

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

“ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES DE TELÉFONOS DE MÉXICO HACIA
LA ELECCIÓN DE SU REPRESENTANTE SINDICAL”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
SOCIAL

P R E S E N T A N :

GERARDO MORENO GARDUÑO

VICENTE RAMÍREZ GARCÍA



ASESOR: PROFR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO



LECTOR: PROFR. JUAN ANTONIO BARRERA MÉNDEZ

ÍNDICE

ABSTRACT	4
I INTRODUCCIÓN	5
II OBJETIVOS	7
II.1 Objetivo General.....	7
II.2 Objetivos Específicos	7
III IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	7
IV ANTECEDENTES	9
IV.1 Invención del teléfono.....	9
IV. 2 El inicio de la Telefonía en México	9
IV. 3 Nace Teléfonos de México.....	10
IV. 4 Política TELMEX	14
IV. 5 Valores de cultura corporativa	15
IV. 6 Decálogo Telmex	17
IV. 7 Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.....	18
IV. 8 Especialidad de Planta Exterior.....	21
IV. 9 Funciones principales	22
V LAS ORGANIZACIONES	25
VI ACTITUDES	31
VI. 1 Investigaciones sobre actitudes.	31
VI. 2 Teoría de las Actitudes	32
VII EXPECTATIVAS.....	37
VII. 1 Estudios sobre Expectativas.....	37
VII. 2 Teoría de las Expectativas	44
VIII DINÁMICA DE GRUPO	49
VIII.1 Grupo: concepto.....	49

VIII. 2 Estructura del grupo.....	52
VIII. 3 Cohesión de Grupo	53
VIII. 4 Productividad y Satisfacción	53
IX ELECCIÓN RACIONAL.....	57
IX. 1 Estudios sobre Elección Racional	57
IX. 2 Teoría de la Elección Racional.....	57
X LIDERAZGO.....	65
XI METODOLOGÍA	74
Tipo de estudio	74
Planteamiento Del Problema	74
Justificación.....	74
Pregunta de investigación.....	75
Hipótesis	75
Muestra	76
Definición Conceptual y Empírica	77
Variables.....	78
Operacionalización	78
Instrumento.....	78
Confiabilidad y Validez Del Instrumento.....	79
Procedimiento.....	85
Escenario	86
RESULTADOS.....	88
DISCUSIÓN.....	102
CONCLUSIÓN.....	107
BIBLIOGRAFÍA	109

ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo es determinar cuáles son las variables que conforman la actitud de los trabajadores de Planta Exterior en TELMEX para elegir a su representante sindical en la Zona Oriente del Distrito Federal. Para medir nuestra variable, aplicamos un cuestionario de 120 ítems a 160 sujetos integrantes de esta organización usando la escala tipo Likert. El estudio está basado en la teoría de Las Actitudes, complementado por la de Expectativas, Dinámica de Grupo y Elección racional. La validez y confiabilidad del instrumento, fue a través del paquete estadístico SPSS. A partir de los resultados, podemos concluir que los trabajadores eligen a su representante, mientras éste cumpla con las expectativas atribuidas.

I INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el estudio de las actitudes de los trabajadores dentro de las organizaciones, es objeto de investigación y de discusión para establecer su importancia dentro del ámbito laboral; su repercusión es fundamental en la estructura y el buen funcionamiento del grupo para la obtención de los resultados dentro de una empresa. La Psicología Social es el estudio científico de las manifestaciones de comportamiento de carácter situacional suscitadas por la interacción de una persona con otras personas o por la mera expectativa de tal interacción, así como de los estados internos que se infieren lógicamente de estas manifestaciones (Rodríguez, 1987).

Para poder predecir el comportamiento de las personas, consideramos la importancia de conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que los individuos produzcan una determinada acción en un momento determinado, es decir, el comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. La actitud es un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado (Allport, citado en Rodríguez, 1987).

De acuerdo a los estudios realizados a cerca de las organizaciones sociales, estas son consideradas como un sistema con ciertas características, por mencionar algunas, poseen una estructura de mantenimiento, tienen una pauta de papel formal y complejo en donde la división del trabajo produce una especificidad funcional de desempeño, en ellas, hay una estructura de autoridad que refleja la forma en que se ejercen el control y la gerencia, como parte de su estructura tienen mecanismos reguladores y de adaptación bien desarrollados, además, una formulación ideológica que proporcionan normas del sistema para sustentar la estructura de autoridad.

Toda organización tiene una cultura y, dependiendo de su fortaleza, ejerce una influencia justificativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización (Robbins, 1999).

El liderazgo ha desempeñado un papel en la historia del hombre desde los primeros momentos de su existencia. La historia de las investigaciones sobre el liderazgo muestra la evolución gradual de la Psicología Social. Un método posterior se centró en el comportamiento del líder, insistiendo en aquellos actos que llevaban al mantenimiento y al fortalecimiento del grupo para lograr sus objetivos. La identificación de diferentes clases de comportamientos del líder, hizo posible identificar aquellas características individuales asociadas con estos comportamientos. También son de interés los efectos de varias clases de liderazgo en la productividad y satisfacción de los miembros del grupo.

El liderazgo es un rol que satisface fundamentales necesidades grupales, y esta tarea puede estar a cargo de distintas personas. Toda vez que dos o más personas se desempeñan coordinadamente para alcanzar una meta común, se desarrolla una estructura grupal (Hollander, 1982).

En base a lo descrito con anterioridad, la finalidad del presente trabajo será determinar cuales son las variables que conforman la actitud de los trabajadores de Planta Exterior en Teléfonos de México para elegir su representante sindical en la Zona Oriente del Distrito Federal.

Finalmente, como las actitudes están conformadas por tres elementos importantes: componente cognoscitivo, afectivo y conductual; pretendemos estudiar el comportamiento de los individuos en interacción con su medio en el cual se desenvuelven.

Para ello, nos basaremos principalmente en la Teoría de las Actitudes, y nos apoyaremos en otras, tales como: de las Expectativas o de la motivación (Vromm), Dinámica de Grupos (Cartwright), y de la Elección Racional (Tsebelis). Desde esta perspectiva, consideramos a éstos autores como algunos de los más relevantes en lo concerniente a estos campos por la

utilidad en la explicación del comportamiento de los individuos dentro de una organización, y por las aportaciones que ellos hacen a nuestra disciplina.

II OBJETIVOS

II.1 Objetivo General

La finalidad del presente trabajo de investigación, es determinar cuáles son las variables que conforman la actitud de los trabajadores de Planta Exterior en Telmex para elegir a su representante sindical en la Zona Oriente del Distrito Federal.

II.2 Objetivos Específicos

- 1.- Describir la relación de las variables que determinan la actitud de los trabajadores de Planta Exterior en Teléfonos de México para la elección de su representante sindical.
- 2- Indicar si las necesidades personales, la normatividad, las recompensas, las normas de grupo, la comunicación, y el desempeño; afectan la actitud de los trabajadores de Planta Exterior en TELMEX para elegir a su representante sindical en la Zona Oriente del D.F.

III IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La importancia de llevar a cabo esta investigación, es la obtención de datos que hagan posible identificar las actitudes que tienen los trabajadores de Teléfonos de México, en específico los que laboran en la especialidad de Planta Exterior, para elegir a su representante sindical.

La relevancia que este trabajo tiene para las organizaciones en México, radica en que se deben conocer las expectativas que los individuos tienen dentro de una empresa, y que producen determinado comportamiento para lograr las metas u objetivos propios de la organización.

Tal es el caso de Teléfonos de México, que por tratarse de una de las empresas más exitosas dentro y fuera del país en cuanto al servicio de telecomunicaciones se refiere, existen pautas de desarrollo imprescindibles de estudiar, y que han hecho posible, la participación de sus trabajadores para poder colaborar con la misión de la misma.

El estudio comprende a nueve Centros Operativos de la zona oriente del Distrito Federal cuyo personal en general, lo conforman 1523 trabajadores de Planta Exterior y que varía entre 95 y 340 trabajadores por cada centro, y son los siguientes:

- Abastos (150)
- Atzacolco (116)
- Chamizal (152)
- Culhuacán (217)
- Malinche (108)
- Mixhiuca (340)
- Morelos (170)
- Santa Martha (95)
- Zaragoza (175)

IV ANTECEDENTES

IV.1 Invención del teléfono

Aunque fue hasta el pasado mes de junio del 2002 cuando el Congreso de los Estados Unidos reconoció a Antonio Meucci como el inventor del teléfono, justo es señalar aquí que este inmigrante italiano de Nueva York concibió, en 1860, el teletrófono (como llamó a su creación) un sistema revolucionario que permitía la comunicación a distancia. Sin embargo, Meucci, quien no hablaba muy bien inglés y no tenía suficiente dinero como para pagar la patente, llevó sus prototipos e investigaciones a una gran compañía, pero sólo pudo ver como ésta explotaba su invento. La compañía que poseía los papeles de Meucci, la Western Union, los presentó a uno de sus investigadores, el escocés Alexander Graham Bell, con el fin de que éste desarrollara el equipo. Luego de varios intentos y ensayos, Bell hizo funcionar el aparato al reforzar las débiles señales audibles aumentando la densidad de la pila eléctrica con la que operaba. Así, en 1876 (16 años después que Antonio Meucci lo creara) el invento fue rebautizado como teléfono.

IV. 2 El inicio de la Telefonía en México

A pesar del asombro que causó entre la población la primera llamada en el país, realizada entre la ciudad de México y el pueblo de Tlalpan, el nuevo invento no fue recibido con bombo y platillo al principio, pues los capitalinos se manifestaron y protestaron porque los postes y alambres colocados "perjudicaban el buen aspecto de la ciudad".

Tras detalladas explicaciones sobre la utilidad del Teléfono, se logró que se aceptara el cableado y así empezó una historia en la que los primeros empresarios eran de origen extranjero. La telefonía automática revolucionó el mundo de las Telecomunicaciones, y los avances tecnológicos de la Compañía Teléfonos Ericsson, S.A., hicieron posible la comunicación de México con el mundo.

A la par del crecimiento en el servicio telefónico local, cada vez se extendieron más los horizontes de mexicanos por el desarrollo del servicio telefónico de larga distancia y con ello, creció la competencia entre ambas telefónicas.

IV. 3 Nace Teléfonos de México

En los años 40, el fomento de las inversiones privadas y el gasto público, destinado en su mayor parte a obras de infraestructura, dieron origen a un proceso de industrialización acelerado. Bajo este marco, el 23 de diciembre de 1947, se constituyó una de las empresas más trascendentes en la historia del México contemporáneo: Teléfonos de México, S. A. de C.V. (TELMEX).

Con el surgimiento de la nueva empresa telefónica, producto de la sociedad establecida entre la Corporación Continental S.A., la Mexikanska Telefonktiebolaget Ericsson S.A. y la Empresa de Teléfonos Ericsson, entró en operación el primero de enero de 1948.

La venta de acciones al público, dio liquidez a TELMEX, aumentando su servicio y calidad al tiempo que se convertía en una empresa de capital mexicano. Cuando en 1962 se puso en órbita el satélite Telstar, de la Bell y la NASA, el sistema de microondas se instaló en el país y, a través de él, TELMEX hizo posible la primera transmisión desde Cabo Cañaveral, Estados Unidos, hacia México. Con gran rapidez, la Empresa enfrentó grandes retos en materia de telecomunicaciones y, al mismo tiempo atendió la enorme demanda del servicio de larga distancia al establecer el sistema de larga distancia automática (LADA) para que los suscriptores hicieran sus llamadas de teléfono a teléfono. Una razón más de orgullo fue el nombramiento de Teléfonos de México como la segunda empresa en desarrollo a nivel mundial.

El 16 de agosto de 1972, con la compra del 51 por ciento de las acciones del capital social de la Empresa por parte del Gobierno Federal, Teléfonos pasó a ser una empresa estatal. El crecimiento se encaminó a favorecer a las mayorías en el país.

En septiembre de 1985 un sismo de 8.1 grados en la escala de Richter trajo consigo una multitud de derrumbes, muertes y daños personales y, al mismo tiempo, dejó a la ciudad de México incomunicada al afectar de manera grave a la planta telefónica. De acuerdo con la opinión de especialistas nacionales y extranjeros, la telefonía mexicana sufrió la peor

catástrofe de toda su historia. A causa de la incomunicación que sufrió el país durante estos sismos se advirtió la necesidad de descentralizar el sistema telefónico de larga distancia en la ciudad de México y zona metropolitana, lo que se logró el 19 de agosto de 1986.

Al aprovechar al máximo las nuevas tecnologías, tales como los sistemas satelitales y la fibra óptica, TELMEX logró comunicar a más mexicanos con su gente y con el resto del mundo. Los avances consolidaron a la estatal como una de las más productivas del país, encaminándose rápidamente a ofrecer los mejores servicios a través de las más modernas telecomunicaciones.

Con los avances de la computación, la telefonía digital vino a sustituir y a perfeccionar el sistema analógico a través de la codificación de la voz en forma binaria, a fin de manejar la información con una inusitada rapidez. La codificación "Pulse Code Modulation" (PCM) o "Modulación por Impulsos Codificados" (MIC), consiste en una transmisión y transcripción de información por medio de una serie de dígitos binarios.

La urgente modernización y expansión de las telecomunicaciones nacionales requería de grandes inversiones, pero para el Gobierno Federal era imposible distraer los recursos fiscales necesarios para atender las demandas de salud, educación, vivienda y adecuación del resto de la infraestructura. Por lo que el Estado, ejerciendo la rectoría en las telecomunicaciones indujo su desarrollo, mediante un nuevo marco regulatorio que permitía la expansión de las mismas, iniciando con la privatización de Teléfonos de México.

El 15 de noviembre de 1990 se recibieron ofertas y, después de una cuidadosa homologación de las posturas, el gobierno federal anunció al grupo ganador el 9 de diciembre: el consorcio integrado por Grupo Carso, Southwestern Bell International Holdings y France Cables et Radio.

Desde su privatización, TELMEX se propuso acciones y estrategias para conformar una empresa sumamente sólida, con una amplia infraestructura tecnológica y con personal

capacitado en todas sus Áreas: tecnológicas, administrativas, de recursos humanos y de atención al cliente, a fin de coordinar los esfuerzos que permitan cumplir con todos los compromisos adquiridos con el título de “Concesión”. Por lo que inició una revolución tecnológica que multiplicó las formas posibles de acceso a los últimos avances en materia de telefonía y telecomunicaciones.

Uno de los elementos decisivo en la modernización de TELMEX consistió en elevar los conocimientos y las capacidades del personal en todos los niveles de responsabilidad. Para ello, en el segundo semestre de 1991, se puso en operación el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Inttelmex), con los más avanzados métodos y sistemas de capacitación y formación, talleres de prueba, laboratorios y centros de investigación y desarrollo.

Por otra parte, la organización y las estructuras administrativas y operativas cambiaron y se adecuaron para conseguir una atención eficiente a los clientes, ya que la demanda fue el factor determinante para fijar la dirección y los ritmos de expansión y diversificación de los servicios. Todo ello, aunado a los grandes avances tecnológicos y a los novedosos productos y servicios de la Empresa, convirtieron a TELMEX en la Empresa de Telecomunicaciones más grande e importante de América Latina.

A partir de su privatización en 1990, TELMEX inició un importante programa de inversiones para su modernización y crecimiento, mismo que actualmente suma unos 26 mil millones de dólares. Gracias a ello hoy es una empresa de vanguardia, con una de las infraestructuras tecnológicas más amplias y avanzadas a nivel mundial, con capacidad confiabilidad, y certificada con estándares internacionales.

La modernización tecnológica, está sustentada en la digitalización de la red, actualmente la red es 100% digital y la cobertura es de más de 105 mil poblaciones, donde se encuentran 98.6% de los habitantes del país.



Por otra parte, la red de fibra óptica, entre Larga Distancia y Local, es superior a los 67 mil kilómetros, lo que la convierte en una de las más importantes en el contexto internacional. Cabe destacar que esta red cuenta con centrales telefónicas duplicadas para evitar interrupciones en las comunicaciones en caso de desastres, con lo que se garantiza la continuidad del servicio.

Como soporte a su operación TELMEX cuenta con el Centro Nacional de Supervisión de la Red de Larga Distancia (CNS) en Querétaro (el cual recibió el Certificado de Calidad ISO 9002, en septiembre de 1997), tres Centros Regionales de Larga Distancia, así como ocho Centro Locales de Administración (CAR) en el Distrito Federal y las ciudades de Hermosillo, Chihuahua, Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Puebla y Mérida. Además, buscando estar más cerca del cliente, se ha establecido puntos de contacto telefónico y un importante sitio de Internet, reconocido ya con el premio Best como el mejor sitio de telecomunicaciones de México en la Red de Redes.

Cabe destacar que el esfuerzo de TELMEX por mantener la calidad total y el uso óptimo de su tecnología fue reconocido ampliamente en el año 2000, con el Premio Nacional de Tecnología.

Tanto las certificaciones ISO 9000 e ISO 9002 a diferentes áreas de la Empresa, así como diversos reconocimientos nacionales e internacionales, ratifican el compromiso por operar dentro de los más estrictos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta, y con una orientación hacia la satisfacción total de los clientes ofreciendo productos y servicios de vanguardia a precios competitivos.

Con estas fortalezas, Teléfonos de México se ha transformado de una compañía telefónica a una moderna empresa de telecomunicaciones con propuestas y productos integrales de comunicación, convirtiéndose en líder de telecomunicaciones en nuestro país y ubicándose entre los 20 principales operadores del mundo.

IV. 4 Política TELMEX

La misión es "continuar siendo un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a los clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras, y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta", su visión la contextualizan así:

En el mundo actual, donde la interconexión con todos los países es una realidad, los recursos estratégicos de las naciones son las ideas, la información y los medios utilizados para transmitirlos. La fuerza de las actuales sociedades reside en la posesión de más y mejor información, la forma y la oportunidad con la cual se utiliza. Para ello, las telecomunicaciones han llegado a ser un requerimiento que permite a los países integrar sus recursos de manera efectiva y participar exitosamente de las transformaciones mundiales.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta la misión corporativa de la empresa, TELMEX tiene claramente definida su visión dentro del mercado de las telecomunicaciones, misma que consiste en lo siguiente:

- Consolidar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para situarse como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.
- Querer ser -por conducta y valores- ejemplo para nuestro país.
- Demostrar cómo desarrollar eficientemente un trabajo.
- Se aspira a ser reconocidos como una empresa respetuosa de las leyes y de las personas, honesta en sus negociaciones e impulsora del bienestar social no sólo a través de medios económicos, sino también mediante la educación, el arte y la cultura en general.

IV. 5 Valores de cultura corporativa

1. Trabajo, en cualquier actividad humana, satisface una necesidad sea económica, emocional o de crecimiento personal; el trabajo es un valor, porque sólo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades y servir a los demás. Más que una obligación, el trabajo es una oportunidad que brinda la vida, es un privilegio; y por ello, en el quehacer personal debe "ponerse en juego" lo mejor de nosotros.
2. Crecimiento. Cada quien conforme a sus capacidades, (humanas, individuos, empresas, instituciones, países) deben mantener una superación y un desarrollo a lo largo de su existencia. Aumentar las habilidades, capacidad, y conocimientos personales para ofrecer más y mejores servicios para que nuestro país acreciente el número de satisfactores y oportunidades que brinda a su población; consiguiendo de esta manera y mediante un esfuerzo conjunto, el crecimiento con los demás.
3. Responsabilidad Social. Hoy día, en un mundo sin fronteras, es imposible vivir de manera aislada; lo cierto es que toda actividad -personal o colectiva- repercute en la sociedad y por ende, se necesita compromiso y actitud de servicio hacia la comunidad. Realizar bien el trabajo, cumplir lo pactado con los clientes y proveedores, obedecer la legislación vigente y cuidar los recursos -sean financieros, humanos o materiales- son formas de practicar este valor.
4. Austeridad. Este valor se refiere a la optimización de recursos y la eliminación de desperdicios. Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos, gastar en lo necesario y marginar lo inútil o superfluo. No se puede pensar en tener responsabilidad social sin la práctica de la austeridad.

Por otra parte, los Principios Empresariales indican las características particulares de la Empresa en relación con la actividad específica que son las telecomunicaciones, orientada en todas las actividades hacia el cumplimiento de los principios de:

1. Servicio al Cliente. Los clientes son la razón fundamental de las actividades, la atención a ellos, es esencial para seguir contando con su preferencia, por lo que deben ser atendidos con respeto y cumpliendo cabalmente las condiciones de servicio pactados con ellos. El servirles obliga a cumplir, e incluso, a superar sus expectativas.

2. Calidad. La atención y el servicio a los clientes, sólo pueden lograrse con la disponibilidad de servicios y productos que satisfagan sus expectativas de manera eficiente y oportuna. El trabajo debe satisfacer los estándares de operación establecidos tanto por la Empresa como por los organismos reguladores.

3. Vanguardia Tecnológica. La Calidad, el Servicio al Cliente y el liderazgo en la industria, sólo son posibles con la incorporación de la tecnología más moderna en nuestra industria; mantenerse a la vanguardia tecnológica, es indispensable tanto para el desarrollo de esta Empresa, como para ofrecer a los clientes más y mejores servicios.

La conducta ética, además de implicar el cumplimiento de las normas y leyes, supone el uso del libre albedrío para decidir una respuesta adecuada en momentos de conflicto. Una situación que demande una solución ética deberá ser analizada tomando en cuenta la misión, los valores y los principios; tanto empresariales como de conducta.

Los principios de conducta, manifiestan el interés de tratar a clientes, empleados y accionistas de manera respetuosa, teniendo siempre un trato profesional, buscando la armonía entre individuo y Empresa.

En esta Empresa se respetan tres principios de conducta:

- a) Apego a las normas establecidas. Toda actividad personal debe realizarse con apego a las normas, leyes, reglamentos y políticas establecidas. Este respeto asegura la protección de los intereses de la Empresa, así como de sus integrantes.
- b) No Discriminación. Todas las personas merecen el mismo trato, independientemente de su sexo, edad, nivel jerárquico, o cualquier otra característica personal.
- c) Integridad. Es la congruencia que debe existir entre lo que decimos y lo que hacemos, pretendiendo en todo momento una actitud ética, manifestándose en el

respeto a las normas establecidas. Todo el personal de la Empresa debe predicarlo mediante el ejemplo.

IV. 6 Decálogo Telmex

1. Aplicar a todos el mismo trato, independientemente de sus características y convicciones personales.
2. Respetar la privacidad de los clientes, tanto en el uso de la red de telecomunicaciones, como en los datos aportados.
3. Resguardar la información confidencial de la Empresa.
4. Custodiar y aprovechar adecuadamente los bienes y recursos de la Empresa.
5. Atender diligente y respetuosamente a los clientes y proveedores, así como a los compañeros de trabajo.
6. Cumplir cabalmente lo pactado con clientes y proveedores.
7. Tomar decisiones basadas únicamente en los méritos del producto, servicio.
8. Respetar las leyes y normas aplicables a la Empresa.
9. Evitar el establecimiento de relaciones que impliquen conflicto de intereses.
10. Participar activamente para el cumplimiento del código.

Por el hecho de ser la Empresa de telecomunicaciones más grande e importante de América Latina, el mayor compromiso es proporcionar soluciones de telecomunicaciones que se ajusten a las condiciones socioeconómicas y culturales de los clientes. Gracias a que es el proveedor de telecomunicaciones número uno en México, se garantiza la comunicación de millones de mexicanos dentro y fuera del país, ofreciéndoles productos y servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial. Para lograrlo se ha mantenido un programa de inversión constante, que en 10 años de privatización suma más de 26 mil millones de dólares, el cual, ha permitido implantar, aplicar y administrar tecnología de punta.

Paralelamente, ha sido implementado un importante programa de capacitación y desarrollo humano integral, con lo que se ha elevado el nivel académico y profesional de los trabajadores, permitiendo con ello, contar con una planta laboral cuyo nivel es igual, e incluso mayor, que el de las empresas de telecomunicaciones más importantes del mundo.

Se sabe que, en la actualidad, las telecomunicaciones deben garantizar a los países participar exitosamente en las transformaciones mundiales, apoyados en un liderazgo, expandiendo la penetración de productos y servicios en todos los mercados posibles de nuestra nación, convirtiéndose en la columna vertebral que soporte la exitosa inserción de México en el mundo actual.

Se ofrecen a los clientes, servicios integrales de telecomunicaciones a través del esfuerzo, dedicación y superación diaria de todos los que conforman esta Empresa, así como un programa permanente de inversiones en tecnología, en el desarrollo de nuevos servicios y productos de calidad, para mantenerse a la vanguardia en el sector.

Para enfrentar los retos presentes y futuros existe el compromiso de los trabajadores, la experiencia y talento de ejecutivos, el uso de la tecnología más avanzada, los esfuerzos comerciales, el desarrollo de nuevos mercados, así como la solidez financiera de la Empresa. Según Palmer, el enfoque interorganizacional, las organizaciones son entidades que poseen intereses... los individuos de la clase capitalista o elite empresarial son actores que poseen intereses. Las organizaciones son los agentes de estos actores. (Pfeffer, 2000)

IV. 7 Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

A partir de 1943, los dos sindicatos de telefonistas iniciaron las gestiones para unificar al gremio, ante la ya inminente desaparición de la Telefónica Mexicana y la consolidación de una sola empresa que continuara explotando el servicio telefónico en nuestro país, además de las pésimas condiciones de trabajo que las dos empresas telefónicas imponían a sus trabajadores, provocó que los telefonistas se vieran obligados a buscar la unificación del gremio para poder hacer frente a la nueva empresa telefónica. Sin embargo, los esfuerzos para formar un nuevo "Sindicato de la Industria Telefónica" no serían fáciles, toda vez que encontrarían serios obstáculos para llevarse a cabo, debido en gran medida, a los diferentes intereses y compromisos que prevalecían dentro de los dos Sindicatos.

El primero de agosto de 1950, los Sindicatos de las dos empresas telefónicas más importantes del país, es decir, el Sindicato de Trabajadores de Teléfonos de México

(antigua Ericsson) y el Sindicato Nacional de Telefonistas perteneciente a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, se unificaron para dar paso al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, hecho que permitió al Presidente de la República señalar que; "era el acontecimiento más importante para el movimiento obrero" de México. La sindicalización es uno de los mecanismos más relevantes impulsados por el mercado, de que dispone la clase trabajadora en su lucha por defender sus intereses, sin la organización y la movilización laboral, la acción colectiva se dificultará enormemente para la clase trabajadora (Pfeffer, 2000)

Siete años tardarían los telefonistas para unificarse y formar un solo sindicato, no sin antes luchar contra las empresas telefónicas para mejorar sus condiciones de vida y de trabajo, por lo que tuvieron que hacer uso en varias ocasiones de la acción directa, hechos que les permitió al mismo tiempo, poner en práctica su solidaridad para ir fortaleciendo los lazos de unidad que los llevaría más tarde, a pesar de las dificultades, a unirse en una sola organización sindical, es decir, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Como consecuencia de las pésimas condiciones de trabajo que les imponían las empresas telefónicas a sus trabajadores, los telefonistas de la Empresa de Teléfonos Ericsson después de concluir la revisión de su contrato colectivo de trabajo en febrero de 1943, convocaron a su IX Convención, en el local del Sindicato Nacional de Telefonistas, con la intención de informar a todo el gremio de los avances alcanzados en la revisión contractual y advertir que estaban pendientes de la situación que prevalecía en las dos empresas telefónicas que explotaban el servicio en México, sobre todo porque a partir de 1940, se habían reiniciado las negociaciones entre los representantes de la International Telephone and Telegraph y la LM Ericsson para que las dos empresas se fusionaran en una sola.

Entre los acuerdos que tomaron los telefonistas de la Ericsson, fue la de unificar a todo el gremio agrupándolo en un sindicato único, es decir, formar el "Sindicato Industrial de Telefonistas", propuesta que fue bien recibida por los telefonistas de la Mexicana, ya que éstos consideraron que sólo a través de la unidad podrían mejorar sus salarios y sus condiciones de trabajo. Para justificar su apoyo a la propuesta de los telefonistas de la

Ericsson, los de la Mexicana, además manifestaron que solo a través de la unidad, podrían hacer frente a la fusión de las dos empresas telefónicas.

Para el cambio organizacional según Barnet y Carroll (1995), el campo se ha desarrollado en dos corrientes separadas: una hace hincapié en el contenido del cambio o en lo que verdaderamente cambia en una organización, y la otra se centra en el proceso del cambio o cómo ocurre. (Pfeffer, 2000)

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana se constituye bajo este nombre y como Asociación de Trabajadores de tipo industrial, el día primero de agosto de mil novecientos cincuenta, con trabajadores de la Industria Telefónica en el país, para el estudio y mejoramiento de sus intereses de clase.

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana adopta el siguiente lema:

"UNIDAD, DEMOCRACIA Y LUCHA SOCIAL"

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana reconoce como principios que basan su organización:

- La lucha de clases como móvil de proceso histórico.
- La liberación económica, política y cultural de las clases trabajadoras.
- La lucha organizada y sistemática para eliminar los obstáculos que se opongan al progreso de los trabajadores.
- La Democracia y Autonomía Sindical.
- La no intervención del Sindicato como organismo en las luchas electorales para designar funcionarios de elección popular.

Estructura del sindicato

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana se constituye por:

Los trabajadores al servicio de Teléfonos de México, S.A.

Los trabajadores al servicio de la Compañía Telefónica Nacional.

Los trabajadores al servicio de Teléfonos y Bienes y Raíces, S.A.

Los trabajadores al servicio de Instalaciones y Supervisión, S.A.

Los trabajadores al servicio de Reconcentraciones Telefónicas, S.A.

Los trabajadores al servicio de Ingeniería, Proyectos y Diseños, S.A.

Los trabajadores que presten sus servicios a las empresas que exploten la Industria de Telecomunicaciones en el país y que en el futuro ingresen a la Organización.

Los trabajadores que presten sus servicios en Conmutadores Particulares o Privados, que en el futuro ingresen a la Organización.

IV. 8 Especialidad de Planta Exterior

CATEGORÍAS:

Técnico Especial de Planta Exterior (TEPE)

Técnico Universal de Planta Exterior (TUPE)

Técnico integral de Planta Exterior (TIPE)

Técnico de Planta Exterior (TPE)

Ayudante (TCA)

La departamentalización o división en departamentos, es una característica de las grandes organizaciones. Otros han puesto de manifiesto la gran diversidad en cuanto a número, estructura y nomenclatura departamental en las organizaciones (Stodgill, 2000).

IV. 9 Funciones principales

Los trabajadores cuyas labores y obligaciones se describen en el presente perfil de puesto, deben ejecutarlas con la flexibilidad que se desprende de la ley federal del trabajo y de las consecuencias que sean conforme a la buena fe de las partes.

TECNICO ESPECIAL DE PLANTA EXTERIOR

Auxiliará al jefe de confianza en la coordinación, registro, control y liquidación de la información administrativa y operativa de los trabajos de la planta exterior, auxiliara al jefe de confianza en el desarrollo y coordinación de los trabajos en la planificación, registro, control, análisis, asignación, recepción, operación, liquidación y verificación técnica de los programas de trabajo derivados de la instalación, construcción, canalización, presurización, reconstrucción, ampliación, modificación y mantenimiento de todos los medios de transmisión (entre otros fibra óptica), así como todo lo relacionado a redes de acceso, unidades terminales de red, instalación y sustitución de unidades terminales inalámbricas de telefonía fija de voz y de transmisión de datos, enlaces conmutados y enlaces dedicados, de los servicios de telecomunicaciones que correspondan a la planta exterior, clasificará, elaborará y controlará los reportes e informes administrativos operativos y técnicos que se deriven de los trabajos de la planta exterior, utilizando todos los medios, sistemas y herramientas que proporcione la empresa. Coordinará, orientará, verificará y auxiliará al personal operativo a su cargo, coordinándose con otras áreas y especialidades involucradas en el desempeño de sus funciones.

TÉCNICO UNIVERSAL DE PLANTA EXTERIOR

Realizará trabajos de instalación, mantenimiento y puesta en servicio de las miniunidades de conexión de telefonía pública que competan a la planta exterior, por necesidades del servicio de acuerdo a instrucciones de la empresa; Así como la instalación y sustitución de unidades terminales inalámbricas de telefonía fija de voz y de transmisión de datos. Desarrollará trabajos de operación, construcción, instalación, canalización, reconstrucción, modificación, montaje, desmontaje, conexión, consolidación, presurización y

mantenimiento de los medios de transmisión de los servicios de telecomunicaciones inherentes a la planta exterior, ejecutará rutinas de localización, prueba, arreglo y liquidación de daños en la planta exterior y sus medios de transmisión (entre otros fibra óptica), de acuerdo a las ordenes de mantenimiento asignadas. Así como la prueba y sustitución de equipos, accesorios y unidades terminales de red de los servicios de telecomunicaciones correspondientes a la planta exterior. Asimismo, realizara las actividades de carácter complementarias asociadas al puesto para el logro de las funciones principales del mismo.

TÉCNICO INTEGRAL DE PLANTA EXTERIOR

Desarrollará trabajos de operación, construcción, instalación, canalización, reconstrucción, modificación, montaje, desmontaje, conexión, consolidación, presurización y mantenimiento de los medios de transmisión de los servicios de telecomunicaciones inherentes a la planta exterior, coordinará a grupos de trabajadores de su misma categoría y/o inferiores, en la ejecución de labores de la especialidad, de acuerdo a instrucciones del jefe de confianza, y en auxilio de este por el personal de categoría superior que el jefe designe, observando los lineamientos del jefe en función con la normatividad establecida por la empresa. Realizará todas las labores de las categorías inferiores. Asimismo realizará las actividades de carácter complementarias asociadas al puesto para el logro de las funciones principales del mismo.

TÉCNICO DE PLANTA EXTERIOR

Desarrollara trabajos de operación, construcción, instalación, canalización, reconstrucción, modificación, montaje, desmontaje, conexión, consolidación, presurización y mantenimiento de los medios de transmisión de los servicios de telecomunicaciones inherentes a la planta exterior realizará las labores del proceso de la recepción, tramitación, prueba, verificación y liquidación de ordenes de trabajo de los medios de transmisión de la planta exterior, con los medios, herramientas y/o sistemas que la empresa proporcione. Asimismo, coordinará las labores para mantener actualizados los inventarios de la planta externa. Ejecutará labores de instalación y mantenimiento de líneas, que permitan la



continuidad del servicio en la planta exterior. Realizará actividades de investigación y control de inventario de la planta exterior a fin de garantizar un uso racional de la misma. Asimismo, realizará las actividades de carácter complementarias asociadas al puesto para el logro de las funciones principales del mismo.

AYUDANTE

Auxiliará en el desarrollo de las labores que realiza el personal de las categorías superiores, utilizando las herramientas y equipos que se requieran. Asimismo, realizará las actividades de carácter complementarias asociadas al puesto para el logro de las funciones principales del mismo.

V LAS ORGANIZACIONES

La organización, es un sistema abierto y dinámico; esto es, que está caracterizado por un proceso continuado de Input, transformación, y Output. El Input organizacional, engloba a personas materiales y energía; el Output está típicamente constituido por productos y servicios (Kahn y Katz, citado en Argyris, Chris, 1979).

Actualmente, los estudios de la organización se enfrentan a diferentes problemas, en los cuales, los teóricos presentan variables que difieren entre sí. Estas teorías ponen de manifiesto que el progreso de la teoría de la organización deja aún que desear. En algunas se combinan dos o más de los distintos puntos de vista. La determinación de estos conceptos y problemas son considerados importantes en el estudio de la organización, dependen en parte de la opinión o su combinación de los propios teóricos, de acuerdo a lo que tratan de destacar o darle mayor valor. Puede destacarse la estructura de una teoría como un sistema de proposiciones, es decir, de hipótesis interrelacionadas o como un sistema de ecuaciones matemáticas (Stodgill, citado en Thompson, 1967).

El problema surge al tratar de determinar e identificar las dimensiones principales de la organización. Por el hecho de ser tan complejas éstas teorías, se trata de facilitar su entendimiento a través de variables que las conforman, y de este modo, posibilitar la explicación de esa conducta.

En las organizaciones las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo; la mayor parte de la investigación sobre comportamiento operacional se ha interesado en tres actitudes:

- Satisfacción del trabajo, el término se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.
- Compromiso con el trabajo, mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.

- Compromiso organizacional, el cual se define como un estado en el cual el empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Robbins, 1999).

En la dirección de las organizaciones se encuentran las divisiones formadas por líderes compartiendo el poder con los técnicos que son individuos especializados, sirven para estructurar cada una de las divisiones representadas. Entendemos que el líder según los principios del sindicato, debe tener, entre otras, el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados existentes dentro de su organización.

En grupos y organizaciones formales, pueden existir estatutos detalladamente escritos sobre la estructura. Los reglamentos de la organización pueden especificar todas las posiciones dentro de ella, junto con los deberes de cada persona y los tipos de relaciones que se esperan entre ellas. Algunas organizaciones han redactado reglas que gobiernan quien puede comunicarse con quién; van tan lejos que prohíben interacciones sociales entre ciertas posiciones. Hasta donde se tomen en serio esas reglas formales y escritas de la estructura, los miembros las conocen y una ratificación organizativa las refuerza.

En las organizaciones, suele tratarse la estructura en relación con el organigrama formal y con la responsabilidad de autoridad de los ejecutivos en los distintos cargos o puestos. La estructura de los cargos suele designarse de una manera que se considera adecuada para los objetivos de la organización (Stodgill, citado en Thompson, 1967). A partir de esta definición, pretendemos examinar parte de la estructura interna de la organización de Teléfonos de México, como organización formal, y la observación de los factores que facilitan su eficacia organizacional.

En muchos casos, la organización formal puede tener dentro de sí, o paralela a sí, una organización informal por completo diferente. Por ello sería de esperar que los miembros del grupo realizaran ciertas cosas, o se relacionaran entre sí en ciertas formas, de acuerdo

con la organización formal, pero que también sienten influencias por completo distintas, venidas de la organización informal.

Buena parte del interés en las redes sociales y los efectos del medio ambiente social en el comportamiento, procede de la observación de que el comportamiento organizacional es contagioso, en el sentido de las redes sociales, y del interés en las causas de las diferencias en el progreso profesional y el éxito individual. (Pfeffer, 2000).

Vale la pena indicar brevemente, que tres tipos de factores por completo diferentes, tienden a producir diferencias estables dentro de los grupos. La primera surge de las exigencias para una eficiente ejecución de grupo, la segunda surge de las distintas motivaciones y capacidades de los distintos individuos, y la tercera se deriva de características físicas y sociales del ambiente de grupo.

Hay tres temas fundamentales de los estudios de la organización, los conceptos y controversias que caracterizan los esfuerzos por entender estas entidades sociales, en primer lugar, hay materias que incluyen la naturaleza cambiante de las fronteras de la organización, las relaciones laborales y la distribución del tamaño de las organizaciones; la demografía organizacional que cambia a medida que la composición de la fuerza laboral varía y las organizaciones se interiorizan, y los cambios en el grado de desigualdad de salarios en éstas (Pfeffer, 2000).

Davis (1951) observa que tres funciones consagradas a la creación y distribución de bienes se encuentran en todo tipo de empresas: producción, distribución y finanzas. Otras funciones de apoyo surgen a medida que las necesidades las ponen en evidencia. En las organizaciones, se incluyen factores como: las necesidades, sentimientos, actitudes, y valores de los individuos. Además de procesos, normas, objetivos grupales, y políticas organizacionales, relacionadas con la comunicación, las recompensas, las cargas de trabajo, los castigos, etc.

La gran mayoría de las obras sobre las organizaciones, intentan abordar los problemas de la gerencia: cómo mejorar el desempeño organizacional, ejercer control más eficaz sobre el comportamiento en el lugar de trabajo, crear y administrar las culturas organizacionales, e identificar y cultivar a los líderes (Pfeffer, 2000).

Aunque son muchas las grandes organizaciones que editan manuales de organización en cuyos prefacios se declaran los objetivos y políticas de la empresa, la política no reside en los manuales internos de la organización, sino en las decisiones y los actos de los integrantes de ella (Stodgill, citado en Thompson, 1967). Así, los grupos de trabajo constituyen un instrumento en la realización de una tarea; a cambio, para cumplir esos objetivos, las dirigencias fijan o establecen premios e incentivos para mejorar el desempeño.

El status de un cargo define el lugar en la jerarquía vertical de la organización. La función la definen las especificaciones de un puesto o cargo dado. Función y status especifican la índole general y alcance del rol que ha de desempeñar el titular del puesto. Cabe destacar, la autoridad como sinónimo de disposición y capacidad de los individuos a someterse a las necesidades de sistemas de trabajos en cooperación.

Los que ocupan altos cargos tienden a acentuar el valor de su responsabilidad, autoridad y delegación en grado mayor que los titulares de puestos inferiores de la organización (Stodgill, citado en Thompson, 1967). El desempeño de éstos líderes, puede visualizarse en base a su forma de actuar. Lo más importante de ellos, es hacer que dentro de la organización, los individuos funcionen productivamente, perciban los beneficios mayores, y que eviten conflictos, que de alguna manera, pudieran quebrantar la estructura del grupo.

La diferenciación de las expectativas define la estructura de los puestos y los roles dentro de la organización, según Cartwright y Zander (1953), indican que es más común que se otorgue un cargo de liderazgo al miembro que exhibe espontaneidad, se comunica fácilmente con ellos, tolera su libertad de acción, y exhibe sentimientos positivos antes que negativos acerca del trabajo del grupo y de sus compañeros. Estas comprobaciones sugieren

que los integrantes de un grupo interactúan no sólo sobre la base de actos y comunicaciones manifiestos, sino también en virtud de sentimientos y características personales percibidos.

En toda organización en que se trata de coordinar operaciones complejas es necesario un punto en que la información se centralice: cuanto más atento tenga que ser el control de las operaciones, tanto mayor será la necesidad de suministrar información rápida y exacta al centro coordinador. En este caso, el representante sindical en Teléfonos de México debe intentar dar o mantener, en lo mejor posible, una información con rapidez y veracidad como parte imprescindible de una buena comunicación.

Del mismo modo, como las organizaciones desarrollan estructuras de puestos y roles, cada uno de los diversos grupos de trabajo crea sus propias subestructuras de puestos y roles. Los agentes que ejecutan iguales funciones propenden a adquirir con el tiempo diferentes jerarquías de status dentro del grupo de trabajo. Ejecuten o no iguales funciones, se orientan hacia el desarrollo de roles diferentes (Stodgill, citado en Thompson, 1967).

La teoría de la organización, trata de explicar el sistema de conductas y expectativas interrelacionadas de los individuos que forman el conjunto del sistema. Mediante experiencias en el empleo, a partir de las cuales los individuos aprenden actitudes y las desarrollan a través de factores, tales como equidad del salario, revisión de desempeño, capacidades administrativas, diseño de puestos y afiliación a grupos de trabajo. La elección de individuos para formar parte de una representación social, mucho tiene que ver con las expectativas que los sujetos tienen; ya sea psicológica, cognoscitiva, o comportamental.

La relación entre el individuo y una organización, se puede describir en términos de tres variables:

- Características personales como la constitución física y aspecto, son significativas para que el individuo tenga aceptación en la organización.
- Identificación con la organización, aquí se ponen en juego la capacidad, conocimientos y habilidades, como cualidades importantes para candidatos al ingresar en organizaciones industriales y gubernamentales.

- Intercambio con la organización. Un individuo deposita muchas expectativas, temores, esperanzas y ambiciones en una o más de las organizaciones a las que pertenece. Sean reconocidas o valoradas como tales o no, estas son contribuciones que el individuo aporta a la organización. Estas variables determinan en gran parte la motivación del agente para trabajar.

Un individuo tiende a valorar las recompensas que el reporta al pertenecer a una organización en función de lo que ello le cuesta tomando sus expectativas como punto de referencia. Productividad se define como el cambio en los valores organizacionales esperados resultante de las operaciones de la organización. En lo referente a eficacia, se engloban innumerables variables, por ejemplo: la personalidad, las tradiciones, los criterios, las percepciones, etc. En general, los individuos trabajan más cuando sus expectativas se ven reforzadas a raíz de ese mayor aporte (Stodgill, citado en Thompson, 1967).

Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como las tareas, la dirigencia, la unidad y la racionalidad. Sin embargo, las cuestiones religiosas han tomado un rumbo importante, considerando sus creencias y valores, como parte de la estructura dentro de las organizaciones y como complemento entre los trabajadores. En este rubro, vale la pena señalar que el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana a hecho esfuerzos como institución dentro de la organización Teléfonos de México de la cual forma parte, para obtener los mayores beneficios para el gremio, mantener la estabilidad, y una participación mayoritaria para cumplir con las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Es por ello que en el presente trabajo, hacemos referencia a todo aquel integrante del sindicato como institución y por ende labora en Teléfonos de México como organización, de esta forma, el sindicato servirá como instrumento direccional para el cumplimiento de las metas y objetivos a nivel individual y organizacional.

VI ACTITUDES

VI. 1 Investigaciones sobre actitudes.

Se pueden distinguir algunos tipos de teorías sobre la formación de las actitudes, estas son: la teoría del aprendizaje y la teoría de la consistencia cognitiva, y de la disonancia cognitiva, entre otras.

Teoría del aprendizaje: esta teoría se basa en que al aprender recibimos nuevos conocimientos de los cuales intentamos desarrollar unas ideas, unos sentimientos, y unas conductas asociadas a estos aprendizajes. El aprendizaje de estas actitudes puede ser reforzado mediante experiencias agradables.

Teoría de la consistencia cognitiva: esta teoría consiste en el aprendizaje de nuevas actitudes, relacionando la nueva información con alguna otra información que ya se conocía, así tratamos de desarrollar ideas o actitudes compatibles entre sí.

Teoría de la disonancia cognitiva: esta teoría se creó en 1962 por León Festinger, consiste en hacernos creer a nosotros mismos y a nuestro conocimiento, que algo no nos perjudica pero sabiendo en realidad lo que nos puede pasar si se siguiese manteniendo esta actitud, tras haber realizado una prueba y fracasar en el intento. Esto nos puede provocar un conflicto, porque tomamos dos actitudes incompatibles entre sí que nosotros mismos intentamos evitar de manera refleja. Esto nos impulsa a construir nuevas actitudes o a cambiar las actitudes ya existentes.

Ejemplos de cada teoría:

Teoría del aprendizaje: al aprender nuevos conocimientos sobre la sexualidad, se intenta recoger toda la información posible para poder realizar un cambio en nuestra conducta, partiendo de la nueva información adquirida.

Teoría de la consistencia cognitiva: al estudiar algo nuevo, intentamos memorizarlo mediante la relación de lo que vamos a aprender con lo que ya sabemos, esto nos llevará a que a la hora de acordarte de lo nuevo memorizado te será más fácil recordarlo.

Teoría de la disonancia cognitiva: normalmente las personas que consumen drogas tienen constancia de lo que se hacen a ellos mismos pero sin embargo las siguen consumiendo, debido a que se hacen creer que el placer que les produce tomarlas compensa lo que en un futuro les ocurrirá.

VI. 2 Teoría de las Actitudes

Las actitudes se forman a través de la experiencia y, a pesar de su relativa estabilidad, pueden ser cambiadas mediante esa misma experiencia. Nuestras creencias y acciones son el blanco de muchos mensajes que crean presiones con la finalidad de cambiar nuestras actitudes e inducirnos a un comportamiento que, de otra manera, no emprenderíamos. Características tales como los conocimientos, destrezas, metas, experiencias pasadas y actitudes tendrán alguna relación con la conducta y el desempeño (Gibson, 1983).

La actitud es una predisposición para acercarse (valor positivamente) o evitar (valorar negativamente) cierta clase de objetos. Las opiniones son expresiones verbales de disposiciones subyacentes. Por tanto, ya que las opiniones se definen como expresiones concretas de las actitudes, probablemente sea más apropiado indagar las funciones de las actitudes en sí (Edward, 1980).

Las actitudes tienen dos funciones básicas:

- 1) Promueven la economía de ajuste suministrando al individuo, una base pronta para tomar decisiones y son disposiciones hacia objetos que pertenecen a ciertas categorías cognoscitivas.
- 2) Confieren mayor estabilidad y predictibilidad social y hacen posible el intercambio preciso e intrincado que caracteriza a los seres humanos frente a los organismos inferiores.

Saber que las personas tienden a responder – de una manera consistente – con sentimientos positivos, neutros o negativos hacia las diferentes clases de objetos, facilita que la persona pueda aprender las diferentes variables que influyen en el comportamiento de la otra persona.

Vander Zanden determina que una actitud es una tendencia o predisposición adquirida y relativamente duradera a evaluar de determinado modo a una persona suceso o situación y actuar en consonancia con dicha evaluación. Constituye una orientación social, una inclinación subyacente a responder a algo de manera favorable o desfavorable. En tal sentido una actitud, la integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí.

La actitud se forma en el proceso de satisfacción de nuestras necesidades y que su signo positivo o negativo depende de si efectivamente se satisfacen o no (Munné, 1993).

Existen tres tipos de componentes en las actitudes y son:

- **Componente cognitivo:** es el conjunto de datos e información que el sujeto sabe acerca del objeto del cual toma su actitud. Un conocimiento detallado del objeto favorece la asociación al objeto.
- **Componentes afectivos:** son las sensaciones y sentimientos que dicho objeto produce en el sujeto. El sujeto puede experimentar distintas experiencias con el objeto, estos pueden ser positivos o negativos.
- **Componente conductual:** son las intenciones, disposiciones o tendencias hacia un objeto, es cuando surge una verdadera asociación entre objeto y sujeto.

Ver las actitudes como la conjunción de los tres componentes, ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento, pero debemos tomar en cuenta que el término actitud se refiere a la parte afectiva de los tres componentes (Robbins, 1999).

El nivel emocional se diferencia del cognitivo pero ambos pueden presentarse juntos. Las actitudes no son innatas, sino que se forman a lo largo de la vida, aunque no son directamente observables, así que han de ser inferidas a partir de la conducta verbal o no verbal del sujeto. Es posible que en una actitud haya más cantidad de un componente que de otro y que estén cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de los sentimientos.

Algunos psicólogos afirman que las actitudes sociales, se caracterizan por la compatibilidad mediante experiencias en el empleo. Los empleados aprenden actitudes, las desarrollan acerca de factores, tales como la equidad de salario, revisión de desempeño, capacidades administrativas, diseño de puestos y afiliación a grupos de trabajo en respuesta a los objetos sociales (Gibson, 1983). Esta compatibilidad facilita la formación de valores que utilizamos al determinar que clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible. Además tienen interés para los psicólogos, porque desempeñan un papel muy importante en la dirección y canalización de la conducta social.

En cuanto a las funciones de las actitudes, Katz define cuatro tipos:

- **Función de adaptación**, los seres humanos procuran maximizar las recompensas y minimizar las penalidades, por lo tanto desarrollan actitudes que los ayudan a cumplir con ese objetivo. Tienden a favorecer a partidos o candidatos políticos que promuevan su fortuna económica.
- **Función de defensa del yo**, ciertas actitudes sirven para protegernos de reconocer variedades básicas sobre nosotros mismos o sobre la dura realidad de la vida. Actúan a manera de mecanismo de defensa evitándonos padecer un dolor interior, uno de esos mecanismos es la proyección: atribuimos a otros ciertos rasgos nuestros que consideramos inaceptables y hacerlo así nos disociamos de tales rasgos.
- **Función de expresión de valores**, estas actitudes nos ayudan a dar expresión positiva a nuestros valores centrales y al tipo de persona que imaginamos ser; refuerzan nuestro sentimiento de autorrealización y expresión de sí.

- **Función de conocimiento**, en la vida procuramos alcanzar cierto grado de orden, claridad en nuestro marco personal de referencia, buscamos comprender los acontecimientos que nos afectan y conferirles sentido. Las actitudes nos ayudan al suministrarnos patrones de evaluación, mientras que los estereotipos nos brindan orden y claridad respecto de las complejas y desconcertantes cuestiones que obedecen a las diferencias humanas.

La teoría funcionalista de este autor ayuda a explicar también el cambio actitudinal. La modificación o reemplazo de una actitud vieja por otra nueva es un proceso de aprendizaje, y el aprendizaje parte siempre de un problema o de las dificultades de un sujeto para ser frente a una situación. El cambio actitudinal no procede de la modificación en la información de la persona o en su percepción de un objeto, sino más bien de la que sufren las necesidades de su personalidad y sus motivaciones subyacentes.

Muchos investigadores han dado por sentado que las actitudes ocupan un lugar decisivo en nuestra conformación mental y como consecuencia, afectan nuestra manera de actuar. Desde este ángulo, las actitudes son motores poderosos que brindan la energía para nuestro comportamiento y lo dirigen; nos aprontan para cierta clase de acción. Entender nuestras actitudes es entender nuestra conducta, ya que las mismas permiten predecir con bastante exactitud nuestras acciones.

En el caso de nuestro país, podemos observar cómo el reflejo de las actitudes, caracterizan las distintas organizaciones y empresas, es decir, las actitudes están precedidas por las normas las cuales si se encuentran fuertemente presente en cada unas de ellas, pero no así los valores, los cuales no son aparentemente parte de su cultura organizacional, ya que no se encuentran definidos. Para algunos, la calidad de la vida en el trabajo, se refiere a la participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de las metas individuales y organizacionales (Gibson, 1983).

Varios psicólogos defienden que hay dos formas de cambiar las actitudes: la forma de la naturaleza cognitiva y la de la naturaleza afectiva.

- Naturaleza cognitiva: se utiliza en las personas motivadas y que saben bien que desean. Esta es una forma muy útil y se llega a producir este cambio de actitudes, esta nueva actitud durará mucho tiempo.

- Naturaleza afectiva: esta forma de cambio no es tan clara como la cognitiva, sino que intenta producir un cambio mediante claves. Si se llega a producir este cambio, es un cambio temporal y no perdurará durante mucho tiempo.

Una de las formas más importantes difundidas de cambiar las actitudes es a través de la comunicación, considerando así que el proceso de persuasión es concebido como un conjunto de etapas en las cuales hay cuatro elementos clave: a) la fuente, quién es el emisor del mensaje: su experiencia, sinceridad, poder, entre otras. b) el contenido del mensaje que comprende la calidad de los argumentos, c) el canal comunicativo, este puede ser visual o auditivo y d) el contexto agradable o desagradable. Los efectos de estos cuatro elementos están mediatizados por ciertas características de los receptores, como su susceptibilidad ante la persuasión, edad, nivel educativo, creencias previas, autoestima (Morales, 1995).

El reto para los estudios sobre éstas en el futuro, estriba en encontrar la forma de entender la relación entre contenido y proceso, entre conocimiento y acción, y entre teoría y práctica. Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe” hacerse y lo que “no debe” hacerse. Los valores generalmente influyen en las actitudes y el comportamiento (Robbins, 1999).

Al desarrollar la Teoría de las Actitudes, se encontraron factores adicionales específicos de relevancia, los cuales se describen y se explican con el apoyo de diferentes teorías que permitirán complementar el entendimiento de las actitudes de los trabajadores, sin una implicación profunda de los principales supuestos teóricos propios de cada una.

VII EXPECTATIVAS

VII. 1 Estudios sobre Expectativas

La motivación ha sido en los últimas décadas, un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales, las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo lo que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos:

- Teoría de las expectativas de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow)

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación, es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. Las

necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación. Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Teoría de los dos factores de la motivación (Herzberg)

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial, tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se describen a continuación:

1. Factores higiénicos: La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.
2. Factores motivacionales: Se representan como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo, es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos.

Teoría de la Existencia, Relación y Progreso (Alderfer)

Clayton Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas:

1. Existencia: Agrupa las necesidades mas básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
2. Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

3. Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluye el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

Teoría de las tres necesidades (Atkinson)

John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

1. La necesidad del Logro
2. La necesidad del Poder
3. La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Teoría de la equidad de (Stacy Adams)

El factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría, las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Los modelos expuestos hasta el momento, analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación aporte-resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso a través de conductas, por ejemplo: trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Teoría de las expectativas (Nadler y Lawler)

En este caso David Nadler y Edward Lawler, formularon cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- a) La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- b) Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- c) Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- d) Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos enfoques, son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño, afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler, elaboraron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la teoría de las expectativas. En su estudio, como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa.

Teoría del reforzamiento (Skinner)

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse a modo de síntesis, puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

Es un enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida. La situación interna del individuo no es tomada en cuenta, sino qué es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa.

B.F. Skinner dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida, no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

Teoría de las metas (Locke)

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta. En otras palabras, la teoría sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas, provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Teoría de las tres necesidades (McClelland)

Con el objeto de entender la motivación, este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los

premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Modelo de expectativas (Vroom)

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría, en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos. Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Cabe destacar, que a continuación se describe detalladamente esta teoría por ser de las principales en nuestro objeto de estudio.

VII. 2 Teoría de las Expectativas

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo. La palabra expectativa se refiere a la probabilidad percibida de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto (Gibson, 1983).

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

La Teoría de las expectativas, establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso. En los ámbitos organizacionales, las metas pueden ser positivas – tales como felicitaciones, reconocimiento, ascenso, entre otras, o negativas – por ejemplo no ser tomados en cuenta al otorgarse ascensos o ser reprendidos por un mal desempeño. Las metas negativas carecen de atractivo para la mayoría de los empleados (Gibson, 1983).

A medida que los miembros de tales grupos trabajan e interactúan en la ejecución de las tareas específicas del grupo, van desarrollando expectativas diferenciadas acerca de sus propios roles y los de sus compañeros. Las conductas que sirven de estímulos para las respuestas en una secuencia de interacciones pueden ser manifiestas y fáciles de observar, basadas en inferencias (Stodgill, citado en Thompson, 1967).

Es por ello que en las organizaciones, en el caso de las elecciones, los individuos buscan o ponen de manifiesto sus expectativas o esperanzas en los líderes para obtener la satisfacción de sus necesidades. Las variables organizacionales también influyen en el proceso motivacional. El diseño del puesto, el alcance del control, el estilo del jefe, las

afiliaciones grupales de la persona y la tecnología, constituyen algunas de las variables organizacionales que influyen en la motivación. La conducta y el desempeño del individuo están en gran parte bajo la influencia de tales factores (Gibson, 1983).

La importancia de lo deseado depende de cada individuo, del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora, aún cuando las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo, es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Un interior influye en el comportamiento en virtud de las cualidades ambientales, sus disposiciones espaciales y arquitectónicas y su propósito percibido... para medir mejor la influencia del interior construido, hay que examinar las maneras en que impide, restringe, modifica o facilita el comportamiento intencional (Pfeffer, 2000).

La teoría señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. En otras palabras, precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

Fuerza = valor x expectativa

En donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. El modelo de Vroom proporciona al administrador un esquema para explicar la conducta de los empleados y para destacar los resultados deseables e indeseables que van asociados al desempeño de la tarea (Gibson, 1983).

El resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom, es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Además de que esta teoría es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos. La teoría de Vroom es un intento para explicar la motivación individual en un marco de esfuerzo-resultado (Gibson, 1983).

Las ventajas son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerda también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones.

La expectativa se define como una creencia acerca de la probabilidad de que determinado acto irá seguido de determinado resultado. Supuestamente, el grado de creencia puede variar entre 0 (falta completa de creencia) y 1 (completa certeza). Nótese que lo importante es la percepción del individuo y no la realidad objetiva.

La valencia se refiere a la intensidad de la preferencia de un individuo por determinado resultado. El individuo puede tener una preferencia positiva o negativa por un resultado; supuestamente los resultados ganan valencia como una función del grado en que se les ve relacionados con las necesidades del individuo. Resulta obvio que cada persona es única y responde de una manera particular a políticas, programas, solicitudes y órdenes organizacionales (Gibson, 1983).

Según Vroom, los resultados toman el valor de una valencia por su instrumentalidad para lograr estos resultados. En esta forma realmente está postulando dos clases de resultados. En la organización la primera clase de resultados podría incluir dinero, ascensos, reconocimientos, etc. supuestamente estos resultados están directamente conectados con el comportamiento. Sin embargo, como Vroom sugiere implícitamente, los aumentos de salarios o los ascensos pueden no tener ningún valor por sí mismos. Son valiosos en términos de su papel instrumental para obtener resultados de segundo nivel como comida, ropa, alojamiento, diversiones, estatus, los cuales no se obtienen como resultado directo de determinada acción.

Por otro lado, Tolman llama expectativas donde se considera que hay una serie de determinantes mentales, que operarían como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa, en cierto modo, los acontecimientos por procesos de pensamiento y la esperanza de alcanzar la meta, es la que le mueve a la acción, en este caso la meta funcionaría como un incentivo. Durante el proceso de interacción de grupo, los miembros del mismo desarrollan expectativas, es decir, que los miembros de un grupo esperan que los demás actúen de determinada forma con ellos en circunstancias específicas.

VIII DINÁMICA DE GRUPO

VIII.1 Grupo: concepto

Un grupo es un conjunto social, identificable y estructurado, caracterizado por un número restringido de individuos y en el interior del cual éstos establecen unos lazos recíprocos y desempeñan unos roles conforme a unas normas de conducta y valores comunes en la persecución de sus objetivos (Fisher, 1990).

Existen varias definiciones clásicas con respecto a este concepto:

Cooley (1909) fue el primero en introducir el concepto de grupo, definiéndolo por las relaciones directas, los vínculos personales y el fuerte sentimiento de cohesión ahí manifestado.

Homans (1950) definió al pequeño grupo como cierto número de individuos que se comunican entre sí durante un determinado periodo, y bastante poco numeroso para que cada uno pueda comunicarse con los demás, no por persona interpuesta, sino cara a cara.

Thibaut y Kelley (1959) lo consideran como un conjunto de individuos que se convierte en grupo en la medida que los miembros aceptan una tarea en común, se hacen interdependientes e interactúan para realizarla.

Mc David y Harari (1968) ponen de relieve los aspectos psicosociales del grupo definiéndolo como: un sistema organizado y compuesto de dos o más individuos interdependientes, de tal suerte que el sistema realiza una función, posee un conjunto de roles ligados a sus miembros, así como un sistema de normas regidos por el funcionamiento del grupo y el de cada uno de sus miembros.

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y que son interdependientes y que se han juntado para lograr los objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura

organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. Los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

Es posible subclasificar a los grupos como:

- Un grupo de mando, se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.
- Los grupos de tarea, están determinados por la organización. Los representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada.
- Grupo de interés, los empleados que se unen para alterar sus horarios.
- Grupos de amistad, las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica (Robbins, 1999).

Para la Psicología Social, un grupo es un conjunto de individuos en donde existen relaciones recíprocas entre sí. Es la manera más amplia y simple de caracterizarlo, considerado no sólo un conglomerado social, sino además, un sistema de intercambios entre sus integrantes. De manera precisa, la Psicología Social ha prestado interés al estudio de grupos restringidos o pequeños grupos. En este sentido, un grupo se define por el número limitado de individuos, sobre la base de un cierto número de criterios:

- a) Persecución de un fin común.
- b) Sentimiento de interdependencia.
- c) Existencia de relaciones afectivas, etc.

Los estudios del grupo permiten determinar un cierto número de aspectos que intervienen en lo que lo constituye:

- a) Tamaño: considerado como un umbral que puede actuar sobre el funcionamiento del grupo.
- b) Normas: concierne a las expectativas compartidas por la mayoría de los miembros en cuanto al comportamiento juzgado aceptable en un grupo. Indican la manera de actuar. El individuo se convierte en miembro del grupo en la medida en que es capaz de hacer suyas las normas principales que lo rigen, asumir las responsabilidades y cumplir las expectativas correspondientes al puesto que ocupe.
- c) Roles: en todo grupo el rol es un modelo de conducta definido por las expectativas de los individuos con los que se entra en relación. El status, a diferencia del individuo que pueda ocuparlo, es simplemente una reunión de derechos y deberes... Un rol representa los aspectos dinámicos del status. Socialmente se asigna el individuo a un status, que ocupa en relación con otros status. Cuando lleva a efecto los derechos y deberes que constituyen su status, ejecuta un rol (Cartwright, 1980).
- d) Cohesión: designa la fuerza de atracción del grupo para cada miembro como la moral del grupo o la coordinación de los esfuerzos de sus miembros, está relacionada con los motivos por los que las personas ingresan en los grupos y con el grado en que la relación establecida satisface las expectativas de aquellas.
- e) Objetivos: es el conjunto de orientaciones repetidas a fin de influir en las actividades de los miembros de un grupo.

El modelo de las cinco etapas del desarrollo del grupo, se refieren a:

Formación: los miembros están “probando el terreno” para determinar que tipos de comportamiento son aceptables.

Tormenta: es una fase de conflicto del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que éste impone a la individualidad.

Normatividad: concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas de aquello que define un comportamiento adecuado al miembro.

Desempeño: la energía del grupo ha pasado a desempeñar la tarea principal del mismo.

Dispersión: el grupo se prepara para su dispersamiento (Robbins, 1999).

VIII. 2 Estructura del grupo

Examinaremos lo que en general se llama estructura del grupo y la posición que cada persona ocupa en esa estructura, de esta forma resulta complicado describir lo que sucede en los grupos sin usar términos que indiquen el lugar de los miembros entre sí, empleándose las palabras comunes como son: posición, status, rango, oficio, papel, subgrupo entre otros. Aunque no todas estas categorías se refieren al mismo significado, aluden a la posibilidad de localizar a los individuos de un grupo en relación con los otros miembros, esta ubicación de individuos es importante para entender lo que ocurre en los grupos y a ellos. De tal forma, puede decirse que un grupo está estructurado cuando adquiere cierta estabilidad en el arreglo de relaciones entre los miembros.

Al organizarse un grupo para el trabajo, a menudo es más efectivo “especializar” las tareas de los miembros. Así, el subgrupo de una fraternidad se hace responsable de disponer las actividades sociales, otros supervisan los compromisos, etc. En organizaciones grandes y formales esta especialización está supervisada por expertos en el tema.

También se ha propuesto como fuente de estructura de grupo la faceta de la motivación individual, en donde todos los miembros del grupo, sean sus propósitos de explotación o de cooperación, comparten la necesidad común de poder predecir cómo se conducirán otros miembros con respecto a ellos. Los subordinados pueden desear relaciones formalmente estructuradas entre ellos y los superiores, para protegerse de cualquier aplicación impulsiva o personal de sanciones negativas, por haber fracasado en su ejecución.

Dentro del grupo, los miembros ocupan posiciones determinadas, cada una con sus derechos, obligaciones, deberes y privilegios; posiciones que exigen un comportamiento adecuado. En el sistema de roles de todo grupo destaca el rol de liderazgo. Esto no resta importancia al resto de los roles, sin embargo, lo hace decisivo. Partiendo de la noción práctica: líder es aquel miembro del grupo con mayor influencia sobre los demás, y estos a su vez, con menor influencia en él. El interés de esta definición es por el hecho de centrar el rol en el fenómeno de la influencia en general; no se trata de influencia en un solo aspecto,

sino globalmente, es decir, aún cuando se es líder, no deja de ser influido; es más, si se cerrara a las influencias del resto del grupo, tendría pocas posibilidades de continuar desempeñando su rol.

VIII. 3 Cohesión de Grupo

Designa tanto la fuerza de atracción del grupo para cada miembro como la moral del grupo o la coordinación de los esfuerzos de sus miembros. Los estudios tratan de establecer las características y la importancia de estas fuerzas consideradas como el cimiento de un grupo. Los principales factores que determinan la cohesión en el seno del grupo son:

- La homogeneidad del grupo favorece la cohesión interna. Adams (1935) mostró que los miembros de un grupo se sienten más atraídos por las personas de status equivalente. Las diferencias de status hacen aparecer las diferencias de intereses y disminuyen así el nivel de adhesión al grupo.
- La amenaza favorece la cohesión. Los trabajos de Stein (1976) han mostrado que la amenaza, ayuda a un grupo a conjugar esfuerzos hacia una meta común.
- Factores de cohesión: factores socio- afectivos (atracción de una meta común, acción y pertenencia colectiva) y socio- operativos (la distribución y articulación de los roles, la conducta del grupo y tipo de liderazgo).

VIII. 4 Productividad y Satisfacción

La eficacia del grupo puede referirse a dos aspectos distintos de éste. Psicológicamente, un grupo es eficaz en tanto proporcione a sus miembros el grado de satisfacción esperado por el hecho de pertenecer a él. Este grado de satisfacción origina el clima, atmósfera o moral del grupo, en un sentido similar empleado cuando se habla de la moral de un equipo de fútbol o de un ejército. El otro aspecto de la eficacia grupal se refiere a la productividad entendida como el rendimiento intelectual o material del grupo.

Los grupos dirigidos democráticamente producen mejor, mientras que los grupos con líder autoritario producen más. Es decir, si en los primeros se gana en originalidad y calidad, en los segundos se gana en cantidad, o dicho de otro modo, son más rápidos en la tarea. En cuanto a la moral del grupo, en los grupos democráticos o cooperativos reina la satisfacción a diferencia de los autoritarios, en el cual, el grado de satisfacción es muy bajo, siendo el clima propenso a generar angustia y agresividad. En cuanto a los líderes liberales, parecen sumergir al grupo en un clima de apatía.

El premio está relacionado en medida al grado de percepción del trabajador, es decir, a mayor incentivo, mayor será la ejecución. No sólo se reconoce a la productividad como una función de la motivación, pues los efectos de los premios son relativos a las expectativas de lo justo o equitativo. Finalmente, los modelos basados en las expectativas sobre la equidad de los premios, suministran una explicación adecuada de la relación compleja existente entre la productividad y la satisfacción

Parece que ninguna operación de productividad puede efectuarse sin un rol preeminente del jefe o conductor del grupo. Pero la relación del jefe con los otros miembros debe de ser encarada en una perspectiva de complementariedad, pues no depende sólo de la actitud del líder, sino de las exigencias variables de la situación total (meta colectiva, esperanzas y necesidades de los miembros, posición del grupo en su medio, etc.).

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto al trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar; además de tener compañeros de trabajo amigables que brinden apoyo, lleva a una satisfacción mayor (Robbins, 1999).

La formulación cohesión-moral sugiere que como el grupo cohesivo esta marcado por una buena moral y como los miembros de tal grupo se aprecian entre sí y se llevan bien, debe resultar que a mayor cohesión de grupo, mayor productividad. Sin embargo, la teoría

cohesión-atracción produce una serie muy diferente de derivaciones como a mayor cohesión, mayor poder del grupo para influir sobre sus miembros.

El poder del grupo será igual a la magnitud de la fuerza ejercida sobre el miembro para que permanezca en el grupo. Si la magnitud del cambio que el grupo intenta inducir es mayor que la fuerza ejercida sobre el miembro para que permanezca en el grupo, el miembro lo abandonará. A mayor fuerza para permanecer en el grupo, más éxito en los intentos del grupo por influir sobre el miembro (Cartwright, 1980)

Si se considera la productividad del grupo como función, en parte, del éxito del grupo para influir sobre sus miembros, queda claro que la cohesión debe ser un determinante de la productividad. Entonces, la dirección que tenga la inducción del grupo, determina en gran parte si la cohesión aumenta o disminuye la productividad. Si el grupo intenta influir sobre sus miembros para que aumente la producción, los grupos de cohesión alta deben de ser más productivos que los grupos de cohesión baja. Si el grupo intenta disminuir la producción, los grupos de cohesión baja deben ser más productivos que los de cohesión alta. En ambos casos los grupos más cohesivos tienen mayor éxito para influir sobre sus miembros.

La productividad de grupo tiene varios significados, por ejemplo: calidad del producto del grupo, o velocidad y eficiencia con que el grupo se mueve hacia una meta dada, o grado de realización de potencial del grupo, etc. No importa cual criterio de productividad se use, o la estructura de una tarea determinada, los grupos de cohesión elevada deben de tener mas éxito (dentro de los límites clasificados) para sobreponerse a las fuerzas con dirección opuestas a la dirección inducida por el grupo.

Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos (Robbins, 1999).

El papel principal del líder es el de evocar los símbolos del grupo y encauzar el comportamiento resultante por el camino más conveniente para alcanzar el objetivo deseado, mientras la esencia del grupo es la interacción social y cuando las personas interactúan persiguiendo un bien común constituye un grupo. Los premios también influyen en el grado en el cual los individuos se sienten motivados a reducir la disonancia. Las grandes recompensas que acompañan una alta disonancia tienden a reducir la tensión inherentemente a esta última. El premio actúa en la reducción de la disonancia incrementando la columna de la consistencia en la hoja de balance del individuo.

IX ELECCIÓN RACIONAL

IX. 1 Estudios sobre Elección Racional

Los estudios pioneros de Albert H. Simon (1955) pusieron en cuestionamiento el modelo de racionalidad instrumental, argumentando que de acuerdo a la observación de la conducta de los individuos en las organizaciones y en el proceso de toma de decisiones, rara vez el modelo correspondía con la realidad. Una de las críticas al modelo de racionalidad instrumental o también llamada neoclásica, es que no considera que los individuos al tomar decisiones dentro de las organizaciones, se encuentran sujetos a una serie de condicionantes que impiden contar con toda la información necesaria para hacer todos los cálculos posibles. Las principales restricciones a las que se enfrentan los actores dentro de las organizaciones son la falta de información completa, la escasez de recursos, la inconsistencia de preferencias y prioridades y las consecuencias no deseadas de los cálculos posibles.

En consecuencia, las restricciones impuestas por el entorno cambian el curso de acción por lo que los actores se orientan hacia un resultado que satisfaga de la mejor manera las preferencias establecidas. Es lo que Simon (1955) llamó la racionalidad limitada, la cual aunque sigue siendo un proceso de racionalidad porque persigue un fin de acuerdo a ciertos cálculos, al enfrentarse a la toma de decisiones lo que busca es adaptarse a las condiciones existentes con el objeto de obtener un resultado aceptable. En consecuencia, lo relevante en el modelo de racionalidad limitada no es el logro del objetivo, sino el proceso mediante el cual se toma una decisión satisfactoria.

IX. 2 Teoría de la Elección Racional

La dependencia decisiva del carácter de un orden social y económico con respecto a la estructura de las reglas e instituciones dentro de la cual los individuos actúan e interactúan, ha sido un tema central de la economía política clásica, y es también un tema que ha sido objeto de renovada atención en la economía moderna (Vanverg, 1999).

Una de las cuestiones persistentes en este contexto, se refiere a la tensión que supuestamente existe entre el comportamiento racional, autointeresado -tal como es postulado en la economía- y la viabilidad de un orden moral.

En las discusiones sobre las razones a favor de las reglas morales y sus causas reales, los conocidos contrastes entre intereses individuales y grupales, interés privado e interés común o interés individual e interés colectivo son potencialmente erróneos porque tienden a sugerir que se trata de un conflicto de intereses.

Distinción, definición y contrastación de dos tipos diferentes de intereses individuales: 1) intereses constitucionales o intereses en reglas y 2) intereses operacionales o de acción. Los intereses constitucionales de un actor se reflejan en sus preferencias respecto a las posibles reglas del juego alternativas para la comunidad social o grupo dentro del cual opera. Sus intereses constitucionales influyen en sus elecciones en la medida en que estas elecciones pertenecen al tipo de orden institucional o al orden de reglas bajo el cual ha de vivir. En cambio, los intereses operacionales o de acción de una persona se reflejan en las preferencias a cerca de los posibles cursos alternativos de acción, dadas ciertas restricciones situacionales, incluyendo las restricciones que provienen de la estructura dada de reglas e instituciones (Vanverg, 1999).

Presuponiendo que hay ciertos intereses en los cuales coinciden los intereses constitucionales de la gente, la cuestión central que tiene que tratar una teoría del orden social se refiere a las fuerzas o mecanismos sociales que tienden a hacer que coincidan los intereses de acción y los constitucionales. Esta coincidencia es necesaria a fin de que pueda ser operativo un orden constitucional preferido por la generalidad. Consecuentemente, el foco analítico tiene que concentrarse en las razones por las cuales y las condiciones bajo las cuales puede esperarse que los individuos obedezcan las reglas que responden a su interés constitucional.

La esencia del modelo económico de la elección racional reside manifiestamente en la suposición de que en cualquier situación dada un actor elige entre los posibles cursos

alternativos de acción aquel que espera sirva mejor a sus intereses, dadas sus preferencias y su percepción de las restricciones situacionales relevantes (Vanverg, 1999).

Desde esta perspectiva parece ser natural interpretar el comportamiento humano como una secuencia continuada de elecciones singulares, reconociendo que la noción de elección racional puede ser interpretada de una manera bastante amplia, de forma tal que incluya no sólo las elecciones deliberadas si no también las elecciones implícitas.

Así como se puede considerar que las reglas personales proporcionan soluciones para problemas recurrentes de elección con los que un individuo se enfrenta en la organización de su propia vida privada, así también se puede considerar que las reglas sociales proporcionan soluciones para problemas de interacción recurrentes, esto es, problemas de elección con los que los individuos se enfrentan conjuntamente en la organización de sus interacciones sociales, los unos con los otros.

Una de las suposiciones centrales en la teoría de Simon es que el hombre racional es capaz de distinguir las “mejores” (o preferidas) de las “peores” direcciones de cambio en su comportamiento y de ajustarse continuamente en dirección de las mejores (Simon, 1965). Y agrega: un proceso racional en el cual la elección de “lo mejor” es central lo llamaremos optimización; un proceso en el cual el movimiento hacia algo “mejor” es central lo llamaremos adaptación.

Según Elster (1992), la estructura de la racionalidad está constituida por una serie de creencias y de deseos que no sólo explican la acción sino que tienen una cadena causal que puede ser identificada. Esto se logra cuando se cumplen tres condiciones óptimas: 1) la acción es la mejor manera que tiene el agente para satisfacer sus deseos dadas sus creencias; 2) la creencia es lo que mejor puede formarse dada la evidencia; 3) el monto de la evidencia que se ha recogido es óptima dado su deseo. Podemos decir resumidamente que estos elementos son indispensables para poder hablar de una elección racional.

Cualquier individualismo metodológico implica, por lo menos, el intento de explicar acontecimientos, características y rasgos sociales a partir de determinadas hipótesis de comportamiento de los individuos, lo que presupone una previa identificación de las unidades de comportamiento, es decir, de los individuos o actores sociales.

En la ciencia económica convencional, la identificación de las unidades de comportamiento no siempre está sujeta a consenso; un poco más generalizado es, en cambio, el acuerdo respecto a las hipótesis de comportamiento. En la teoría económica dominante, o neoclásica, la hipótesis de comportamiento aceptada es la del paradigma de la elección racional (Elster, 1991).

De acuerdo con él, el agente decidor (previamente identificado) se describe con un conjunto de creencias y un conjunto ordenado de deseos o preferencias. El agente tiene a su disposición un conjunto de estrategias o cursos de acción posibles, es decir, permitidos por las restricciones o constricciones que le limitan.

Decidir racionalmente, de acuerdo con el paradigma de la elección racional, es elegir el mejor curso de acción, es decir, elegir, dadas las creencias y las restricciones del sujeto, la estrategia que mejor satisface sus deseos (Elster, 1991).

La teoría de la elección racional (Tsebelis, 1990), permite analizar la capacidad que tienen los individuos para decidir sobre la base de preferencias y las estrategias para obtener mejores resultados de acuerdo a sus intereses. No obstante, para seguir un proceso de decisiones basándose en el modelo de racionalidad instrumental es necesario contar con información completa sobre las opciones y que el individuo que decida cuente con preferencias claras e invariables.

Como teoría normativa, la teoría de la elección racional nos dice qué es lo que debemos de hacer para lograr ciertas metas lo mejor posible aún cuando no nos dice cuáles deben de ser esas metas. La teoría de la elección racional para justificar y explicar una conducta recurre a tres elementos necesarios para garantizar que se dé una situación de elección:

- 1) Un grupo de cursos de acción factibles que satisfagan ciertas restricciones lógicas, físicas y económicas.
- 2) Un grupo de creencias racionales sobre la estructura causal de la situación que va a determinar qué cursos de acción nos llevan a qué resultados.
- 3) Un ordenamiento subjetivo de las alternativas factibles que se derivan del ordenamiento de las consecuencias a las que se quiere llegar.

Actuar racionalmente significa elegir la alternativa con la jerarquía más alta dentro de un grupo de alternativas factibles. Ahora bien, la situación de elección se divide principalmente en dos dimensiones:

- 1) Es necesario hacer una distinción entre información perfecta e imperfecta. Las situaciones en donde tenemos una información perfecta acerca de todos los cursos de acción alternativos son muy difíciles de darse, por esta razón son más importantes las situaciones de elección en donde la información es imperfecta. De este hecho se derivan dos situaciones: el riesgo y la incertidumbre.

El riesgo se define como una situación en la que se adscriben a las consecuencias de ciertos cursos de acción ciertas probabilidades numéricas. La incertidumbre es una situación en la que el criterio normativo para tomar una decisión consiste en elegir la opción que maximice la utilidad esperada, a) existe un grupo de decisiones por tomar; b) cada una de las personas que está actuando toma una decisión; c) la decisión tomada por una persona afecta a las decisiones que los otros tomen; d) una vez que cada persona toma su decisión ninguno puede mejorar su situación si se desvía de la situación de equilibrio, siempre y cuando los otros mantengan su decisión.

- 2) Las situaciones estratégicas son el tópico de la teoría de los juegos, la cuál es un elemento indispensable para la teoría de la elección racional. Esta teoría contiene los

elementos siguientes: hay un grupo de agentes y para cada uno de ellos existe un grupo de elecciones y de estrategias posibles.

En las situaciones estratégicas pueden darse tres clases de interdependencia:

- a) La recompensa de cada uno de los agentes depende de la recompensa de todos;
- b) La recompensa de cada uno de los agentes depende de la elección de todos;
- c) La elección de cada agente depende de la elección de todos.

La teoría de juegos estudia estas situaciones desde dos perspectivas. Primero, la perspectiva de la no cooperación que considera el problema de las decisiones desde el punto de vista de la racionalidad individual. El problema en este caso es que una serie de elecciones individuales racionales puede llevar a resultados para el propio agente peores que si hubiese escogido otra estrategia. Segundo, la perspectiva de la cooperación propone que esto no sucederá.

Para poder elegir entre alternativas cuyas consecuencias tienen patrones temporales distintos, es necesario tener una manera de justificar racionalmente el peso de los beneficios en momentos distintos del tiempo.

La estructura de la explicación de la elección racional, es una subclase de explicaciones intencionales. Dichas explicaciones se caracterizan por la relación que existe entre la acción que va a ser explicada, los deseos y las creencias de los agentes. La relación se define por tres condiciones: 1) Los deseos y las creencias del agente son razones para la conducta; 2) Los deseos y las creencias causan la conducta; 3) Los deseos y las creencias causan la conducta en tanto que razones.

Según Tsebelis (1990) la idea de actores racionales que buscan y analizan información necesaria para tomar sus decisiones es aplicable a individuos o elites que poseen mecanismos eficaces para compartir información y llegar a acuerdos sobre las decisiones a tomar. No es así en el caso de grupos o colectivos difusos.

De acuerdo a éste autor la racionalidad fuerte no se contradice con la teoría de Simon sino que constituye una aplicación local. La perspectiva de actuación de los individuos con base en estrategias no se diluye en el enfoque de la teoría de Simon pero a diferencia del modelo de racionalidad fuerte, en la racionalidad limitada los actores contemplan estrategias ya ensayadas o aplicadas por otros actores en circunstancias análogas, es decir, la capacidad de innovación estratégica se encuentra limitada principalmente por la circunstancias del medio. Basándose en tales argumentos, lo que interesa entonces es el marco en donde los individuos toman decisiones, es decir, las instituciones.

Tomando en cuenta la propuesta de March y Olsen (1997), el proceso de toma de decisiones en las instituciones, es complejo y problemático debido a que el modelo de racionalidad instrumental es inexistente en las organizaciones. Por el contrario, los individuos deben tomar decisiones en contextos problemáticos e inciertos. Las instituciones proporcionan entonces, una serie de reglas, normas y patrones de conducta formales e informales que permiten reducir esa problemática y hacer menos incierto el proceso decisional.

Para los teóricos del nuevo institucionalismo, el diseño de las instituciones políticas no sólo es producto de las organizaciones y del modelo de desarrollo. Para ellos, las instituciones tienen una autonomía relativa y afectan e influyen en el comportamiento individual y colectivo construyendo opciones u orientando alternativas de acción. Tales fundamentos son los que llevan a buscar la construcción de una teoría que tome a las instituciones en consideración.

No obstante, Hall y Taylor (1996), hacen referencia a la importancia de las instituciones en el contexto político, social y económico, además de que el nuevo enfoque teórico no es



único y homogéneo. La diferencia radica en que para conocer el impacto que tienen las instituciones sobre el comportamiento organizacional, es necesario conocer las características principales del contexto que motivan a los actores a tomar decisiones, diseñar organizaciones y elegir alternativas. Tales características son tomadas de acuerdo a diferentes orientaciones, entre las que figura la elección racional, la histórica y la sociológica.

X LIDERAZGO

En cierto modo, como nos interesa saber el tipo de líder preferido por los seguidores dentro del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, esto nos traslada hacia las clases de líderes.

El primer enfoque para estudiar el liderazgo buscó identificar las características de los líderes. Se han realizado estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder (la persona que ocupa un puesto) en comparación con su seguidor. Se han hallado pruebas de que los líderes bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de personalidad, en cuanto a las habilidades del líder, los estudios indican que estos tienden a dar mas información, a pedir mas información y a interpretar con mayor frecuencia la situación que el resto de los miembros. Entre los valores invocados con mayor regularidad para determinar el criterio de un buen liderazgo están una moral elevada, una productividad elevada, popularidad, igualdad y autoritarismo.

Por otro lado, resulta complicado descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes, sin embargo, la única conclusión que recibe apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad y responsabilidad, actividad y participación sociales y status socioeconómico. Es de esperar que mejore el liderazgo si se modifican las relaciones entre líderes y el resto del grupo, o si se mejoran los líderes aparte del grupo.

Una tipología de liderazgo atiende al por qué se es líder; distingue los siguientes:

a) los carismáticos, cuyo rol se basa en una influencia de carácter emocional; b) los expertos, deben el rol a su experiencia y; c) los especialistas, identificados por su competencia.

En el aspecto organizativo, hay líderes informales reconocidos tácitamente por los demás del grupo, y líderes formales o asignados, impuestos por la organización (algunos reservan el nombre de jefe para esta clase de líder). Ambos tipos no son excluyentes pues un grupo formal no está exento de relaciones informales. Al decir líder informal del grupo,

significamos alguien que dirige un grupo, no en virtud del status, sino más bien en virtud de sus cualidades personales únicamente. La posición más importante del líder informal es la de consolidar al grupo. Puede hacerse esto mediante sus atracciones personales, en parte planeando o proyectando una política a largo plazo.

Pero la clasificación más sugestiva, es la basada en el estilo de liderazgo. Desde esta perspectiva hay tres clases de líderes. En todas ellas el líder decide y define su liderazgo; sin embargo, el proceso de la toma de decisión presenta caracteres muy distintos en cada caso:

- 1) Líder autoritario o autocrático: es el que decide sin consultar al resto del grupo. Determina toda política, dicta de uno en uno las técnicas y los pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán siempre inciertos en gran medida, por lo general este líder dicta el trabajo por hacer y designa el compañero de cada miembro.
- 2) Líder democrático: toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que el líder anima y asiste para esbozar los pasos generales hacia las metas de grupo, sugiriendo dos o mas procedimientos alternativos para escogerse, permite que los miembros sean libres de trabajar con quien desean y se hace la división de tareas para el grupo aquí el líder es objetivo y se basa en los hechos, trata de ser un miembro regular del grupo sin realizar demasiado trabajo. Decide una vez oídas y consideradas las opiniones de los demás miembros, o sea, consultando la opinión del grupo y tomándola en cuenta en su decisión.
- 3) Líder liberal: decide solo cuando el grupo le pide que decida. Existe la libertad completa para la decisión de grupo o de individuo, con mínima participación del líder.

Hablar del líder es hablar de sus seguidores. Sin embargo, se ha abusado de esta contraposición como demasiado genérica y abstracta. El rol de seguidor no se reduce a una

definición negativa o por exclusión: seguidor es el no-líder. Este rol es, en realidad un mosaico de roles, cada uno con entidad propia pero todos ellos con el común denominador de subordinados al liderazgo.

El líder eficaz es el que sabe conjugar los diferentes estilos de liderazgo y organizar las comunicaciones del grupo según el tipo de este y los objetivos que el mismo se propone. No puede afirmarse de un modo absoluto que hay un estilo siempre superior ni una estructura comunicativa siempre óptima. Todo depende de los fines del grupo y de las expectativas de sus miembros.

Con respecto a la relación líder-seguidor en las organizaciones, la observación muestra que existe una distinción entre la influencia ejercida en virtud del cargo, o de alguna cualidad socialmente aceptada, como por ejemplo el prestigio de la clase, y la influencia ejercida en virtud de las cualidades personales que le son atribuidas.

Durante mucho tiempo ha estado presente este tipo de dominación, pero según Weber la modernidad ha dado paso a un tipo de dominación más racional, la dominación legal cuya idea básica es; que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son servicios.

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos, en sus partidos políticos, y también en las instituciones públicas donde hacen política. El liderazgo en el que nosotros haremos hincapié es aquél llevado a cabo en organizaciones.

Una pregunta importante, que es necesario hacer antes de avanzar, es: ¿El líder nace o se hace? Siguiendo el pensamiento de Weber, podríamos decir que el liderazgo carismático y tradicional, se obtienen por nacimiento. No sucede lo mismo con el legal, en éste el liderazgo es profesional y por tanto aprendido.

La misión básica de todo líder, es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su cometido:

1) saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de:

2) definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

Como puede observarse estamos frente a un liderazgo definido como la acción de influir en los demás, como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se dibuja la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo.

Desde la perspectiva de Gibb (1969), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales. Dentro de los componentes, encontramos que todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil al dirigirlos. Esta habilidad está compuesta por cuatro factores, que son:

- a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- b) La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.
- c) La habilidad de inspirar.
- d) La habilidad de actuar de manera tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Todos los grupos tienen un líder, sin importar si están integrados por trabajadores o políticos. Un líder encarna los ideales y las normas del grupo, y lo representa ante el

exterior. Dentro del grupo toma la iniciativa, da órdenes, toma decisiones y resuelve las disputas. En una palabra, tiene influencia en los otros miembros.

Liderazgo es el papel desempeñado por un individuo como iniciador, director u organizador de actividades de grupo en una comunidad (Warren, 1983). Para algunos, el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es característica del individuo. Para quienes hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique una relación emocional entre líder y grupo. Para quienes hacen hincapié en el individuo, liderazgo puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del ego, la agresividad o el estar libre de tendencias paranoides.

Al respecto, Gibb (1969), opina que la mayor parte de nosotros creemos que el liderazgo es un rasgo de la personalidad, y en cierto modo lo es, los líderes tienden a ser más equilibrados, más seguros de sí mismos, más dinámicos, extrovertidos y ligeramente más inteligentes que los demás.

Un enfoque ligeramente distinto para estudiar la estructura de grupo se concentra directamente en las relaciones entre individuos y no en las relaciones entre posiciones u oficios. Sin embargo, el procedimiento es en esencia el mismo que el usado antes si se considera a los miembros individuales como “partes” del grupo: se especifican las relaciones entre cada par de miembros y se define la estructura del grupo interpersonal como el patrón de esas relaciones interpersonales.

La propuesta de Friedler (1969), es que cuando un grupo tiene oficios específicos y relaciones definidas entre ellos, puede considerarse la estructura como uno de los determinantes de la estructura interpersonal del grupo, pues es de suponer que las relaciones entre oficios influirán sobre las relaciones entre los individuos que ocupan dichos oficios. No obstante debe indicarse que, al menos en ciertas condiciones, puede considerarse adecuadamente la estructura de oficios como resultante de relaciones

interpersonales estabilizadas. Y no debe desdeñarse la posibilidad de que los dos tipos de estructuras sean siempre hasta cierto grado interdependientes.

Pero la naturaleza del grupo determina en parte quién lo encabezará. Si un grupo está amenazado por el conflicto interno, necesitará un líder que sea bueno para dirigir a la gente, resolver problemas, calmar los ánimos y realizar otras acciones semejantes. Además, si tiene una tarea compleja por realizar, necesitará un líder con gran experiencia en el establecimiento de metas y en la planeación de estrategias para alcanzarlas.

Max Weber, define tres tipos puros de dominación legítima: 1) dominación legal, 2) dominación tradicional y 3) dominación carismática. Cada uno de estos tipos de dominación genera un tipo de liderazgo, completamente diferente, con base en valores distintos. Veamos por ejemplo que la dominación carismática se lleva a cabo en virtud de la devoción afectiva a la persona.

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta clara de que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que gesten el grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo.

Si hemos admitido que el liderazgo es un fenómeno social tenemos que admitir que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores, así pues, cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos. En la actualidad este proceso dual, se supone que es más participativo para seguidores y líder, pues existe el supuesto de que se está viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de éstos. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido. El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos.

Esta relación dual líder-seguidores no sólo debe estudiarse como un fenómeno social, también debe estudiarse como un fenómeno psicológico donde los seguidores tienden a idealizar el poder de los líderes y a poner en él sus expectativas.

La mayor cultura, desarrollo y democracia de los grupos deja muy claro, para estos últimos, que la fuerza del líder se la da el grupo, ellos lo eligieron y ellos también le pedirán cuentas y lo juzgarán por una mala actuación. Además, la modernidad, que da cuenta de un mundo interdependiente, demanda la existencia de un liderazgo compartido donde las diferentes disciplinas se encuentren representadas, por tanto, se requiere además del liderazgo a la cabeza de la organización, líderes en las diferentes áreas, que formen una red o estructura de liderazgo en toda la organización

Es tan importante la relación líder-seguidores que al observarla uno puede darse cuenta de la fortaleza o debilidad del liderazgo. Casares asegura que hay cuatro síntomas de desintegración del liderazgo: 1) el exceso de discusiones y conflictos interpersonales, 2) la indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza de éste, 3) cuando subgrupos o personas del equipo de trabajo huyen o se aíslan del resto, y 4) cuando miembros del grupo se confabulan en subgrupos, destruyendo el esfuerzo comunitario.

Los cuatro puntos anteriores hablan de desintegración del liderazgo; ahora bien, hay que aclarar que esto sólo sucede cuando el líder es incapaz de conciliar intereses y unificar al grupo para conseguir la meta que se han propuesto.

Al mismo tiempo del fenómeno psicológico, que da cuenta de la fascinación, idealización, identificación, etc., pues el liderazgo se basa en el poder. Sin embargo, nosotros pretendemos definir el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para influir coercitivamente o no con un poder que bien pudo obtenerlo por el consenso del grupo o por la imposición, de una junta directiva, y muchas veces, quizá la mayoría es por imposición, aún dentro de empresas que gustan hacer un juego democrático. Pero bien sea por consenso o imposición el director de una organización tiene poder; poder para premiar, poder para

sancionar. La legitimidad para poder usar ese poder se lo da la misma estructura organizacional.

Es por ello que dentro de las organizaciones hay que hacer diagnósticos de clima organizacional, lo cual permite saber formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., del grupo con respecto al grupo y con respecto al líder.

La administración ha desarrollado tres enfoques fundamentales para su estudio. El primero de ellos considera al liderazgo como procedente de una combinación de rasgos del líder, el segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con el liderazgo, y el último, es el situacional, que asegura que las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación.

Al tomar en cuenta al grupo, los investigadores caen en la cuenta de que para que el grupo funcione bien son necesarias dos actividades, las cuales, obviamente, debe desempeñar el líder; éstas son: 1) realizar actividades (funciones) para que el grupo realice bien la tarea que debe hacer y, 2) realizar actividades (funciones) para que el grupo siga siendo un buen equipo de trabajo.

La función del líder es ser capaz para dirigir y motivar a las personas de su grupo, sección o departamento, conseguir los objetivos fijados por la organización, organizar actividades y ser sensible a los puntos de vista y sentimientos de sus miembros, interesarse por el bienestar y satisfacción de sus seguidores, convencerlos para que sigan normas y procedimientos estandarizados, proporcionar a los miembros recursos valiosos que estos no pueden obtener por si mismos (Morales, 1995).

Algunas de las funciones por las cuales el líder se mantiene en su posición son: demostrar su competencia para conseguir fines grupales, tener la capacidad de ejercer influencia de una manera exclusiva o prioritaria en sus seguidores, asociada con status, prestigio y estima, es la recompensa del líder mantenerse como el mas prototipo del grupo, ser querido por el grupo, las satisfacciones que se ganan del haber completado la tarea con éxito, la

recompensa de la actividad del liderazgo en sí. El derecho del líder para dirigir (Hollander, 1982).

Para los líderes dentro de este Sindicato, mientras sus seguidores creen que ellos son el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, los sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que éste, les está dando más de lo que ellos aportan, o motivándolos a determinadas acciones según sea la necesidad esperada.

Algunas funciones propias del liderazgo son: funciones ejecutivas de planificación, de estrategia, de experiencia, de representación externa del grupo, de control de las relaciones internas, de fuente de recompensas y de castigos, de árbitro y mediador, de símbolos del grupo, de figura paterna, entre otras.

No siempre el líder asume todas estas funciones por varias razones: se es líder siempre en relación con los objetivos del grupo, porque si cambia sus objetivos puede variar su líder. También, cabe la posibilidad del liderazgo compartido; así, en algunos grupos existe un líder intelectual pensando por todos y un líder de acción llevando las ideas de aquél a la práctica.

Los líderes de grupos saben que el ambiente físico, incluyendo cosas como la cantidad de espacio disponible y el tipo de equipo, influyen mucho sobre la estructura del grupo, el ambiente social del grupo también ejerce influencia sobre su estructura.

Los líderes conocen a sus colaboradores y los preparan, tratándolos como parte importante de ellos, manteniendo un respeto e impulso constante. Su ámbito de trabajo es el de una comunidad. Además, señalan la senda correcta para alcanzar el éxito.

XI METODOLOGÍA

Tipo de estudio

El diseño de la presente investigación es longitudinal y descriptivo, no experimental, dado que se pretende obtener información más precisa para determinar el tipo de representante sindical preferido por los trabajadores de Planta Exterior de Teléfonos de México de la Zona Oriente, en base a sus actitudes, y conocer las posibles variables que intervienen en esta relación.

Planteamiento Del Problema

Partimos del supuesto que la actitud tomada por los trabajadores de Planta Exterior para elegir a su representante sindical, estará en función de las necesidades personales, la normatividad, las recompensas, las normas comunes, la comunicación, y el desempeño.

Justificación

Teóricamente, como las actitudes se forman en el proceso de satisfacción de nuestras necesidades y que su signo positivo o negativo depende de sí efectivamente se satisfacen o no; la importancia de llevar a cabo esta investigación, es su aplicación a grupos de trabajo para entender el comportamiento de los individuos a partir de sus expectativas.

Metodológicamente, por medio de la estadística inferencial, pueden encontrarse factores u otras variables que nos puedan llevar a la obtención de datos para identificar las actitudes que tienen los trabajadores en esta organización (Telmex), para elegir a su representante sindical.

La relevancia que este trabajo tiene para las organizaciones en México, radica en que se deben conocer las expectativas que los individuos tienen dentro de una empresa, y que producen determinado comportamiento para lograr su satisfacción, además, del logro para alcanzar las metas u objetivos propios de la organización.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las variables que determinan la actitud de los trabajadores de Planta Exterior en Teléfonos de México para elegir a su representante sindical en la zona Oriente del Distrito Federal?

Hipótesis

General:

La relación existente de los trabajadores de Planta Exterior de TELMEX en la Zona Oriente del Distrito Federal, depende de las Necesidades Personales (NP), Normatividad (N), Recompensas (R), Normas de Grupo (NG), Comunicación (C); conforman la actitud para la elección del representante sindical.

$$NP + N + R + NG + C \Rightarrow A$$

Particulares:

1.- H₁: A mayor creencia en el cumplimiento de las Necesidades Personales (NP) para los trabajadores, traerá como consecuencia una actitud positiva para elegir al representante sindical.

$$NP_1 \Rightarrow A_1$$

2.- H₂: A mejor Normatividad (N), los trabajadores de Planta Exterior en TELMEX tendrán una mejor actitud hacia la elección de su representación sindical.

$$N_2 \Rightarrow A_2$$

3.- H₃: A mejores Recompensas (R), mayor será la posibilidad de elegir al representante sindical.

$$R_3 \Rightarrow A_3$$

4.- H₄: A mayor inferencia en el cumplimiento de las Normas de Grupo (NG), la actitud de los trabajadores para elegir al representante sindical, será mayor.

NG₄ ⇒ A₄

5.- H₅: A mayor Comunicación (C), favorece la actitud de los trabajadores para elegir al representante sindical.

C₅ ⇒ A₅

Muestra

Contemplamos a todo aquel trabajador que labora en Teléfonos de México, en la especialidad de Técnico Integral de Planta Exterior (TIPE)¹ en la Zona Oriente del Distrito Federal, es decir, su labor encaminada a servicios integrales en telecomunicaciones, tales como la construcción, instalación y mantenimiento de las redes telefónicas. Los nueve Centros Operativos considerados en esta zona con sus respectivos trabajadores son: Abastos (150), Atzacolco (116), Chamizal (152), Culhuacán (217), Malinche (108), Mixhiuca (340), Morelos (170), Santa Martha (95) y Zaragoza (175).

Tomando en cuenta que la población de esta Zona contempla a 1523 personas, elegimos una muestra de 160 sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario semiestructurado de 120 ítems a cada uno, cuidando que cumplieran con los requisitos sociodemográficos, tales como: todos ellos hombres, con antigüedad mayor de cinco años de servicio, preparatoria como mínimo en el nivel de estudios, que laboren en el turno matutino comprendido entre las 8:00 y las 16:00 horas y afiliados al STRM. El segmento de la población fue

¹ Considerando que existen cinco categorías ascendentes: TCA (Ayudante), TPE (Técnico de Planta Exterior), TIPE (Técnico Integral de Planta Exterior), TUPE (Técnico Universal de Planta Exterior), y TEPE (Técnico Especial de Planta Exterior). Tomaremos de referencia a partir de la tercera en adelante.

seleccionado porque tiene características que nos pueden aportar información valiosa y necesaria para nuestro objetivo de investigación.

Definición Conceptual y Empírica

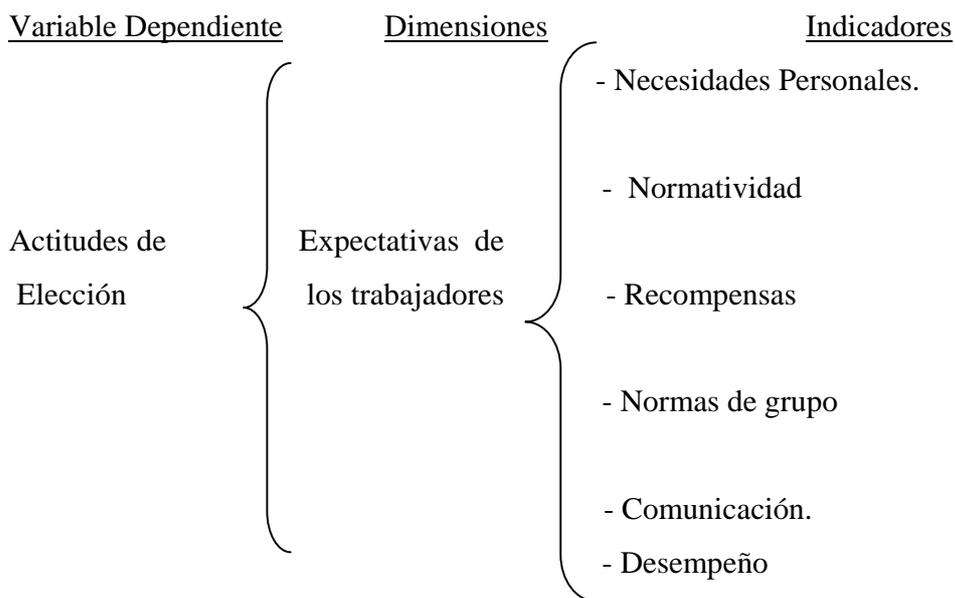
Conceptual:

La actitud es un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con la que está relacionada (Allport, citado en Rodríguez, 1987).

Krech, Crutchfield y Ballancher (1969). Afirman que la actitud es un sistema duradero de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos emocionales y tendencias a favor o en contra de un objeto social.

Empírica:

Actitud es el comportamiento adoptado por los trabajadores, en base a las expectativas que tienen hacia el representante sindical en los diferentes Centros Operativos de la zona Oriente, elaborados a partir de los siguientes indicadores: Necesidades Personales, Normatividad, Recompensas, Normas de Grupo, y Comunicación.



Variables

Variables independientes:

Necesidades personales

Normatividad

Recompensas

Normas de grupo

Comunicación

Desempeño

Variable dependiente:

Actitud hacia cada una de las variables independientes.

Variables demográficas:

Sexo

Antigüedad

Escolaridad

Categoría

Horario de trabajo

Sindicalizados pertenecientes al STRM

Operacionalización

Instrumento

Para medir la variable Actitud, utilizamos la escala tipo Likert, a partir de la cual construimos y aplicamos un cuestionario cerrado que consta de 120 reactivos para trabajadores; en él, se examinan las actitudes de los trabajadores para la elección del representante sindical en Teléfonos de México en la Zona Oriente del Distrito Federal, con

los indicadores: Necesidades Personales, Normatividad, Recompensas, Normas de Grupo, Comunicación, y Desempeño.

Confiabilidad y Validez Del Instrumento

Para la validez y confiabilidad del instrumento de investigación, se realizó bajo el respaldo de un constructo cualitativo que la misma población y tres jueces con experiencia en el tema propusieron, el cual consistió en un cuestionario abierto de 15 preguntas a 20 trabajadores a partir de criterios específicos. Cabe señalar la importancia que estos sujetos dieron a nuestra definición del instrumento por el conocimiento y aportación que hicieron al mismo. A partir de ello, se determinó la elaboración del instrumento, tomando en cuenta principalmente las expectativas que los trabajadores tienen acerca del representante sindical para elegirlo.

La medición de los ítems, fue hecha por medio de la escala tipo Likert, centrado en un cuestionario con 120 reactivos aplicado a 160 trabajadores. Para su validación, se realizó un análisis estadístico de los datos por medio de frecuencias de sensibilidad de los reactivos; se suministró la prueba t-student para muestras independientes con 95% de confiabilidad, se aplicó el alfa de Cronbach para medir la consistencia interna; análisis factorial y Correlación de Pearson para determinar la relación entre variables. El cálculo estadístico se realizó a través del paquete estadístico SPSS para discriminar los ítems innecesarios. Cabe señalar, que no hubo ningún reactivo rechazado, solamente fueron reagrupados en distintos factores.

A partir de lo anterior, el instrumento definitivo lo constituyen cinco de los seis factores planteados debido a la reagrupación de los ítems en cada una de las variables y de la discriminación del Factor Desempeño, quedando de la siguiente manera: con treinta y tres reactivos para el primero, veinticuatro para el segundo, diez y nueve al tercer factor, veinte al cuarto, y veinticuatro para el último. Estos factores se describen a continuación:

FACTOR 1.- Necesidades personales.

1. Permiso con goce de sueldo
2. Permiso de tiempo completo
3. Permiso por horas
4. Días a cuenta de vacaciones
5. Modificación al periodo vacacional
6. Reposición de tiempo
7. Cambios de turno
8. Cambios de día laboral
9. Préstamo de ahorro de fin de año
10. Agilizar trámite para préstamo
11. Permiso para asistir a la caja de ahorro
12. Flexibilidad de horario
13. Intereses propios
14. Contribuyen al desempeño
15. Necesarias para la organización
16. Obtenerlas en situaciones imprevistas
17. Benefician a los trabajadores
18. Sensación de bienestar
19. Cambios de zona
20. Cambio de departamento
21. Cambios de vehículo
22. Mítines no obligatorios
23. Destitución del personal de confianza
24. Aniversario del centro
25. Fiestas de fin de año
26. Celebraciones religiosas
27. Vehículo para trasladarse a domicilio
28. Jubilaciones
29. Turnos en aniversario del Centro Operativo

30. Disminución de jornada en fiestas decembrinas
31. Gastos de camino
32. Labores acordes a habilidad
33. Reconocimiento por desempeño

FACTOR 2.- Normatividad.

34. Conocimiento del Contrato Colectivo de Trabajo
35. Derechos escalafonarios
36. Derechos de antigüedad
37. Conocer el Reglamento Interior de Trabajo
38. Materia de trabajo
39. Ocupación de vacantes por categoría
40. Conocimiento del Perfil de Puestos
41. Labores acorde al Perfil de Puestos
42. Cumplimiento del Perfil de Puestos
43. Cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo
44. Descanso en días festivos
45. Control
46. Estructura de la organización
47. Apego a los Perfiles de Puesto
48. Asignación de periodo vacacional
49. Actuar acorde al reglamento
50. Cumplimiento de objetivos
51. Regulación de trabajo
52. Reglas formales de trabajo
53. Libertad de expresión
54. Información veraz
55. Transmisión de ideas
56. Acuerdos en grupo
57. Manifestaciones obligatorias

FACTOR 3.- Recompensas.

58. Informar oportunamente
59. Claridad en el mensaje
60. Cambios a cláusulas estatutarias
61. Revisiones contractuales
62. Convenciones sindicales
63. Revisiones salariales
64. Cursos de capacitación
65. Reuniones sindicales
66. Programar cursos de interés
67. Cursos en horario de trabajo
68. Cursos de ascenso
69. Nueva tecnología
70. Informe de productividad
71. Rezagos
72. Buena relación
73. Estar enterado
74. Cooperación por defunción de trabajador
75. Cooperación por fallecimiento de familiar
76. Facilidad de horario para el trabajador que estudia

FACTOR 4.- Normas de Grupo.

77. Ambiente de trabajo
78. Flexibilidad para atenderlas
79. Atienden las demandas del trabajador
80. Desarrollo personal
81. Democracia
82. Beneficios
83. Decisiones de grupo

84. Evitar conflicto
85. Funcionamiento del grupo
86. Unión de grupo
87. Medios de regular al grupo
88. Acuerdos para el bien de todos
89. Pago al esfuerzo
90. Ganancia extra al salario
91. Condiciones de trabajo
92. Calidad de vida
93. Bienestar familiar
94. Incentivos económicos
95. Desempeño
96. Cambios de día laboral

FACTOR 5.- Comunicación.

97. Permisos sin goce de sueldo
98. Obligación
99. Difundir información
100. Asambleas sindicales
101. Castigos por inasistencia
102. Exclusión de pago de productividad
103. Apoyo a otros Centros de Trabajo
104. Indicadores de productividad
105. Zonas conflictivas
106. Actividades deportivas
107. Productividad
108. Viáticos
109. Distribución equitativa de rezago
110. Pago de utilidades
111. Pago de aguinaldo

- 112. Remanente de productividad
- 113. Premio de puntualidad
- 114. Becas para trabajadores que estudian
- 115. Beca escolar para familiares del trabajador
- 116. Eventos culturales
- 117. Eventos sociales
- 118. Uniformes
- 119. Gastos de educación
- 120. Anticipos de salario

En la siguiente tabla (1), se puede observar que el alfa del instrumento total fue de .9596; del primer factor .9346, del segundo .9233, para el tercero .9020, el cuarto con .9003, y finalmente el factor 5 con .8663. A través de ello se puede observar una confiabilidad es alta para la medición de las actitudes de los trabajadores para elegir a su representante sindical.

Factores	Confiabilidad por medio de la consistencia interna con el método de alfa de Crombach.	Varianza explicada por factor según el método de análisis factorial exploratorio.
Factor 1 (Necesidades personales) (33 reactivos)	.9346	33.5
Factor 2 (Normatividad en el trabajo) (24 reactivos)	.9233	7.1
Factor 3 (Recompensas) (24 reactivos)	.9020	6.2
Factor 4 (Normas de grupo) (20 reactivos)	.9003	5.6
Factor 5 (Comunicación) (19 reactivos)	.8663	4.9
Total (Actitudes) (120 reactivos)	.9596	57.3

Tabla 1

Procedimiento

Consistió en: 1) elaboración del constructo cualitativo, 2) elaboración del cuestionario abierto, 3) validación del instrumento, 4) selección de los sujetos y 5) aplicación del instrumento. A continuación describimos detalladamente cada uno de los puntos señalados con anterioridad:

1. Entrevista exploratoria a la población y a tres jueces. Se eligieron a tres personas conocedoras del tema (2 delegados y 1 coordinador) y a un segmento de la población con experiencia dentro de la organización, de esta forma, aportaron datos de utilidad considerados en el cuestionario inicial.
2. Elaboración del cuestionario abierto. Para su construcción, partimos de las aportaciones y los criterios dados por los tres jueces y cierta población, utilizando un lenguaje acorde al de la organización.
3. Validación del instrumento. Se seleccionaron a 20 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario inicial en los distintos centros operativos. Paralelo a ello, se tomaron en cuenta otros factores importantes para definir el instrumento.
4. Selección de los sujetos. Tomando en cuenta nuestra población de 1523 personas, se determinó seleccionar a 20 de ellas por cada uno de los cinco centros de trabajo (Mixhiuca: 340, Culhuacán: 217, Zaragoza: 175, Morelos: 170 y Chamizal: 152), dado que concentran el mayor número de trabajadores y 15 sujetos en cada uno de los cuatro restantes (Abastos: 150, Atzacualco: 116, Malinche: 108 y Santa Martha: 95), dando un total de 160 trabajadores.
5. Aplicación del Instrumento. Esta actividad se llevó a cabo dentro de las instalaciones de los centros operativos estipulados, dirigida a los trabajadores que cumplieran con los requisitos sociodemográficos descritos con anterioridad.

Hacemos hincapié, en el apoyo brindado por parte de los delegados en sus respectivos Centros de Trabajo, quienes proporcionaron información acerca de las personas idóneas a entrevistar, además de las facilidades de tiempo otorgadas a los encuestados, dado que la actividad se realizó dentro del horario laboral.

La recolección de datos se llevó a cabo por medio del cuestionario en cada uno de los centros de trabajo de la siguiente forma:

CENTRO OPERATIVO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	HORARIO
Mixhiuca (340)	Lunes/Miércoles			Matutino
Malinche (108)	Jueves			Matutino
Sta. Martha (95)	Viernes			Matutino
Culhuacán (217)		Lunes/Miércoles		Matutino
Abastos (150)		Jueves		Matutino
Atzacolco (116)		Viernes		Matutino
Zaragoza (175)			Lunes/Miércoles	Matutino
Morelos (170)			Jueves	Matutino
Chamizal (152)			Viernes	Matutino

Tabla 2

Escenario

Se procedió a aplicar el instrumento a los trabajadores en oficinas y patios de los Centros de trabajo: Abastos, Atzacolco, Chamizal, Culhuacan, Malinche, Mixhiuca, Morelos, Santa Martha, y Zaragoza; por ser el lugar donde físicamente se encuentran antes de partir a trabajar fuera de ellas. Primero, al personal masculino se le interrogó al azar sobre su antigüedad, nivel de estudios, categoría dentro de la empresa como trabajador, horario de trabajo, y ser sindicalizado². Finalmente, al cubrir los requisitos necesarios para nuestro objeto de investigación, se aplicó el cuestionario correspondiente.

Para efectos de este estudio, se buscó identificar las actitudes de los trabajadores hacia la elección de su representante sindical; en este caso, fungiendo como delegados de los

² Cabe señalar, que en los Centros Operativos existe personal de dos tipos:

- 1) Personal sindicalizado: representa la clase trabajadora afiliada al STRM
- 2) Personal de confianza: es la que realiza labores de administración en Teléfonos de México (denominados “Empresa”)



diferentes centros de trabajo. En efecto, la teoría de las actitudes aborda esta conducta porque a través de ella se explican los diferentes comportamientos; primero, cuando los sujetos tienen información acerca del objeto del cual toma su actitud; segundo, los sentimientos y sensaciones afectivas producidas cuando se experimentan experiencias con el objeto y; las disposiciones o tendencias surgidas por la asociación entre el objeto y sujeto.

RESULTADOS

La primera tarea es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada indicador y su distribución en una escala tipo Likert de medición determinada.

Resultados totales.- Estos datos señalan la cantidad total de respuestas dadas en cuanto a las actitudes que tienen los trabajadores de Teléfonos de México para elegir al representante sindical, específicamente de los que laboran en la zona oriente del Distrito Federal; tomando en consideración los indicadores: Necesidades Personales, Normatividad, Comunicación, Normas de Grupo y Recompensas.

Cabe señalar, que el valor dado a cada respuesta fue de 1, 2, 3, 4, y 5. Para la opción esperada asignamos el valor 5; el 4 para el de menor importancia; 3 para el de mediano valor; 2 para el penúltimo; y finalmente, 1 para el mínimo valor esperado en cada uno de los ítems.

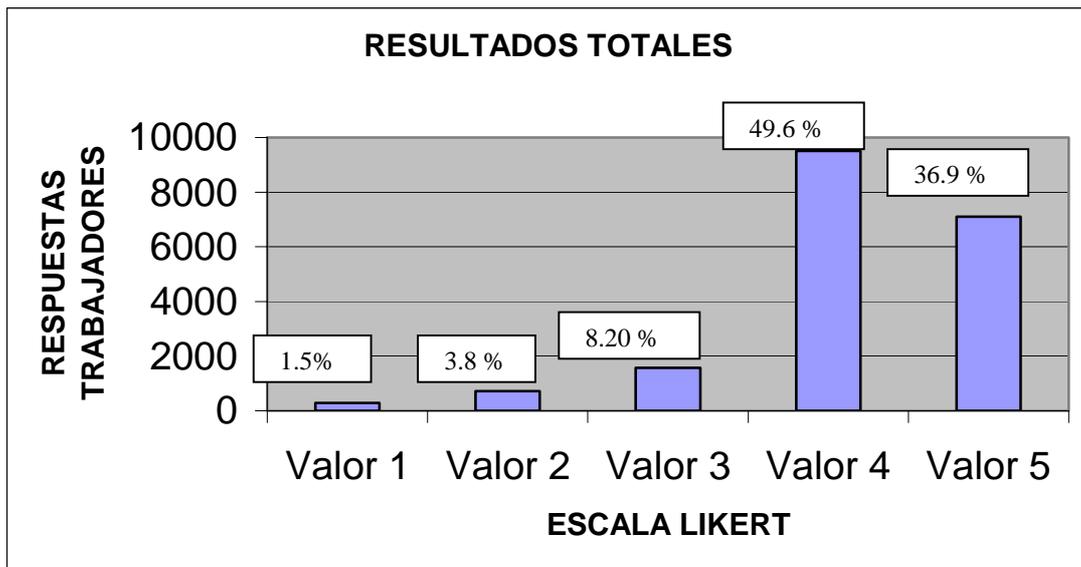
Los resultados generales obtenidos fueron los siguientes:

RESULTADOS TOTALES

TRABAJADORES	ÍTEMS POR TRABAJADOR	RESPUESTA NO.	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
160	120	1	290	1.5 %
		2	726	3.8 %
		3	1574	8.20 %
		4	9515	49.6 %
		5	7095	36.9 %
Total			19200	100%

Tabla 3

Como podemos observar, la tabla 3 nos revela la totalidad de trabajadores entrevistados, es decir, 160 con 120 ítems cada entrevista; de los cuales se desprenden un total de 19,200 respuestas.



Gráfica 1

En la gráfica 1, los datos obtenidos en base a las respuestas para los cinco indicadores, encontramos que 290 fueron dirigidas al 1 que fue nuestro valor más bajo, con un 1.5 %; 726 de ellas, al segundo (2), con un promedio del 3.8 %; 1574 al 3 con un porcentaje del 8.20 %; al valor 4, 9515 dando un promedio 49.6 %; y 7095 al de mayor relevancia, es decir al valor 5, con un 36.9 %.

Statistics

ACTITUD1		
	Valid	160
	Missing	
N		0
Mean		495.5688
Std. Error of Mean		3.1670
Median		500.5000
Mode		482.00 ^a
Std. Deviation		40.0593
Variance		1604.7500
Skewness		-.786
Std. Error of Skewness		.192
Kurtosis		.374
Std. Error of Kurtosis		.381
Range		210.00
Minimum		367.00
Maximum		577.00
Sum		79291.00
Percentiles	25	472.0000
	50	500.5000
	75	527.0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabla 4

Actitudes (Variables totales)

371.00 - 1

423.75 - 2

476.50 - 3

529.25 - 4

582.00 - 5

Los resultados obtenidos en toda la muestra, explican que como la media total del instrumento fue de 495.56; comparada con el valor de la escala Likert, nos da un valor próximo entre la respuesta 3 (472.00) y 4 (524.50), con una desviación estándar de 40.5, es decir, un valor positivo. De este modo, al plantear nuestra hipótesis general, se acepta y se deduce que las actitudes hacia la elección de su representante sindical por parte de los

trabajadores de Teléfonos de México, la conforman las variables: necesidades personales, normatividad, recompensas, normas de grupo y comunicación.

A continuación, en la tabla 5, se describen los resultados totales de cada una de las variables de la muestra, sus medias correspondientes, desviación estándar y el valor mínimo y máximo de acuerdo a la escala tipo Likert.

Statistics

		VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		131.88	104.05	95.52	85.5125	83.0313
Std. Error of Mean		1.37	.77	.99	.6554	.5279
Median		134.50	106.00	95.00	87.0000	84.0000
Mode		146	109	86	87.00	86.00
Std. Deviation		17.38	9.68	12.53	8.2903	6.6771
Variance		302.04	93.78	157.11	68.7294	44.5839
Skewness		-1.259	-1.638	-.302	-.699	-.638
Std. Error of Skewness		.192	.192	.192	.192	.192
Kurtosis		2.143	5.733	-.612	.388	.223
Std. Error of Kurtosis		.381	.381	.381	.381	.381
Range		97	69	55	41.00	35.00
Minimum		66	50	64	59.00	60.00
Maximum		163	119	119	100.00	95.00
Sum		21101	16648	15283	13682.00	13285.00
Percentiles	25	123.00	99.25	86.00	80.0000	78.0000
	50	134.50	106.00	95.00	87.0000	84.0000
	75	144.75	110.00	106.00	91.0000	88.0000

Tabla 5

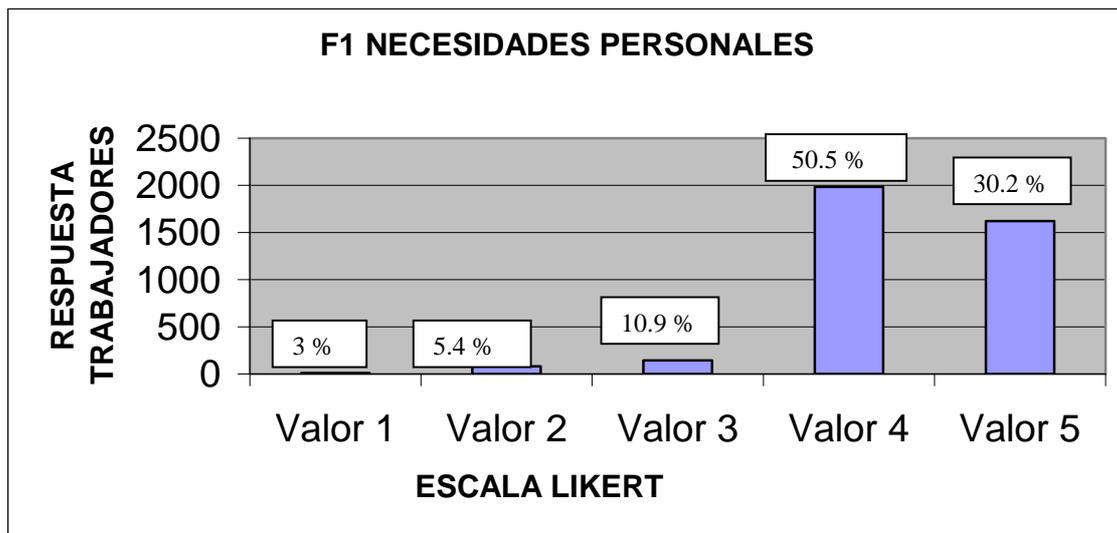
Por otra parte, los resultados por factor se describen a continuación:

FACTOR 1.- NECESIDADES PERSONALES

RESPUESTA NO.	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	155	3 %
2	287	5.4 %
3	576	10.9 %
4	2666	50.5 %
5	1596	30.2 %
TOTAL	5280	100 %

Tabla 6

En lo referente a las necesidades personales, la tabla 6, reporta 5280 respuestas en los cuestionarios aplicados que van de las preguntas 1 a la 33. En ellos, encontramos que de los entrevistados optaron por el valor 1 en 155 ocasiones; para la respuesta 2 lo hicieron a su favor en 287 veces; 576 para la respuesta 3; 2666 para la 4; y 1596 dirigido hacia el 5.



Gráfica 2

El promedio en porcentaje respecto a este indicador; la gráfica 2 muestra la preferencia de los entrevistados para cada uno de los valores quedando de la siguiente manera: para el valor 1, 3%; para el 2, 5.4 %, el 3 con un 10.9 %; el valor 4 con 50.5 %; y por último el 30.2 % para el 5.

Necesidades personales (Variable 1)

66.00 - 1

90.25 - 2

114.50 - 3

138.75 - 4

163.00 - 5

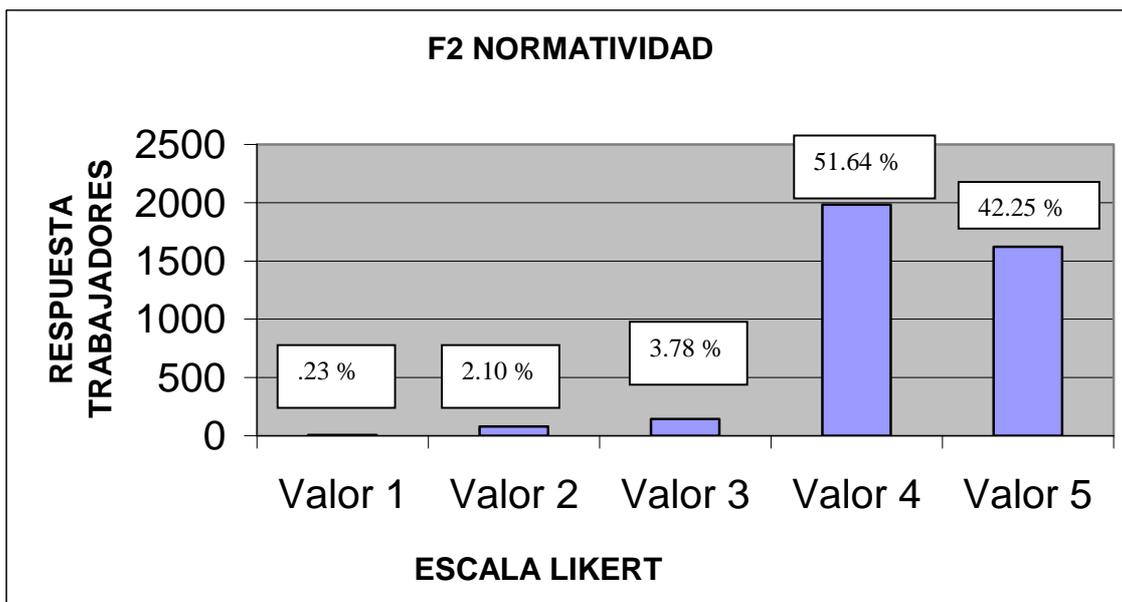
Para la variable Necesidades personales, la media fue de 131.88, cayendo esta cifra entre el valor 3 y 4 de acuerdo a la escala Likert, con una desviación estándar de 17.38. Por lo tanto, al encontrar una actitud media alta, se acepta la hipótesis H_1 , dado que los trabajadores contestaron significativamente en estar de acuerdo para elegir a su representación sindical en tanto ellos creen que éste, llevará a cabo el cumplimiento de sus necesidades personales.

FACTOR 2.- NORMATIVIDAD

RESPUESTA NO.	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	9	.23 %
2	81	2.10 %
3	145	3.78 %
4	1983	51.64 %
5	1622	42.25 %
TOTAL	3840	100 %

Tabla 7

Por otra parte, los trabajadores coinciden para elegir al representante sindical, en que debe de tener conocimiento de la normatividad para su aplicación. Partiendo de ello, encontramos que dentro de las 3840 respuestas incluidas en los ítems del 34 al 57; 9 solamente eligieron el valor 1; 81 al 2; 145 para la escala 3; 1983 dirigidas al 4; y 1622 de los entrevistados optó por el valor 5.



Gráfica 3

La gráfica 3, nos refleja que el valor 4 fue el más aceptado dando el 51.64 %; le sigue el 5 con un total del 42.25 %; el 3.78 % correspondió para el valor 3; 2.10 % para el 2; y por último, para el valor 1 solamente el .23 %.

Normatividad (Variable 2)

- 50.00 - 1
- 67.25 - 2
- 84.50 - 3
- 101.75 - 4
- 119.00 - 5

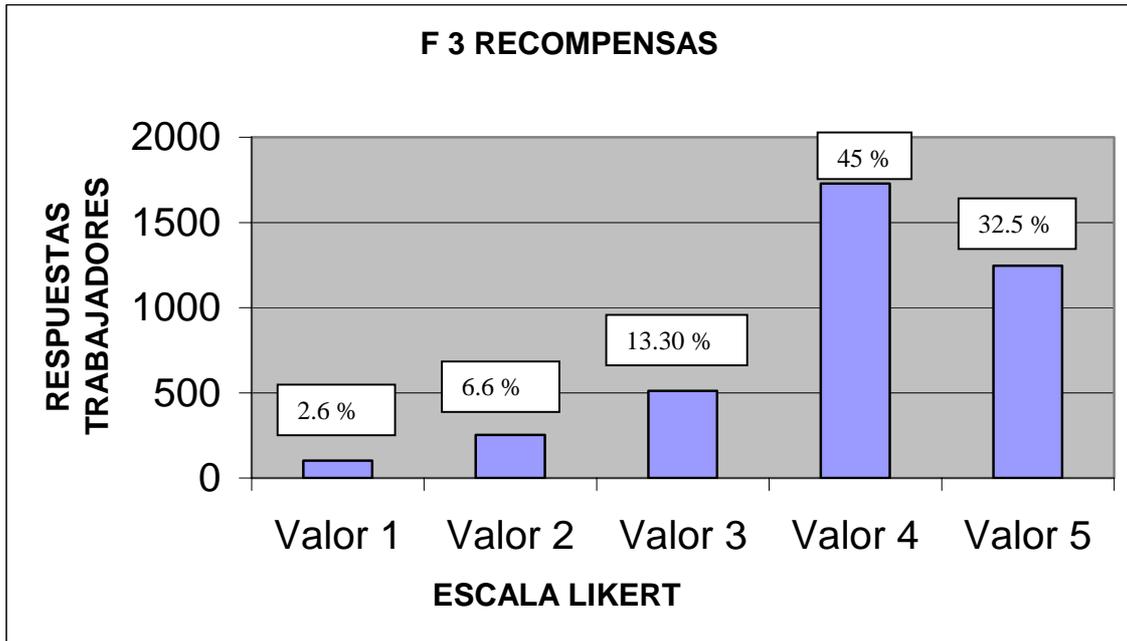
Para el factor Normatividad, se observa un valor alto dado que la media obtenida fue de 104.05 con una desviación estándar de 9.68; estando este valor en la escala Likert dentro del 4 (101.75) y 5 (119.00). Posterior a esto, podemos decir que se acepta la hipótesis H₂, es decir, a mejor apego de la normatividad, los trabajadores de planta exterior en TELMEX, tendrán una mejor actitud hacia la elección de su representación sindical.

FACTOR 3.- RECOMPENSAS

RESPUESTA NO.	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	102	2.6 %
2	253	6.6 %
3	511	13.30 %
4	1728	45 %
5	1248	32.5 %
TOTAL	3840	100 %

Tabla 8

En cuanto a las respuestas por parte de los trabajadores con respecto a su representación sindical en el factor 3 que refiere a las recompensas, comprendido dentro de la pregunta 58 a la 81 del instrumento; de las 3840 correspondientes, 102 respuestas de algunos de los entrevistados, favorecieron al valor 1; 253 encaminadas al 2; 511 para el valor 3; sin embargo, la gran mayoría lo hicieron para el 4, es decir, 1728; y por último 1248 para el 5.



Gráfica 4

Como se observa en la gráfica 4, del 100% de los entrevistados con respecto a la comunicación, se deduce el porcentaje para cada valor: 1 = 1%, 2 = 2%, 3 = 5%, 4 = 47%, y 5 = 45%.

Recompensas (Variable 3)

- 64.00 - 1
- 77.75 - 2
- 91.50 - 3
- 105.25 - 4
- 119.00 - 5

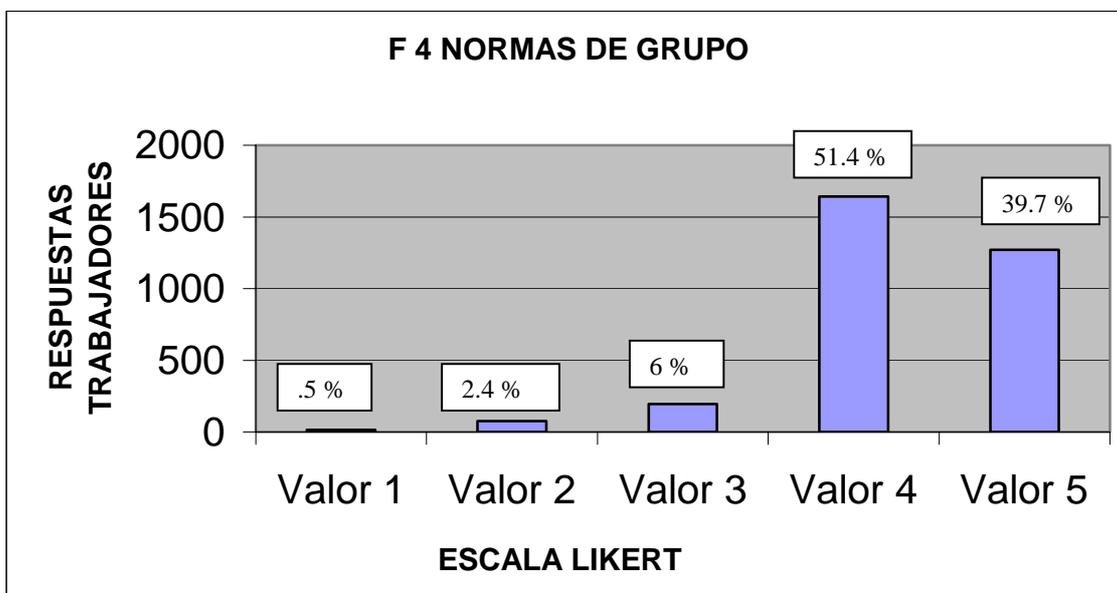
Con respecto a la variable Recompensas, se obtuvo el siguiente resultado por parte de la muestra: la media total fue de 95.52, con una desviación estándar de 12.53; quedando este resultado cercano a los valores 3, y 4 de la escala. En concreto, al dar los resultados una actitud media a alta, se acepta la hipótesis H₃; esto quiere decir que a mejores recompensas, mayor será la posibilidad de elegir al representante sindical.

FACTOR 4.- NORMAS DE GRUPO

RESPUESTA NO.	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	14	.5 %
2	76	2.4 %
3	195	6 %
4	1644	51.4 %
5	1271	39.7 %
TOTAL	3200	100 %

Tabla 9

Por otro lado, en el factor 4, normas de grupo, la información (tabla 9) nos arrojó los siguientes resultados: de las 3200 respuestas establecidas en las preguntas 82 a 101 de nuestro cuestionario, 14 favorecieron al valor 1; 76 para el 2; 195 al 3; 1644 hacia el 4; y terminando con 1271 para el valor más alto asignado que fue el 5.



Gráfica 5

Como lo ilustra la gráfica 5, el máximo valor (5) obtuvo el 39.7 % de los resultados; para el valor 4, la mayoría de los trabajadores dirigió el porcentaje más alto, con un total del 51.4 %; el 3 con el 6 %; no así, los menores resultados fueron del 2.4 % y .5 % para los valores 2 y 1 respectivamente.

Normas de grupo (Variable 4)

59.00 - 1

69.25 - 2

79.50 - 3

89.75 - 4

100.0 - 5

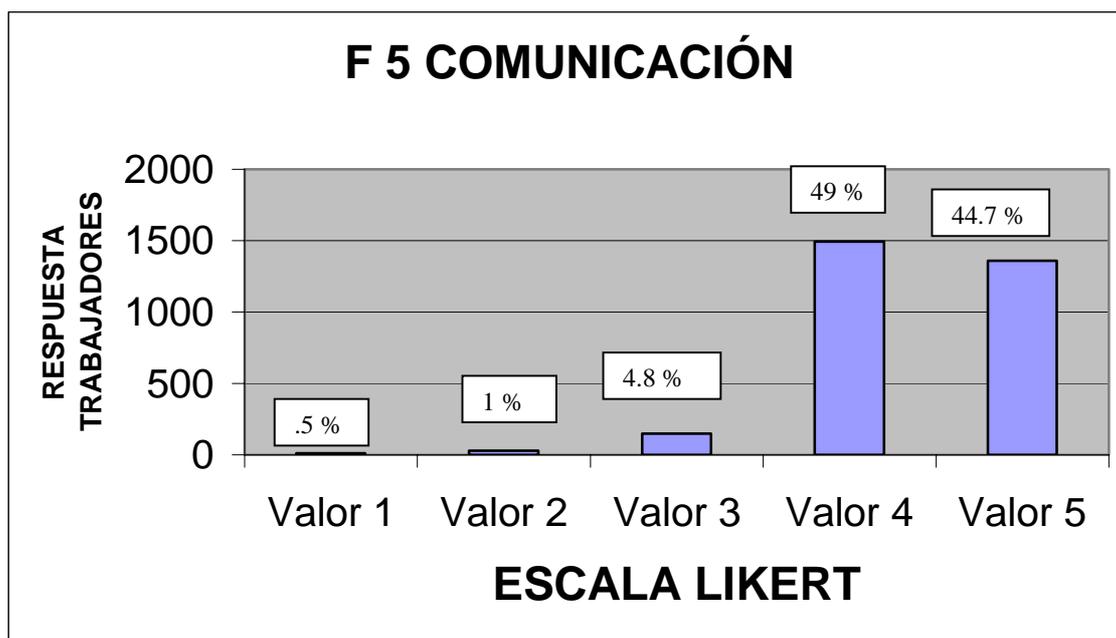
Referente al factor normas de grupo, los resultados arrojan un valor significativo importante estadísticamente hablando, ya que al darnos una media de 85.51 con una desviación estándar de 8.29, la actitud es alta; entonces, se acepta la hipótesis H_4 , indicando lo siguiente: los trabajadores al inferir un mayor cumplimiento por parte del representante sindical en los acuerdos que no están reglamentados (normas de grupo), la actitud para elegirlo será mayor.

FACTOR 5.- COMUNICACIÓN

RESPUESTA NO.	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	10	.5 %
2	29	1 %
3	147	4.8 %
4	1494	49 %
5	1360	44.7 %
TOTAL	3040	100 %

Tabla 10

En consecuencia, los resultados de la tabla mostrada con anterioridad muestran la totalidad de los resultados obtenidos en el factor 5, es decir 3040, conocido como comunicación e identificado en el cuestionario a partir de la pregunta 102 y llegando a la 120. En estas respuestas encontramos 10 para el valor 1; 29 para el 2; 147 hacia el 3; 1494 para el valor 4; terminando con 1360 para nuestro valor 5.



Gráfica 6

Por último, en la gráfica 6, podemos apreciar el promedio porcentual para este indicador quedando de la siguiente manera: los trabajadores eligieron el valor 4 como el de máxima aceptación con un 49%; en segundo lugar el valor 5 de la escala con un 44.7 %; siguiendo el 3 con un 4.8 %; el 2 con el 1 %; y el 1 con el .5 %.

Comunicación (Variable 5)

- 60. - 1
- 68.75 - 2
- 72.50 - 3
- 86.25 - 4
- 95.00 - 5

Finalmente, para el factor comunicación, la media encontrada en la muestra fue de 83.03 con una desviación estándar de 6.67; a partir de este resultado, podemos decidir que al encontrarse cercano al valor 4, la actitud es alta, y por consiguiente, se acepta la hipótesis H₅, teniendo que, la actitud de elección por parte de los trabajadores será mayor hacia su representante, si éste establece una buena comunicación.

Correlations

	ACTITUD1	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5
ACTITUD1 Pearson Correlation	1.000	.827**	.691**	.707**	.764**	.593**
Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
N	160	160	160	160	160	160
VAR1 Pearson Correlation	.827**	1.000	.412**	.422**	.548**	.310**
Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
N	160	160	160	160	160	160
VAR2 Pearson Correlation	.691**	.412**	1.000	.284**	.474**	.523**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
N	160	160	160	160	160	160
VAR3 Pearson Correlation	.707**	.422**	.284**	1.000	.466**	.291**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
N	160	160	160	160	160	160
VAR4 Pearson Correlation	.764**	.548**	.474**	.466**	1.000	.377**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
N	160	160	160	160	160	160
VAR5 Pearson Correlation	.593**	.310**	.523**	.291**	.377**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	160	160	160	160	160	160

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla 11

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla anterior, el coeficiente de correlación aplicado entre el factor total “Actitudes” y las cinco variables, encontramos que existe un valor alto de correlación con cada una de ellas al demostrarse que están por arriba del valor de .5, es decir, el comparativo es el siguiente: con Necesidades personales .827, Normatividad .691, Recompensas .707, Normas de grupo .764, y Comunicación .593.

Asimismo, se observa una correlación significativa solamente en las siguientes variables:

Necesidades Personales (F1) y Normas de grupo (F4), con un valor de .548, considerado de regular a alto. A partir de esto podemos deducir que existe cierta relación entre estos dos factores.

Con respecto a los factores Normatividad (F2) y Comunicación (F5), el resultado nos revela una correlación de .523. Esto nos demuestra la relación existente entre estas dos variables, considerándola de media a media alta.

Por otro lado, en lo concerniente a las demás variables, se refleja una correlación nula, lo cual nos indica que no existen coincidencias significativas entre estos factores.

DISCUSIÓN

De acuerdo con los datos, La teoría de la organización hace hincapié en el proceso y canalización de la información como parte medular de una organización. Este aspecto es fundamental para la optimización del proceso de comunicación en el buen funcionamiento y coordinación en general al interior de una organización. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación – eficacia de la organización-, y forma de organizar. El planteamiento antes mencionado proporciona conductas de comunicación para determinar si un empleado informado es o no productivo. (Fernández Collado, 1990)

Para ser productivo, el grupo requiere además de un buen diseño, que el contexto organizacional apoye y refuerce la realización competente de la tarea. Para ello, la organización dispone de tres sistemas que pueden ayudar a conseguirlo: el sistema de recompensas, el sistema de educación y formación, y el sistema de información (Morales, 1995). El sistema de formación educativa en la organización debe proporcionar la asistencia necesaria, atendiendo a los requerimientos de la tarea y a las necesidades del grupo. El sistema de información debe proporcionar al grupo una idea de cuál es su situación en relación con el desempeño de la tarea que está realizando (Morales, 1995).

A partir de los resultados obtenidos, podemos corroborar que se asemejan a lo expuesto por la Teoría de las Actitudes entre los grupos de trabajo, ya que estas se forman a través de la experiencia y pueden ser cambiadas por esta misma; además de poder inducir a un tipo de comportamiento. De esto se deriva que en el aspecto cognitivo, la información previa con la cual cuentan los trabajadores en esta organización (Telmex), con respecto a un representante sindical, es de suma importancia por el hecho de que en base a sus experiencias pasadas, se forman una idea general para su aceptación o rechazo.

En el componente afectivo, es notorio que los representantes sindicales generan en sus seguidores, cierto tipo de sensaciones y sentimientos, los cuales son asociados por los

trabajadores positiva o negativamente, según el caso, esto determinará su elección. De esto deducimos que cuando existe una asociación e identificación aceptable, entre el trabajador y el representante, la tendencia y disposición conductual de los primeros hacia el segundo, será favorable en cuanto a su elección.

De acuerdo al estudio realizado, los datos obtenidos permiten definir que las Necesidades personales, Normatividad, Recompensas, Normas de grupo y Comunicación, como elementos importantes que integran las actitudes de los trabajadores de Planta Exterior en Teléfonos de México para la elección del representante sindical en la Zona Oriente del Distrito Federal.

La Teoría de la Expectativas hace referencia a la importancia de que los individuos tratan de satisfacer parte de sus necesidades colaborando dentro de un grupo u organización, en donde cada persona depende de otros para satisfacer sus aspiraciones; los datos obtenidos ratifican lo referido, puesto que se observa que los trabajadores de esta organización esperan satisfacer en gran medida sus necesidades personales. Las recompensas interpersonales pueden unirse al éxito o fracaso de un miembro determinado si se hacen efectivas inmediatamente después del comportamiento (Collins, 1971).

Tres clases de factores afectan o pueden influir de modo distinto en los criterios de proceso para la efectividad de grupo de tarea, motivando a los miembros a través de una tarea que les estimule, de un sistema de recompensa adecuado y de una interacción que minimice la pereza social promoviendo el compromiso de grupo (Morales, 1994).

También se encontró que los trabajadores se fijan objetivos o metas, impulsados por estímulos y motivaciones para su cumplimiento o realización, de esto dependerá el esfuerzo de los mismos para la probabilidad de obtener el resultado. Una recompensa interpersonal es un estímulo o aspecto del comportamiento de los otros miembros del grupo, que aumenta la posibilidad de repetición del comportamiento que le procede (Collins, 1971).

De los resultados analizados, encontramos que la estructura del grupo es de relevancia por el vínculo existente entre sus integrantes, permitiendo determinar aspectos compartidos por sus miembros, entre ellos, las categorías, la antigüedad, y la distribución de roles, fungen como modelo de conducta establecidos por la propia organización delimitando la función que cada individuo tiene en su estructura. Un grupo real se concibe en el modelo como un sistema social intacto y completo, con límites y roles diferenciados entre los miembros, con una o más tareas a realizar, de las cuales se siguen unos productos discernibles y medibles. Este grupo opera en un contexto organizacional (Hackman, citado en Morales, 1995).

Asimismo, los resultados revelan que los trabajadores, específicamente los de la zona estudiada, tienen cierto apego a la normatividad, es decir, apego a las formas institucionales a través de las cuales el comportamiento de las personas es configurado socialmente (Sánchez, 1975), debido a que tienen cierta tendencia al cumplimiento de las mismas, evitando de esta forma, cualquier situación conflictiva que ponga en riesgo la cultura organizacional. Para evitar esta situación cuando en determinado momento se presentan situaciones imprevistas que no están estipuladas, los empleados se organizan para tomar decisiones que permiten fortalecer la cohesión y el buen funcionamiento del grupo.

En cuanto a las normas del grupo está claro que la estructura de la tarea y la composición del grupo implican unas normas formales para la ejecución de la tarea. Sin embargo, en la medida en que la tarea del grupo reúne las condiciones adecuadas para que los miembros del grupo lo vivan como algo significativo para ellos, se desarrollarán normas de grupo que les llevará a un compromiso con la tarea de grupo (Morales, 1995).

La sinergia del grupo de trabajo sirve para ajustar el impacto del diseño y los factores contextuales. La sinergia de grupo se entiende como un fenómeno de nivel grupal que emerge de la interacción entre los miembros e influye en la manera en que un grupo es capaz de habérselas con las demandas y oportunidades en su situación de ejecución (Hackman, citado en Morales, 1995).

En base a los resultados obtenidos, éstos no distan mucho de lo que supone la teoría; en efecto, los trabajadores eligen a la persona que ellos creen, les proporcionará el mayor de los beneficios, esperando de esta forma sirva mejor a sus intereses. En otras palabras, la racionalidad estará en función de las creencias del trabajador de que el representante sindical satisfaga sus necesidades.

El modelo de elección dentro de las organizaciones, en base a nuestro estudio, ha permitido considerar que las decisiones se encuentran sujetas a ciertas condiciones de preferencias establecidas porque existen intereses individuales y grupales. Es muy común que los individuos tomen decisiones privadas en lo concerniente a algún problema y luego se reúnan para tomar una decisión de grupo o colectiva referente a ese mismo problema. (Brown, 1974)

Al hablar de la teoría de la elección racional, se observa en esta empresa que los trabajadores eligen voluntariamente, sin embargo, hay cuestiones que van por procesos y aspectos sociológicos que intervienen en ello, es decir, el saber colectivo interfiere de alguna manera en la decisión individual para la elección del representante sindical. En el proceso de grupo no actúan solo factores individuales, grupales y contextuales, sino que se dan otros resultados como consecuencia de estos procesos en forma de cumplimiento de expectativas y satisfacción de los miembros tanto en el plano individual como grupal (Morales, 1995).

El estudio realizado, da lugar para abordar el liderazgo de manera formal, el cual prevalece dentro de esta organización debido al papel que ha de desempeñar como regulador dentro del grupo, ya que su función estará encaminada a dirigir, orientar y motivar el quehacer de los individuos en el interior del grupo para lograr los objetivos propuestos. La importancia de abordar este tema, estriba en que actualmente en las organizaciones, los líderes sindicales juegan un rol importante por la trascendencia del instrumento mediador entre los trabajadores y la organización; mucho depende de él para cumplir las metas de la organización, y para mantener el orden social dentro y fuera de la misma. El liderazgo es



otro aspecto del proceso del grupo puede ser considerado un elemento en la estructura del mismo. (Fernández Collado, 1990)

La red de comunicación en un grupo puede ser formal -impuesta por una autoridad externa- o informal -derivada de los procesos de interacción del grupo-. (Fernández Collado, 1990).

CONCLUSIÓN

A manera de conclusión, después de haber realizado esta investigación, es obvio que los resultados son valiosos, en parte por lo que nos dicen del grupo en específico, pero lo importante es la trascendencia que este trabajo pudiera tener a futuro; en este contexto, el tener más elementos para establecer de donde parten las actitudes y hacia donde van; entender cómo se ponen en práctica las creencias para elegir representantes, a quienes impactan directamente en el ámbito laboral, y que aspectos de su desenvolvimiento pueden modificar el cambio individual y el desempeño para lograr los objetivos organizacionales.

De inicio se buscó determinar cuáles eran las variables más relevantes que conforman las actitudes para elegir a un representante sindical en Teléfonos de México; es importante señalar algunas de las limitaciones y aspectos no considerados dentro de este trabajo, ya que sólo se tomaron en cuenta los más relevantes de acuerdo a la naturaleza del problema planteado.

Por el hecho de que a futuro se pueden llevar a cabo nuevas investigaciones, es necesario realizar estudios más amplios, no solamente de tipo longitudinal, debido a la variación en cuanto a los resultados y a los cambios significativos que pudieran presentarse por la implicación de aspectos políticos, sociales y modificación estructural de la propia empresa. No hay que olvidar que la investigación fue realizada con una singularidad organizacional en una zona específica, con personal de una cierta especialidad en telecomunicaciones, y de las diferencias existentes en lo referente a convenios, ingresos, motivaciones económicas, y ocupación de puestos, entre otras.

Los beneficios que este estudio pueden tener para la sociedad en general, es que por tratarse de una de las empresas de telecomunicaciones con más trascendencia en México y en el mundo, el escenario está orientado hacia nuevos desafíos e imagen de la organización mexicana mediante la estrategia laboral. Al sumar esfuerzos para adecuarse a la realidad cambiante, se deben de atender las demandas de los usuarios, brindando un servicio de calidad y atención de excelencia basados en los principios organizacionales, teniendo

siempre como prioridad la satisfacción del cliente; por ello, es de suma importancia tomar en cuenta el otorgamiento de incentivos que motiven a los trabajadores para el mejor desempeño de sus funciones, además de mantenerlos a la vanguardia para enfrentar los retos tecnológicos que se presentan en la actualidad a nivel mundial.

La repercusión de este trabajo en la sociedad en torno a las actitudes frente a lo social, puede producir cambios significativos en el ambiente laboral y en la calidad de vida de los individuos al obtener una estabilidad económica y bienestar social derivados de la satisfacción personal y su buen funcionamiento de trabajo dentro de una empresa. En ello, se pueden buscar mecanismos que puedan llegar a cambiar la mentalidad de los trabajadores, posibilitando un cambio en las estructuras laborales.

A partir de lo anterior, queda abierta la posibilidad de ampliar este trabajo, o replantearse aspectos en la estructura laboral con nuevas líneas de investigación y enfoques que puedan complementar y explicar ciertos procesos que suceden dentro de una organización; el lograr la superación acorde a las transformaciones organizacionales con mejores condiciones de vida para la población, sin pasar por alto la estrategia en la toma de decisiones, asociadas a un conjunto de valores y atribuciones asumidos por estos grupos sociales, que utilizan la información para interpretar y predecir la realidad.

Como en la actualidad esta viva la necesidad de crear nuevos esquemas de producción y competitividad atractivos para el sector social, resultado del trabajo, se concibe una serie de cuestionamientos, entre otras tantas, acerca de lo que se podría investigar en este perfil actitudinal ¿Las actitudes solo se limitan a procesos cognitivos, comportamentales y psicosociales? ¿Realmente se produce un buen desempeño sin una buena motivación económica? ¿Cómo o de que manera repercuten en el desarrollo de los trabajadores los principios o valores culturales?

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1979) El Individuo Dentro de la Organización. Barcelona: Herder.
- Brown, Roger. (1974) Psicología social. México: Siglo XXI.
- Cartwright, D. (1980) Dinámica de Grupos. México: Trillas.
- Collins, Barry E. (1971) Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones. Argentina: El Ateneo.
- Edward, J. (1980) Principios de Psicología Social. México: Limusa.
- Elster, J. (1991) Domar la Suerte. México: Paidós.
- Elster, J. (1992) El cambio Tecnológico: investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social. Barcelona: Gedisa.
- Fernández Collado, Carlos. (1990) La comunicación humana. México: Mc Graw-Hill
- Fisher, G. (1990) Campos de Intervención en Psicología Social. Madrid: Narcea.
- Gibson, J. (1983) Organizaciones. México: Interamericana.
- Hollander, E. (1982) Principios y Métodos de Psicología Social. Buenos Aires: Amorrortu.
- Maisonneuve, J. (1985) La Dinámica de los Grupos. Buenos Aires: Nueva Visión
- Marín, G. (1976) Lecturas de Psicología Social Contemporánea. México: Trillas.
- Morales, F. (Comp.) (1995) Psicología Social. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Moscovici, S (1986) Psicología Social II. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós.
- Munné, F. (1993) Psicología Social. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Muzafer, S. (1975) Psicología Social. México: Harla.
- Napier, R. (1985) Grupos: teoría y experiencia. México: Trillas.
- Pfeffer, J. (2000) Los Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. México: Oxford.
- Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (1987) Psicología Social. México: Trillas.

- Sánchez, J. (1975) Normatividad Social: Ensayo de Sociología Jurídica. México: Porrúa.
- Secord, P. (1981) Psicología Social. México: Mc Graw-Hill.
- Sprott, W. (1978) Introducción a la Psicología Social, Buenos Aires: Paidós.
- Thompson, J. (Comp.) (1967) Teoría de la Organización. Buenos Aires: Bibliográfica Omega.
- Vanberg, V. (1999) Racionalidad y Reglas: ensayo sobre teoría económica de la Constitución. Barcelona: Gedisa.
- Vromm, V. (1979) Motivación y Alta Dirección. México: Trillas.
- Warren, H. (1983) Diccionario de Psicología. México: FCE

Pàginas Web:

1. <http://intranet.telmex>
2. www.strm.org
3. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm
4. recursos/documentos/fulldocs/rrhh/nuevosescenarios.htm
5. [www.universidadabierta.edu.mx/biblio/G/GarciaAlfredo-motivacion individual.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/G/GarciaAlfredo-motivacion%20individual.htm)
6. <http://www.santabolsa.com/articulos/motiva.htm>
7. www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_liderazgo.html
8. www.continents.com/atencion.htm