAR 5					4	2	4	11	7	11	4
SUMA					24	25	25	25	25	25	25

Suma de puntuaciones de c/ pregunta	68	60	88	105	94	103	76
Suma de puntuaciones de cada variable	594						
Suma de puntuaciones de todas las variables	3531						
Porcentaje por var. de acuerdo al total	0.17						

Porcentaje de cada pregunta por var.	11.4	10.1	14.8	17.7	15.8	17.3	12.8
Suma del % de las preguntas por var.	100						

DATOS POR VARIABLE

Moda	4						
Promedio	3.39						
Mediana	4						
DesvEstan	1.35						

ANEXO 2. ANALISIS DE LOS DATOS (CONTINUACION)

Sujeto	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	4	10	16	22	28	34	40
1	27	M	3 Meses	Secundaria	5	1	1	5	1	5	2
2	34	M	3 Meses	2o.Sem Prep	4	2	4	4	4	4	4
3	28	M	2 Meses	Secundaria	4	2	2	4	2	4	2
4	26	H	3 Meses	Secundaria	3	2	3	4	0	3	3
5	23	H	2 Meses/3sem	Secundaria	1	2	5	3	2	4	2
6	18	H	2 Meses	Secundaria	4	3	2	3	2	3	3
7	27	H	2 Meses	Primaria	5	1	2	4	2	2	2
8	21	H	1.2 meses	Secundaria	1	1	5	5	3	5	5
9	28	M	1.4 meses	Secundaria	5	4	5	5	4	4	4
10	20	M	1 año	Secundaria	5	3	4	5	4	5	1
11	18	H	1 Meses	2o.Secund	4	4	4	2	2	4	2
12	34	H	3 Meses	Secundaria	5	2	4	3	2	4	2
13	22	H	1 Meses	Secundaria	2	3	2	3	3	3	2
14	26	H	1 Meses	6 sem F mat	2	2	3	5	4	5	4
15	25	M	1 Meses	4o.Sem CNN	5	5	1	3	4	3	5
16	21	H	1 Meses	Secundaria	2	2	4	5	2	5	5
17	38	M	8 años	Secundaria	4	4	4	2	2	3	4
18	32	M	1.2 meses	Secretariado	5	5	4	5	1	1	3
19	20	M	8 meses	Preparatoria	5	4	4	4	1	1	3
20	24	M	6 años	Secundaria	4	5	4	4	1	1	3
21	26	M	1 año	Secundaria	5	2	2	4	1	5	1
22	36	M	3 años	2o.Sem Bach	5	1	1	1	1	5	2
23	35	M	4 meses	2o. Sem Prep	5	2	2	4	1	4	2
24	25	M	3 Meses	Secundaria	4	2	5	4	2	4	5
25	28	M	1 año/1 mes	Preparatoria	5	4	1	4	2	2	5
Promedio					3.96	2.72	3.12	3.8	2.12	3.56	3.04
DesvEsta					1.34	1.31	1.39	1.08	1.17	1.33	1.31
Varianza					1.79	1.71	1.94	1.17	1.36	1.76	1.71
Moda					5	2	4	4	2	4	2
Participación											
CONTAR 1					2	4	4	1	7	3	2
CONTAR 2					3	10	6	2	10	2	9
CONTAR 3					1	3	2	5	2	5	5
CONTAR 4					7	5	9	10	5	8	4
CONTAR 5					12	3	4	7	0	7	5
SUMA					25	25	25	25	24	25	25

Suma de puntuaciones de c/ pregunta	99	68	78	95	53	89	76
Suma de puntuaciones de cada variable	558						
Suma de puntuaciones de todas las variables	3531						
Porcentaje por var. de acuerdo al total	0.16						

Porcentaje de cada pregunta por var.	17.7	12.2	14	17	9.5	15.9	13.6
Suma del % de las preguntas por var.	100						

DATOS POR VARIABLE

Moda	4						
Promedio	3.19						
Mediana	3						
DesvEstan	1.39						

ANEXO 2. ANALISIS DE LOS DATOS (CONTINUACION)

Sujeto	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	5	11	17	23	29	35	41
1	27	M	3 Meses	Secundaria	4	5	5	5	5	4	2
2	34	M	3 Meses	2o.Sem Prep	2	3	5	4	3	4	2
3	28	M	2 Meses	Secundaria	2	4	4	4	4	4	2
4	26	H	3 Meses	Secundaria	2	3	3	3	3	3	3
5	23	H	2 Meses/3sem	Secundaria	2	5	1	2	2	3	4
6	18	H	2 Meses	Secundaria	4	3	1	5	3	4	4
7	27	H	2 Meses	Primaria	4	2	2	2	4	4	4
8	21	H	1.2 meses	Secundaria	3	3	3	5	5	3	3
9	28	M	1.4 meses	Secundaria	5	4	5	3	5	3	4
10	20	M	1 año	Secundaria	5	1	5	4	2	1	5
11	18	H	1 Meses	2o.Secund	2	4	4	4	4	4	2
12	34	H	3 Meses	Secundaria	2	4	3	3	5	4	2
13	22	H	1 Meses	Secundaria	1	5	3	4	2	2	4
14	26	H	1 Meses	6 sem F mat	2	5	2	4	5	4	4
15	25	M	1 Meses	4o.Sem CNN	2	5	5	3	2	1	2
16	21	H	1 Meses	Secundaria	5	5	1	5	5	2	4
17	38	M	8 años	Secundaria	2	2	0	3	0	2	4
18	32	M	1.2 meses	Secretariado	1	3	4	3	5	1	1
19	20	M	8 meses	Preparatoria	1	3	4	3	4	1	1
20	24	M	6 años	Secundaria	1	3	4	3	4	1	1
21	26	M	1 año	Secundaria	2	5	5	5	4	4	1
22	36	M	3 años	2o.Sem Bach	1	1	5	1	4	1	1
23	35	M	4 meses	2o. Sem Prep	2	1	2	5	2	5	2
24	25	M	3 Meses	Secundaria	4	4	2	4	4	4	4
25	28	M	1 año/1 mes	Preparatoria	1	4	5	5	5	5	4
Promedio					2.48	3.48	3.32	3.68	3.64	2.96	2.8
DesvEsta					1.36	1.33	1.57	1.11	1.35	1.37	1.29
Varianza					1.84	1.76	2.48	1.23	1.82	1.87	1.67
Moda					2	5	5	3	5	4	4
Liderazgo											
CONTAR 1					6	3	3	1	0	6	5
CONTAR 2					11	2	4	2	5	3	7
CONTAR 3					1	7	4	8	3	4	2
CONTAR 4					4	6	5	7	8	10	10
CONTAR 5					3	7	8	7	8	2	1
SUMA					25	25	24	25	24	25	25

Suma de puntuaciones de c/ pregunta	62	87	83	92	91	74	70
Suma de puntuaciones de cada variable	559						
Suma de puntuaciones de todas las variables	3531						
Porcentaje por var. de acuerdo al total	0.16						

Porcentaje de cada pregunta por var.	11.1	15.6	14.8	16.5	16.3	13.2	12.5
Suma del % de las preguntas por var.	100						

DATOS POR VARIABLE

Moda	4						
Promedio	3.19						
Mediana	3						
DesvEstan	1.39						

ANEXO 2. ANALISIS DE LOS DATOS (CONTINUACION)

Sujeto	Edad	Sexo	Antigüedad	Escolaridad	6	12	18	24	30	36	42
1	27	M	3 Meses	Secundaria	4	5	5	5	4	4	2
2	34	M	3 Meses	2o.Sem Prep	0	4	4	4	4	4	5
3	28	M	2 Meses	Secundaria	4	4	4	4	4	4	4
4	26	H	3 Meses	Secundaria	4	4	2	3	4	3	3
5	23	H	2 Meses/3sem	Secundaria	5	4	1	4	4	3	4
6	18	H	2 Meses	Secundaria	4	5	4	2	5	3	3
7	27	H	2 Meses	Primaria	4	4	4	4	5	2	4
8	21	H	1.2 meses	Secundaria	5	3	3	5	5	5	5
9	28	M	1.4 meses	Secundaria	5	5	3	3	5	1	1
10	20	M	1 año	Secundaria	2	2	5	3	5	5	5
11	18	H	1 Meses	2o.Secund	4	4	2	4	2	4	4
12	34	H	3 Meses	Secundaria	3	4	4	4	5	3	5
13	22	H	1 Meses	Secundaria	2	5	4	4	4	4	4
14	26	H	1 Meses	6 sem F mat	3	5	2	4	5	1	4
15	25	M	1 Meses	4o.Sem CNN	5	5	4	5	5	4	5
16	21	H	1 Meses	Secundaria	1	5	3	4	5	2	5
17	38	M	8 años	Secundaria	3	4	2	4	5	4	4
18	32	M	1.2 meses	Secretariado	2	5	5	4	5	3	5
19	20	M	8 meses	Preparatoria	1	5	5	4	5	3	5
20	24	M	6 años	Secundaria	2	5	5	4	5	3	5
21	26	M	1 año	Secundaria	4	4	5	5	5	5	5
22	36	M	3 años	2o.Sem Bach	3	5	5	1	5	1	5
23	35	M	4 meses	2o. Sem Prep	4	5	5	5	4	5	5
24	25	M	3 Meses	Secundaria	4	4	2	4	4	2	5
25	28	M	1 año/1 mes	Preparatoria	5	5	5	5	5	5	5
Promedio					3.32	4.4	3.72	3.92	4.56	3.32	4.28
DesvEsta					1.41	0.76	1.28	0.95	0.71	1.28	1.06
Varianza					1.98	0.58	1.63	0.91	0.51	1.64	1.13
Moda					4	5	5	4	5	4	5
Creatividad											
CONTAR 1					2	0	1	1	0	3	1
CONTAR 2					4	1	5	1	1	3	1
CONTAR 3					4	1	3	3	0	7	2
CONTAR 4					9	10	7	14	8	7	7
CONTAR 5					5	13	9	6	16	5	14
SUMA					24	25	25	25	25	25	25

Suma de puntuaciones de c/ pregunta	83	110	93	98	114	83	107
Suma de puntuaciones de cada variable	688						
Suma de puntuaciones de todas las variables	3531						
Porcentaje por var. de acuerdo al total	0.19						

Porcentaje de cada pregunta por var.	12.1	16	13.5	14.2	16.6	12.1	15.6
Suma del % de las preguntas por var.	100						

DATOS POR VARIABLE

Moda	5						
Promedio	3.93						
Mediana	4						
DesvEstan	1.17						

ANEXO 3

VARIABLES

