

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

109712



✓ CSH

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

✓ LIC. ADMINISTRACION

✓ CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE RUTA 100

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ASESOR: SALVADOR ANDRADE ROMO

INTEGRANTES:

✓ FLORES ARIZMENDI PASCUAL HERMILO JOEL

GONZALEZ GARCIA ESTHER

✓ HERNANDEZ COLIN FRANCISCO

ROMERO CEDILLO ADRIANA

VAZQUEZ RUBIO ROSA MARIA.

✓ 1990

GRACIAS SEÑOR:

Que con tu gran bondad  
guiaste mis pasos siempre  
por el camino correcto.  
Por brindarme el don maravilloso  
de la sabiduría que me permitió  
alcanzar esta meta que hoy me  
llena de gozo y felicidad:

109712

Bendito seas.

A MIS PADRES:

A ustedes que me dieron la vida.  
Que me vieron crecer.  
A ustedes que siempre me alentaron  
a seguir adelante. A nunca desistir.  
Que me brindaron su apoyo moral y  
económico, que con sus consejos  
siempre me guiaron por los caminos  
correctos:

Esta es su obra.

A MIS HERMANOS:

Por las risas, por el llanto.  
Por todos los juegos que desde  
niños compartimos juntos.  
Porque siempre encontré en ustedes  
una palabra de aliento para poder  
alcanzar esta obra que hoy les  
ofrezco:

Gracias.

Amo 1 junio 92 LHe

## CONTENIDO

INTRODUCCION . . . . .	3
MARCO TEORICO.	
I.- CLIMA ORGANIZACIONAL. . . . .	12
II.- LIDERAZGO . . . . .	23
III.- MOTIVACION. . . . .	38
IV.- RELACIONES INTERPERSONALES. . . . .	47
V.- AMBIENTE FISICO . . . . .	51
VI.- CAPACITACION . . . . .	58
VII.- COMUNICACION. . . . .	67
PLANEACION DE LA INVESTIGACION	
I.- ELECCION DEL TEMA . . . . .	70
II.- OBJETIVOS. . . . .	71
III.- DELIMITACION DEL TEMA . . . . .	72
IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. . . . .	73
V.- DEFINICION DE TERMINOS. . . . .	74
VI.- HIPOTESIS. . . . .	76
METODOLOGIA.	
I.- POBLACION Y MUESTRA . . . . .	77
II.- FORMA Y TIPO DE INVESTIGACION . . . . .	78
III.- PROCEDIMIENTO Y PRUEBA DE HIPOTESIS . . . . .	78
RESULTADOS .	
I.- INTERPRETACION. . . . .	84
II.- CONCLUSIONES. . . . .	87
III.- SUGERENCIAS . . . . .	89
ANEXOS. . . . .	90

## INTRODUCCION

La administración es un proceso compuesto por la planeación, organización, ejecución y control que se realiza para determinar y satisfacer los objetivos empresariales o institucionales a través de los recursos humanos, los cuales ocupan un importante lugar dentro de la administración, ya que mejoran y perfeccionan el empleo u aprovechamiento de los recursos monetarios, técnicos y materiales.

Los recursos humanos implican una disposición voluntaria, es decir, que no pueden ser propiedad de la organización, es un servicio a cambio de una remuneración económica. Se define como "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento u observación del esfuerzo; las experiencias, la salud, las habilidades y conocimiento de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la propia organización" (Arias G. citado en Chávez. 1982).

Todas las empresas e instituciones conformadas por personas que a su vez constituyen grupos en los cuales se va estableciendo un clima laboral que se desarrolla de acuerdo a las relaciones interpersonales y al tipo de comunicación entre los empleados, así como la motivación hacia el trabajo, el nivel de capacitación las condiciones físicas del lugar donde laboran determinan en cierta manera el grado de productividad de la institución o empresa.

Aún cuando el clima laboral es muy subjetivo se puede definir como las interacciones tanto laborales como interpersonales existentes dentro de la organización, en las cuales se conjugan e influyen los factores antes mencionados.

Las relaciones interpersonales comienzan con la percepción de la otra persona, con un conocimiento y una evaluación de sus atributos, sus intenciones y sus probables reacciones o nuestras acciones.

Generalmente, la primera impresión que una persona produce es fundamentalmente para la opinión que sobre ella se forman los demás. Los juicios que se forjan ante distintas actitudes se confirman o rechazan dando paso a la interacción social, así pues, con base en estas experiencias las personas van transformando en imparciales juicios en cuanto a sus semejantes.

Usualmente, los empleados tienden a sentirse atraídos hacia aquellos cuya edad, antigüedad, estado civil, educación e ideas son similares a las suyas. Con frecuencia, unas personas están influidas por otras con respecto a la elección de sus objetivos, a su nivel de aspiraciones y a la valoración de determinadas situaciones e incluso estas influencias llegan a rebasar el sentido común.

Los empleados tienen necesidad de seguir a alguien a quien depositan la confianza para guiarlos y satisfacer sus deseos y objetivos personales, ése alguien debe conocer que estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulas, cuanto más se refleje esta comprensión en las acciones que se realicen, más efectivo sera como líder.

El liderazgo se establece a través de un proceso racional intelectual, en el cual se desarrollará el trabajo y se alcanzarán los objetivos.

Se entiende por liderazgo la habilidad para inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y con fianza, el celo refleja orden, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Actuar de líder es guiar, conducir y anteceder a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad, - debe instrumentar, inventar y usar motivadores apropiados de tal forma que exista confianza y celo en el trabajo que se realiza. El ambiente en el cual ocurren las relaciones interpersonales del grupo refleja la calidad de liderazgo y este ambiente se puede mejorar considerablemente a medida que el líder cultiva ciertas actitudes como son la antipatía, la objetividad y el conocimiento de sí mismo.

La empatía es la habilidad de colocarse en el lugar de otra persona simulando sus sentimientos, prejuicios y valores para conocer las causas que hacen que esa persona actúe de una forma dada.

La objetividad es evaluar desde cierta distancia y forma imparcial para determinar las causas reales de los resultados y en caso necesario corregir. El conocimiento de sí mismo es saber porque se comporta como lo hace para que los subalternos actúen y den las respuestas esperadas.

En varios estudios relativos al rendimiento, se ha demostrado el influjo de ciertos factores sociales interpersonales tales como el apoyo del grupo, los estilos democráticos de liderazgo, las expectativas de los compañeros sobre el rendimiento, etc. Estos factores influyen en la conducta laboral por dos razones principalmente, - la primera es porque el grupo y sus opiniones nos proporcionan definiciones de la realidad y de como somos, de lo justo y apropiado en cada circunstancia. En este sentido, gracias a dicho proceso actuamos coherentemente a la "realidad social".

En segundo lugar, sucede que a menudo conseguimos -

el rendimiento que deseamos a través de la interacción - con los demás, por lo tanto concluimos y coincidimos con el grupo porque es el mecanismo por el cual esperamos - conseguir buenos resultados.

Parece claro que el nivel de las normas de trabajo - que los grupos elaboran también dependen del medio am - biente concreto y las autoevaluaciones que se establecen.

Además, la influencia del grupo es máxima cuando - los individuos implicados estén muy unidos entre sí.

Es evidente que en cuanto a las relaciones interper - sonales se refiere, no podemos excluir el elemento comu - nicación, pues implica la transmisión de expresiones fí - sicas, mentales o emocionales de cualquier tipo de una - persona a otra, es importante en la creación del clima - laboral debido a que es un proceso social que se presen - ta necesariamente en cualquier institución o empresa. - Esta es básica y debe contarse con los medios adecuados - para saber como transmitir los conocimientos, ideas, da - tos, órdenes y sugerencias a los empleados y lograr el - mejor entendimiento y desempeño de las funciones, es ele - mento principal para la actuación y logro de los objeti - vos planteados.

El flujo de información está relacionado con tres - niveles jerárquicos dentro de la institución, los cuales son: flujo de información, en el que éste asciende desde niveles bajos de autoridad a niveles más altos, en cada nivel la información se va estructurando para ser trans - mitida al funcionamiento general quien tomará una deci - sión, lo ideal es que en cada nivel no se desvirtúe la - esencia de la información para que la toma de decisiones sea acorde a las necesidades planteadas.

El flujo de información descendente consiste en - aquella que emiten los altos directivos hacia sus subor -

dinados, de tal manera que se agilice y sea directa hacia donde se requiere.

El flujo de información lateral se da al mismo nivel en forma paralela y tiene la misma importancia que los otros flujos, lo recomendable es que la información sea uniforme y fluya en el sector de operación teniendo así la oportunidad para llevar a cabo las ejecuciones en forma activa y coordinada.

Si la comunicación es constante con los empleados en todos los niveles jerárquicos, se uniformarán conocimientos, pensamientos y deseos, lo cual logrará una integración más alta y los empleados se identificarán con la institución y la defenderán.

Todos y especialmente los empleados reconocen la necesidad de la disciplina en las actitudes organizadas, es este aspecto la comunicación, permite familiarizar a los integrantes de la institución con las normas y reglamentos de tal manera que puedan acomodarse a ellas. Las regularizaciones que se refieren al rendimiento y flujo de trabajo, mantenimiento y seguridad en el sitio de labores, visitas, transmisiones y distribución adecuadas, son temas que exigen una comunicación clara y precisa con los empleados.

La estructura organizacional es indispensable en una institución porque se formula la formalidad. La disciplina se debe en gran medida al conocimiento que se tiene de la estructura y de la autoridad que se encuentra delegada en niveles superiores.

Un organigrama brinda a los empleados la conciencia de tener una posición y define las relaciones esenciales de autoridad encaminándolos a la disciplina que se caracteriza por la integración de la organización, conocimiento de los deberes específicos, el grado de autori-



dad que se tiene, el acatamiento de órdenes, etc.

Dentro de la disciplina también se encuentra la comunicación si se conocen los canales de información, ésta se dirige en forma correcta y al punto adecuado. Con frecuencia los empleados no se comunican porque como ni con quien hacerlo.

La disciplina debe ser coordinada y propositiva, lo cual logra contribuir la base de la organización formal y el clima laboral favorable al acatar disposiciones de las autoridades en la medida que estas se dan a conocer. La disciplina otorga imagen a la empresa y proyecta la de sus integrantes hacia el exterior.

Además de las instancias mencionadas con anterioridad en relación al desarrollo de las funciones, es necesario observar como influye el medio ambiente físico en el desempeño de las mismas. Para que el empleado ejecute en forma óptima y oportuna su trabajo, es imprescindible que se desenvuelva en un medio ambiente propicio para dar paso a su capacidad y creatividad, y así cumplir con los objetivos establecidos, algunos de los factores que intervienen para que éstos se verifiquen son: limpieza, ventilación, iluminación, ruido, implementos de trabajo (papelería, mobiliario, etc.).

La calidad de estos agentes propiciarán diferentes actitudes de los empleados en cuanto a ambiente laboral, ya que su área de trabajo no se encuentra aseada o existe una ventilación deficiente y poca iluminación, es lógico pensar que se va a sentir físicamente a disgusto; el ruido afectará en su persona ya que dependiendo del volumen y magnitud repercutirá en el estado anímico del empleado. Si no se cuenta con los elementos materiales necesarios no podrá realizar sus funciones con el requerimiento oportuno.

Si lo o si a lo expuesto agregamos que en la medida que al empleado se le proporciona libertad en el logro de los objetivos tanto propios como institucionales, el rendimiento laboral incrementará su calidad. Así mismo, cuando los niveles de seguridad sean óptimos, el empleado se sentirá seguro y a gusto en su trabajo, consiguiendo mayor facilidad para controlar su ambiente.

Otro factor que provoca cambios en el clima laboral es la capacitación y adiestramiento, que brindan al empleado la oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar, lo cual conlleva un desarrollo integral dentro de la institución, tanto en lo laboral como en lo personal.

Los programas de adiestramiento pueden ser una alternativa para las situaciones críticas causadas por el personal, ya que propician los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar las funciones encomendadas. Para ello se hace indispensable identificar y ejecutar las deficiencias que se requieren cubrir.

La capacitación se puede impartir en dos formas; una es la capacitación indirecta en la que no se tiene una relación inmediata con las actividades del personal, pero que sirven como complemento para que se tenga una visión amplia sobre sus funciones y la otra, es la capacitación directa, en la cual el empleado se apoya en métodos de enseñanza establecidos bajo una modalidad formal, que se caracteriza por ser sistemática e impartida en forma pedagógica por técnicos en la materia.

Es importante señalar que la capacitación y el adiestramiento provocan cambios en los individuos a los que se dirigen y constituyen uno de los factores para el incremento de la productividad y la eficiencia en el tra

bajo, pero este no es posible sin la integración de los factores motivacionales, ya que el hombre es por naturaleza un ser complejo que posee características que lo hacen asumir actitudes diferentes a las que sus congéneres. Su conducta está determinada por motivos, sentimientos y valores, objetivos, deseos y emociones y con frecuencia sus impulsos lo llevan a la búsqueda de metas. Estas últimas son puntos a los que se dirige el comportamiento del individuo. Y van de acuerdo a sus motivos interiores, que generan acciones o actitudes determinadas a través de las cuales obtienen experiencias que les sirven como referentes hacia los logros que se propongan.

Una adecuada estimulación laboral, busca el equilibrio de estos motivantes y provoca que la persona sienta interés por el trabajo, de manera que le resulte atractivo, satisfactorio y por ende, se alcanza una mayor productividad.

Las personas que no se pueden considerar como individuos aislados, debido a que se encuentra dentro de un grupo, la persona o la parte no formalizada de la vida en el grupo ha traído gran tensión a partir de los estudios de Hawthorne hacia fines de la década de 1920. Lo más adecuado para la mayoría de las personas son los grupos, inclusive en particular en el plano extra oficial tiene gran trascendencia para los sentimientos de satisfacción y de idoneidad.

Casi todo el mundo desea ser bien acogido y desea trabajar en reciprocidad y en forma de cooperación, por lo menos en un grupo pequeño, del que forma parte; y en general con más de un grupo, es decir, con el grupo de trabajo, la familia, el equilibrio y equipo de la escuela, etc.

En la cultura de casi todos los grupos y organiza -

ciones, se entiende a reprimir la satisfacción de los sentimientos que experimenta una persona hacia otra y acerca de sus conductas (tanto positivas como negativas) Estos sentimientos reprimidos ejercen efectos diversos en la resolución de los problemas, en el proceso personal y en las satisfacciones en el puesto de trabajo, por esto se deben considerar como datos importantes, para la organización, unido al desarrollo de aptitudes de grupos lo cual tiende a abrir muchas rutas para determinar mejores los objetivos, actuaciones directas, comunicación, solución de conflicto y problemas de colaboración y el estado anímico del grupo.

## MARCO TEORICO

## I.- CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los seres humanos están continuamente sometidos en el ajuste a una variedad de situaciones, en el sentido de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo cual puede definirse como un estado de ajuste.

El ajuste no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de auto-realización. Como la satisfacción de esas necesidades superiores dependen mucho de otras personas, particularmente de aquellas que están de posición de autoridad, se hace muy importante para la administración el comprender la naturaleza del ajuste y desajuste.

El ajuste, como la inteligencia, varía de una persona a otra y aún dentro del mismo individuo de un momento a otro. Varía dentro de un continuum y puede ser definido en varios grados más que tipos. Un ajuste demuestra "salud mental". Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- 1.- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- 2.- Se sienten bien en relación con las otras personas.
- 3.- Son capaces de enfrentar por sí mismas las demandas de la vida.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación-

de sus participantes.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

- 1.- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- 2.- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- 3.- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- 4.- Cambios en el ambiente percibido traerá cambios en el patrón de motivación provocada.
- 5.- Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

En el modelo de Atkinson, existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación la expectativa y el valor del incentivo.

Expectativa se refiere a la probabilidad subjetiva o a la posibilidad de satisfacción de la necesidad (o de su frustración). Valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración de la persona, unida al resultado de la secuencia del comportamiento. Estas dos variables son particularizadas y moleculares, ya que, en

la vida real, son generadas centenas de expectativas y de valores de incentivos.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- b) Influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación. En palabras de Atkinson, "es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado".

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION: El sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.

2.- RESPONSABILIDAD: El sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.

3.- RIESGOS: El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.

4.- RECOMPENSAS: El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.

5.- CALOR Y APOYO: El sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la orga

nización.

6.- CONFLICTO: El sentimiento de que la administración no toma diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el que y en el ahora

Los dos autores concluyeron que clima organizacional o mejor dicho climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Comprobaron que algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo y que sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende en gran medida de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Cada organización posee un ambiente o personalidad propia que la distingue de otra la cual influye en la conducta de sus miembros.

La gerencia en o es la responsable de crear el tipo de clima adecuado que permita lograr los objetivos de la organización, así como la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de los individuos que la conforman.

Para alcanzar este objetivo es necesario que la alta gerencia se dedique de manera continua al desarrollo requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo. El desarrollo organizacional esté basado en el supuesto de que los recursos humanos requieren igual atención o mayor, que los recursos físicos, si es que se desea que la organización funcione con efectividad. En cuanto a los criterios de efectividad organizacional, estos variarán de un tipo a



otro de organización, sin embargo, estos criterios pueden ser factores tales como productividad, satisfacción de las necesidades y deseos individuales, ajuste emocional del empleado y relaciones de grupos favorables.

Existe una diversidad de características que distinguen a una organización de otra y que además le asignan una personalidad particular, una de estas características son sus objetivos, los cuales van a formar parte del clima de la organización, además la estructura de una organización (si es de línea o de staff) también influyen en el clima organizacional.

Los métodos que los gerentes y supervisores usan para dirigir y controlar a sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos, y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos de los principales determinantes del clima de la organización que se considerarán así como la naturaleza del trabajo en sí, el tamaño de la organización y la calidad del ambiente físico sobre el clima de la organización.

El método que los gerentes y supervisores emplean para dirigir y controlar a sus subordinados es el principal factor para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables.

Antiguamente los gerentes y supervisores tenían la creencia de que los empleados necesitaban una vigilancia rigurosa, debido a que no les gustaba trabajar. Hoy en día, estas actitudes son consideradas como tradicionales comparadas con la consideración moderna de la personalidad humana; cada vez es mayor el número de los gerentes que reconocen que los aspectos tradicionales de dirección y control están siendo reemplazados por las teorías modernas, que ofrecen mayores alternativas en cuanto a

la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales.

Las teorías de Douglas Mc Gregor, Cris Argys y Rensis Liker han tenido la mayor influencia sobre las actitudes gerenciales.

A).- PUNTO DE VISTA TRADICIONAL.

El punto de vista tradicional, que Mc. Gregor denomina teoría X (en contraste con la teoría Y), sostiene que:

1.- El ser humano promedio tiene una aversión al trabajo inherente, y lo evitará si puede.

2.- Debido a la característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida, y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y sobre todo desea seguridad.

Este punto de vista pone de manifiesto que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, si se desea que los objetivos tanto de la organización como los personales de seguridad, van a ser cubiertos, es decir, el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades además de ser necesario, el gerente debe espolearlos para que entre en acción.

La teoría Y, un punto de vista moderno que Mc Gregor denominó "integración de los objetivos", sostiene que:

1.- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar y descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será ejecutado voluntariamente), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).

2.- El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá auto dirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido.

3.- El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de las recompensas, como por ejemplo la satisfacción del ego y la autorrealización, pueden ser producto directo del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.

4.- El ser humano promedio aprende bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.

5.- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad, aplicado a la solución de los problemas organizacionales, está amplia, no limitadamente, distribuída entre la población.

6.- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo están parcialmente utilizadas.

La teoría y en contraste con la teoría X, pone énfasis en el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuyan al logro de los objetivos.

sus propias decisiones respecto a la mejor manera de realizarlas o realizar su trabajo. Para motivar a los empleados se les recompensa en lugar de castigarlos. Los subalternos se sienten con mayor libertad para discutir todo lo relacionado con el trabajo, y a su vez, el gerente siente que tienen confianza de sus subalternos.

Los gerentes del sistema 4 "Participativo" es el que se considera como el IDEAL para las organizaciones. El grupo fija y toma las decisiones relativas al trabajo. Los gerentes participan en las decisiones pero de una forma mínima.

Para motivar a los empleados, los jefes no solo dan recompensas económicas, sino que también, les da sentimientos de valor e importancia. Las normas de desempeño sirven para que el propio empleado juzgue su rendimiento y no sea como una medida de control autoritario. La relación entre jefes y empleados es franca, amistosa y de confianza mutua.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar normas en una organización, es decir, apoyar la inversión de la empresa en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados de tal manera, que con una gerencia adecuada, se logre el mejoramiento y la eficacia de los recursos humanos de la empresa.

El método de sistema de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos y otras características de la personalidad enfatizadas por Mc Gregor y Argyris, las cuales concuerdan principalmente con el sistema 4, ya que, se subraya la importancia de las relaciones de apoyo y uso de métodos de supervisión de grupo.

## B).- SISTEMA GERENCIAL DE LIKERT.

Uno de los métodos para formar un clima organizacional productivo deseable, es el sistema gerencial basado en hallazgos científicos, desarrollado por Rensis Likert y sus asociados, en el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Michigan. Este método es muy consistente con las teorías modernas de Mc Gregor, Argyris y Herzberg. De acuerdo con Likert existe un modelo de eficacia general de cuatro niveles:

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 1.- Autoridad explotadora | (Nivel 1) |
| 2.- Autoridad benévola    | (Nivel 2) |
| 3.- Consultiva            | (Nivel 3) |
| 4.- Participativa         | (Nivel 4) |

Los gerentes del sistema 1 "Autoridad explotadora" toman decisiones relativas al trabajo y ordenan su cumplimiento por parte de los subalternos. También imponen normas y métodos de desempeño muy rígido y si estos no se llevan a cabo, existen castigos o amenazas por parte del gerente. Existe poca confianza hacia los subalternos lo cual provoca el temor de éstos para su patrón.

Los gerentes del sistema 2 "Autoridad benévola" también dan órdenes, pero existe mayor libertad de los subalternos para comentar las disposiciones impuestas. Las tareas de los subalternos se pueden realizar con mayor flexibilidad, siempre y cuando respeten las normas y limiten bien especificados. El gerente recompensa a aquellos empleados que logren rebasar las metas o que simplemente las lleguen a cumplir. En general, los superiores son más condescendientes con sus inferiores y estos cautelosos son sus patrones.

Los gerentes del sistema 3 "Consultivo" fijan metas e imparten órdenes generales después de discutirlos con sus subalternos. Estos están en capacidad para tomar

C).- LA TEORIA DE MADUREZ-INMADUREZ DE ARGYRIS.

Diversos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana. Entre ellos está Chris Argyris.

Argyris supone que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, llegar a tener cada vez mayor grado de madurez.

En opinión de Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. Estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez más activo, más independiente, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo.

Según Argyris los gerentes con frecuencia pasan por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica a las organizaciones donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana. Bajo tales condiciones y partiendo de un análisis lógico, concluye que los principios de la organización establecen requerimientos, a los individuos relativamente saludables, que son incongruentes con sus necesidades para madurar. Estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección, y en el tramo de control. Bajo esas condiciones han reducido a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, con el resultado de que es probable que

se desarrollen sentimientos de frustración, conflictos y fracaso.

Argyris ha escrito una secuela a su *Personality and Organization* (1957), titulada *Integrating the Individual and the Organization* (1964), en la cual reconoce la importancia tanto de la organización como la del individuo así como la necesidad de optimizar la efectividad de ambos.

En este libro Argyris reconoce que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros.

En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes.

Los métodos modernos gerenciales de Mc Gregor, Argyris y Likert, representan los puntos de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de los climas organizacionales.

El método de sistemas Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad, enfatizadas por Mc Gregor y Argyris.

Consistente con el método de estos dos científicos, el sistema 4 de Likert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos de supervisión de grupo. La habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo. Sin embargo, existen otros factores que determinan a la naturaleza de las relaciones en los grupos y entre ellos.

## II.- LIDERAZGO.

Mencionar la palabra liderazgo muchas personas la consideran como una cualidad mística que unos poseen y otros no. Lo identifica como carisma y visión.

LIDERAZGO: Es el proceso que consiste en usar el poder para obtener influencia interpersonal.

Uno de los papeles del administrador es el de ser líder. Esta distinción se evidencia cuando se considera las 4 funciones tradicionales de administración; proyectar, organizar, conducir y controlar. La conducción o liderazgo es solamente una responsabilidad de un grupo más amplio de responsabilidad que se identifican desde este punto privilegiado.

### TIPOS DE LIDERAZGO:

FORMAL: Lo ejercen personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal en las organizaciones.

INFORMAL: Lo ejercen aquellas personas que sobresalen por tener influencia debido a sus habilidades o recursos especiales que satisfacen las necesidades de otros.

EL LIDERAZGO FORMAL SE DIVIDE EN TRES CATEGORIAS:

- Los rasgos del liderazgo.
- Conducta del líder.
- Contingencia del liderazgo.

### LOS RASGOS DEL LIDERAZGO.

Los estudios más tempranos de liderazgo trataron de identificar aquellos rasgos que diferenciaban de las masas a los grandes personajes de la historia. Por fortuna o por desgracia, los investigadores de liderazgo han-



fracasado en su búsqueda de un enfoque de rasgos que sean tan útil como se esperaban.

#### CONDUCTA DEL LIDER.

A fines de la década de 1940, abandonan los investigadores sus intentos por subrayar los rasgos y se dirigen a la conducta del líder. Deseaban separar a los líderes de quien no lo son. primero; en segundo lugar, los estudios sobre la conducta de los líderes determinaban cuántas clases de conductas específicas afectan al desempeño y a la satisfacción de sus seguidores.

#### ESTUDIOS DE MICHIGAN.

Fue llevado a cabo por investigadores de la University of Michigan. Dividen el comportamiento de líderes en orientados al personal, es decir ponen fuerte énfasis al bienestar y la motivación de sus subordinados; y orientados a la producción, poniendo énfasis a que se ejecuten el trabajo y no el bienestar de los subordinados

#### ESTUDIOS DE LA OHIO STATE UNIVERSITY.

Aborda dos dimensiones similares del comportamiento del líder. A la consideración, un líder es altamente considerado cuando es sensible a los sentimientos de las personas y tratan de hacer que las cosas sean placenteras para los seguidores. Y a la estructura ya que se preocupe por redefinir los requerimientos de la labor y aclarar los aspectos de la agenda de trabajo.

Comportamiento de consideracion.	Relaciones Humanas	Democrático
	Laissezfaire	Autocrático
Comportamiento de estructuras		

## CUADRICULA GERENCIAL

Tomada de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Admón.						Admón. de		
	Country club						Equipo	9.9	
	9.1								
			5.5						
			Admón a						
			medio camino						
	Admón.						Admón. de		
	improvisada						trabajo		
	1.1						1.9		

## CONTINGENCIAS DE LIDERAZGO.

Durante el decenio de 1960, el énfasis de liderazgo cambia a los enfoques de contingencias, que siguen vigentes a la fecha.

## FACTORES DE LIDERAZGO

Comportamiento y rasgos del liderazgo.

## RESULTADOS DE TRABAJOS DE GRUPO Y SUBORDINADOS

Rendimiento del trabajo y mantenimiento de los recursos humanos.

## FACTORES DE CONTINGENCIA

Atributos del trabajo grupo y subordinados a los tres casos.

### CONTINGENCIA:

Se usa aquí para significar dependencia para dependencia de alguna otra cosa.

En otras palabras este enfoque afirma que el liderazgo se relacione con el desempeño y mantenimiento de recursos humanos de los seguidores que dependen de variables de contingencia.

### TEORIA DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER.

Fred Fiedler es el autor que introdujo la nueva era de liderazgo de contingencia, ha trazado un modelo hasta permitir la introducción de una manera bien sistematizada en el pensamiento de situaciones.

La preocupación de Fedler es predecir la eficacia del trabajo de grupo (desempeño en el trabajo). Su teoría sostiene que la eficacia del grupo depende de una exitosa adecuación entre el estilo del líder y las demandas de la situación. A Fiedler le interesa la cantidad de control de las situaciones se define como el grado en el cual un líder puede determinar lo que el grupo hará y cuales serán los resultados de sus asociaciones y decisiones.

### CONTROL DE SITUACIONES Y ESTILO DE LIDERAZGO.

Fiedler utiliza un instrumento llamado la escala del compañero de trabajo menos preferido para medir el estilo de liderazgo de una persona.

En esencia Fiedler interpreta el estilo del liderazgo en términos de la orientación al trabajo y la relación. Fiedler considera a los líderes motivados como personas que necesitan que se hagan las cosas.

Los líderes motivados por el trabajo muestran de guías claras y de procedimientos de operación standar.

Los líderes motivados por el trabajo tendrán más éxito - en situaciones de alto control de liderazgo.

Los líderes motivados por la relación también se preocupan por desempeñar bien su trabajo, pero su orientación principal se dirige a establecer buenas relaciones interpersonales con otras. En las situaciones de bajo control, los comportamientos de estos líderes orientados a la relación pueden hacerse exagerados y descuidar la labor que deba ser ejecutada.

Por lo tanto los líderes orientados a las relaciones están en su mejor posición en situaciones de control moderado.

#### DIAGNOSTICO DEL CONTROL DE LAS SITUACIONES.

¿Cómo diagnosticar o medir la cantidad de control de situaciones? Fiedler se apoya fuertemente en tres dimensiones: relaciones entre el líder y miembro (buenas, moderadas, insuficiente) tienen que ver con el grado en el cual los miembros del grupo apoyan al líder. La estructura del trabajo (alta, media, baja) se refiere al grado en el cual las metas, procedimientos y guías de trabajo, es responsable el líder en el grupo, se especifica el qué y el cómo del trabajo. El poder del puesto (alto, moderado, bajo) esté relacionado con el grado en el que el puesto confiere al líder, autoridad para recompensar y castigar a los miembros del grupo.

#### SITUACIONES DE ALTO CONTROL.

En este caso el líder tiene gran control que se observa por las buenas relaciones entre el líder y el miembro, un trabajo altamente estructurado y un alto poder en el puesto.

#### SITUACIONES DE CONTROL MODERADO.

En este caso, el líder se presenta típicamente con Problemas mixtos, tal vez buenas relaciones con sus subordinados pero con una baja estructura de su trabajo y bajo poder del puesto; o al contrario, insuficiente relación pero un trabajo estructurado y un alto poder del puesto.

#### SITUACIONES BAJO CONTROL.

En este caso, el control del líder, es bajo según lo demuestra el grupo al no apoyar al líder así como tampoco el trabajo y el puesto proporciona control al líder

#### IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS.

1.- Comprender su estilo de liderazgo en términos de motivaciones de trabajo y relaciones.

2.- Comprender la manera de diagnosticar el grado de control que ofrecen varias situaciones de liderazgo, (es decir según las relaciones entre líder y miembro, la estructura de trabajo y el poder del puesto.

3.- Actuar para igualar su estilo de liderazgo para los cuales es apropiado para situaciones de alto control o de bajo control para un estilo motivado por el trabajo. Por las relaciones, es apropiado para situaciones de control moderado.

4.- Cuando no se equiparan su estilo y control de situaciones corrija mediante:

a) cambio de situaciones para aumentar o disminuir el control;

b) cambio de su estilo de liderazgo.

Fiedler cree que es muy difícil cambiar el estilo de liderazgo de una persona, ya que realmente significa tratar de cambiar una característica fundamental de la psicología o de personalidad.

LOS PUNTOS QUE PUEDEN HACER PARA CAMBIAR SITUACIONES SON

- a) Modificar la relación entre líder y miembro.
- b) Modificar la estructura de trabajo.
- c) Modificar el poder del puesto.

TRAYECTORIA META DE HOUSE.

Este segundo enfoque sobre la contingencia de liderazgo está basado en trabajos anteriores a otros. La teoría supone que la función clave del líder es la de actuar de manera que se complementen el marco de trabajo en el cual operan los subordinados.

La teoría de House arguye que cuando el líder pierde compesar cosas que faltan en el ámbito de trabajo, los subordinados muy probablemente estarán satisfechos con el líder. El comportamiento redundante del líder no ayudará y tal vez obstaculizará el desempeño. Nadie necesita a un jefe que le esté diciendo como hacer algo que ya sabe como hacer.

El término trayectoria-meta se usa por su énfasis en la manera en que un líder tiene influencia sobre las percepciones de los subordinados sobre o respecto a metas personales y las ligas, o trayectorias que se encuentran entre esos dos conjuntos de metas.

DETALLES DE LA TEORIA.

Recuerde que esta teoría, como la de Fiedler, es un enfoque de contingencia acerca de liderazgo, cuatro clases diferentes de comportamiento de liderazgo y dos categorías de variables de contingencia. Las cuatro dimensiones del comportamiento del líder son: dimensión, apoyo, orientación y participación.

Las variables de contingencia incluyen atributos de subordinados y el ámbito de trabajo. Los atributos im -

Las variables de contingencia incluyen atributos de subordinados y el ámbito de trabajo. Los atributos importantes son el autoritarismo, las orientaciones internas y externas y la habilidad. (ver figura 1)

Los teóricos de la contingencia afirman que no existe una mejor manera de dirigir. La manera de dirigir, con éxito, varía con la situación. En segundo lugar, para tener éxito como líderes los administradores deben:

- 1.- Comprender su estilo de liderazgo o comportamiento personales.
- 2.- Diagnosticar las situaciones.
- 3.- Saber modificar las situaciones y su estilo para crear una adecuación entre la situación y el líder.

Fig. 1

Factores de liderazgo. Comportamiento de liderazgo	Resultados subordinados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dirección</li> <li>- apoyo</li> <li>- orientación</li> <li>- participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfacción en el trabajo.</li> </ul>
Factores de contingencia atributos de los subordinados.	<p>El puesto del trabajo conduce a obtener recompensas valiosas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- autoritarismo</li> <li>- orientación interna y externa</li> <li>- habilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación del líder el líder conduce o recompensa valiosa.</li> </ul>
atributos del lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento motivacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabajo sistema formal de autoridad.</li> </ul>	<p>Esperanza de que el esfuerzo lleve al logro del desempeño.</p>

**109712**

## PREDICCIONES DE LA TEORIA.

Se predice que la capacidad de dirección del líder tendrá un impacto positivo sobre los subordinados cuando la labor es ambigua y que tendrá el efecto opuesto para las labores que son claras.

Cuando falta claridad a la labor, la dirección es considerada como un obstáculo por los subordinados. Se predice que el apoyo que brinde el líder aumentará la satisfacción de los subordinados.

Para los subordinados que tienen trabajos ambiguos-no repetidos, el liderazgo orientado a los logros deben aumentar las expectativas de los subordinados que el esfuerzo conducirá un desempeño deseado.

## AVANCES DE LOS ENFOQUES DE CONTINGENCIA.

Las teorías de contingencia en la actualidad son objeto de la atención predominante de los investigadores del liderazgo. Esto es importante para la administración y para el administrador pues los enfoques ofrecen diversas implicaciones potencialmente útiles para la administración. Ellos dicen que no existe un mejor método para dirigir, pues la manera de dirigir con éxito, varía con la situación.

Para tener éxito como líderes los administradores deben comprender su estilo o comportamiento personales, diagnosticar las situaciones y saber modificarlas y su estilo para crear una adecuación entre la situación y el líder.

## LIDERAZGO COMO INTERCAMBIO.

Casi todas las teorías de contingencia tratan el liderazgo como si fuera una relación en un sólo sentido en



tre el líder y el seguidor para hacerle que él o ella de sea. Otra manera de considerar el liderazgo es entender lo como una relación de intercambio o de transición que implica que un dar y tomar recíproco entre los líderes y los seguidores.

#### TEORIA DEL INTERCAMBIO ENTRE EL LIDER Y LOS MIEMBROS.

Esta teoría señala la relación entre el líder (administrador) con cada individuo subordinado y enfatiza la formación de distintas clases de relaciones de intercambio con diferentes subordinados. Por lo tanto existen relaciones especiales, de intercambio o de transición con algunas personas. Estos subordinados especiales "dentro del grupo" reciben autonomía e influencia adicionales a cambio de una mayor lealtad, ayuda y compromiso con el líder.

Las relaciones de intercambio tienen como significado que los subordinados responden al administrador y éste por su parte, ajusta los reforzamientos en base a las respuestas de los subordinados. Las investigaciones recientes examinan las siguientes cuatro dimensiones de comportamiento del líder en este contexto.

- 1.- COMPORTAMIENTO CONTINGENTE A LA RECOMPENSA. El grado en el cual el líder administra acciones de castigo como reprimientas y censuras contingentes a un mal desempeño de los subordinados.
- 2.- COMPORTAMIENTO DE CASTIGO CONTINGENTE. El grado en el cual el líder administra acciones de castigo como reprimientas y censuras contingentes a un mal desempeño de los subordinados.
- 3.- COMPORTAMIENTO DE RECOMPENSAS NO CONTINGENTE. El grado en el cual el líder recompensa a un subordinado sin tomar en consideración que también se desempeña en su trabajo.

4. COMPORTAMIENTO DE CASTIGO NO CONTINGENTE. El grado en el cual el líder utiliza acciones de castigo sin tomar en consideración que también se desempeña un subordinado.

#### TEORIA DE LIDERAZGO DE INFLUENCIA MULTIPLE.

La teoría de influencia múltiple supone que la o el ambiente de la organización su contexto de acción y la estructura y condiciones internas de la unidad de trabajo tienen un impacto en la eficacia del liderazgo. Ello efectúa sobre el comportamiento del administrador como líder y al servir de contingencias que actúen en combinación con el comportamiento del líder para efectuar el desempeño en el trabajo de la unidad de trabajo y en el mantenimiento de los recursos humanos.

Esta teoría reconoce la inevitabilidad de esta brecha y señala que la labor de un administrador es la de actuar como líder interviniendo para estrechar esta brecha mediante comportamientos apropiados. Los detalles de esta teoría se resume como ambiente, contexto y estructura de la organización son variables de contingencia que indican en el comportamiento del líder, que incluye los componentes requeridos por el puesto y los discrecionales.

#### LIDERAZGO REQUERIDO Y DISCRECIONAL.

Liderazgo requerido: Es el uso del poder para lograr obligaciones que deben ser ejecutadas por cualquier líder que ocupe una posición de autoridad administrativa formal.

Liderazgo discrecional: Implica el uso del poder al intentar influencias que van más allá de lo requerido por el puesto y en ese sentido está relacionado con el uso del poder personal.

Complejidad del ambiente : Es un indicador total de las condiciones que prevalecen fuera de la unidad de trabajo. El administrador necesita evaluar la identidad de recursos que tienen otros, la descendencia del grupo sobre los otros y el grado en el que puede predecirse la acción de otras.

Complejidad de contexto: Se relaciona con las características básicas de una unidad de trabajo en cierto tamaño, tecnología y resultados. Este contexto se explica cuando al tomar una acción la unidad de trabajo es más grande, usa una tecnología más complicada y produce una mayor variedad de productos y de servicios que otras.

Complejidad de la estructura: Es cuando se compara la unidad de trabajo con otras, incluye diferencias sutiles como la presencia de un asistente de staff o de obligaciones más amplias de los subordinados. También incluye diferencias en varios niveles en la jerarquía y en los mecanismos de coordinación y de control.

#### PERSPECTIVAS RADICALES DE LIDERAZGO.

La moderna investigación sobre el liderazgo contempla la evolución de los enfoques de contingencias hacia una nueva generación que se ejemplifica por la teoría de influencia múltiple. El liderazgo cambia de algo que se presenta a un estudio de la realidad social está relacionado con la forma en que estos observadores se comportan y se desempeñan.

#### LIDERAZGO Y ATRIBUCION.

Lo relevante a la investigación relativo a las atribuciones por líderes es que describe el proceso mediante el cual el líder diagnostica causas de un bajo desempeño del subordinado y después toma la acción correctiva. La-

teoría de la atribución arguye que los administradores - son procesadores de información que deben integrar una variedad de señales para decidir, si el bajo desempeño del subordinado es ocasional por la pereza o por algo producido en el ambiente del subordinado. Estas alternativas de atribución interna y externa respectivamente tienen consecuencias muy precisas sobre el comportamiento posterior - del líder.

Cuando el enfoque se cambia a atribuciones por los - subordinados, la cuestión se convierte en que el comportamiento de un superior hacen que el subordinado atribuye - el liderazgo a la persona. Los subordinados pueden utilizar observaciones reales, descripciones de oídas y de observaciones inferidas. Los subordinados también hacen inferencias respecto a la proveniencia, internas o externas respectivamente, tienen consecuencias muy precisas sobre el comportamiento anterior del líder.

Si esas causas coinciden con los puestos de vista de los subordinados sobre lo que debe ser un buen líder acerca de las maneras en que un líder verdadero actuaría en - una cierta acción o situaciones, entonces se considerará - que el supervisor muestra liderazgo.

#### LIDERAZGO CARISMÁTICO Y SIMBOLICO.

Los líderes carismáticos son aquellos que por el poder de sus habilidades personales son capaces de ejercer - un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Suele ser por mucha frecuencia el ejemplo en los debates - sobre si los líderes son categóricamente diferentes de - los administradores.

Una teoría reciente contempla al líder carismático - como el que tiene niveles extremadamente altos de confianza en sí mismos, dominio y una fuerte convicción en la -

rectitud moral de sus creencias. Estos rasgos están ligados a comportamientos carismáticos como la designación de papeles, creación de imagen, claridad de metas, mostrando expectativas altas, dando confianza y creando motivos.

El concepto de carisma está relacionado con el liderazgo simbólico, está envuelto con la formación y la transmisión de la cultura de la organización (valores, creencias y expectativas que se esperan compartan los miembros de la organización).

#### LIDERAZGO DE SITUACIONES.

Paul Hersey y Lenneth Blanchard han ideado un modelo de liderazgo de situaciones que agregan la "madurez" de los seguidores como una variable de contingencia. Creen que este o este líder en los comportamientos de trabajo y de relaciones de conformidad con la madurez de los seguidores en el desempeño de sus labores.

#### MADUREZ:

Es la habilidad y buena disposición de la gente para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en relación con una labor en específico.

Aquí se muestran cuatro tipos de liderazgo que son:

**COMUNICACION.** Es el mejor para el seguidor con poca madurez. La dirección que proporciona este tipo de liderazgo define los canales para aquellas personas que no pueden o no quieren asumir su responsabilidad, eliminan cualquier inseguridad respecto a la labor que deben ejecutarse.

**VENTA.** Es el mejor para el seguidor con poca madurez o moderada. Este estilo ofrece tanto a la dirección como el apoyo para aquellas personas que no pueden, aunque estén dispuestas a asumir responsabilidades, implica-

combinar un énfasis de dirección con explicaciones y esfuerzos para mantener el entusiasmo.

PARTICIPACION. Es el mejor para un seguidor de madurez moderada o alta. Los seguidores capaces están dispuestos a asumir responsabilidades. Requieren de un comportamiento de apoyo para aumentar su motivación, al compartir con la toma de decisiones, este estilo ayuda a resaltar el deseo de ejecutar una labor.

DELEGACION. Es el mejor para una alta madurez. Este estilo contribuye poco a dirigir y apoyar la labor que se está realizando, permite a los seguidores capaces y bien dispuestos a asumir la responsabilidad de lo que debe hacerse.

### III.- MOTIVACION.

Es importante el reclutamiento y el desarrollo de los empleados con potencial para desempeñarse eficazmente, pero debe reconocerse que los individuos deben estar motivados para hacer suficiente uso de su potencial, sino alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos.

En consecuencia, el personal gerencial en todos los niveles se enfrenta constantemente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en una forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el pasado hasta el cual el individuo percibe sus creencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuye al grado de satisfacción que experimente.

La gerencia debe reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo.

Se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales para entender el comportamiento que son de interés para un individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajo, o para la sociedad y las causas que lo originan.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el por qué las personas hacen lo que hacen, por qué una persona se esfuerza más que otras, etc.

Motivación entonces vendría siendo: el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existan en el individuo e incentivos u objetivos que se hallen fuera de él. Dicha motivación ha logrado un papel muy importante en el pensamiento actual, psicológico y cultural.

Motivación también es el conjunto de comportamientos activos, integrados y dirigidos del organismo. Este concepto de motivación se utiliza para explicar estos comportamientos en función de:

- 1).- las energías que se invierten en tal actividad;
- 2).- los factores internos que determinan la orientación de tales comportamientos.

El medio ambiente físico debe satisfacer muchas necesidades específicas para mantener la vida humana o animal. La falta de cualquiera de estos elementos esenciales limita el comportamiento.

Todos los patrones de motivación personal y social tienen que estructurarse alrededor de patrones biológicos, ya que los intercambios básicos de energía son el ambiente físico, proporcionan lo necesario para la vida continua del organismo motivado.

Influencias sociales: directas e indirectas.

Las influencias sociales directas son interpersonales y por consiguiente, se encuentran presentes en cualquier situación en la que se encuentren juntas dos o más personas. En estas situaciones de comportamientos cada uno de los individuos participantes proporcionan estimulaciones que afectan a otros u otras, cada uno responde en cierto sentido a las estimulaciones (que afectan) del otro o de los otros, y el resultado de estas situaciones es el producto de que los participantes hacen cuando están juntos. Las influencias sociales indirectas son más



difíciles de identificar pero probablemente también se encuentran presentes en la mayoría de las situaciones, inclusive en aquellas en las que no se encuentran ninguna otra persona presente. Adquiridas poco a poco de los padres y de otras personas a lo largo de toda la vida, las influencias sociales indirectas invaden los hábitos, las actitudes y las expectativas y afectan su comportamiento de muy diversas maneras.

La situación cambia para la persona según se mueva dentro de ella, de una localización determinada a otra: físico, fisiológico, social y mental.

La ordenación de acontecimientos en el tiempo, la influencia de la herencia, infancia y niñez temprana (pasado remoto), niñez (pasado educativo), historia marital y ocupaciones (pasado de adulto), acontecimientos de motivaciones en las horas presentes (pasado reciente), anticipación de acontecimientos futuros (intenciones y orientaciones de metas).

El control de los incentivos en la cantidad y clase, recompensas o castigos, la gerencia obtiene el control de la motivación es también logrado por medio de inculcar los valores y normas de la organización como base para el desempeño personal.

Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a denegar su conducta hacia el logro de los incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

#### Proceso motivacional:

Necesidad (tensión)	Conducta dirigida (objetiv) - al	incentivo (objetivo)	tensión reducida
------------------------	-------------------------------------	-------------------------	---------------------

Ej. un empleado:

Desea seguridad económica	ahorros inversiones	satisfacer esa <u>nece</u> sidad.
------------------------------	------------------------	-----------------------------------

Barker y Writht (1954), en *Midest and its Children*: -  
"Marco de comportamiento" o situación, como un lugar en -  
el medio geográfico o social en el que ciertos objetos y  
personas están situados en forma dependiente y en el que  
ocurren en forma regular ciertos patrones de acción so -  
cial y recíproca.

En una comunidad establecida, las influencias indi--  
rectas de los aprendizajes preparan a la mayoría de la -  
gente para responder a la presencia de otros en áreas pú-  
blicas en forma organizada y predecible.

La gente difiere entre sí en su sensibilidad con res  
pecto a las relaciones entre antecedentes y consecuentes.

El tiempo es una entidad conceptual que proporciona-  
el marco para muchos aspectos de nuestra especulación so-  
bre la motivación. La motivación en este contexto impli-  
ca que estamos invirtiendo energía en forma organizada pa-  
ra la obtención de alguna meta o para evitar alguna amena  
za.

La predicción exacta del comportamiento de un indi -  
viduo y como hay que responder a una situación específica  
de la vida, supone el conocimiento del individuo y las -  
exigencias probables de la situación.

La emoción y la motivación no se pueden separar u ob  
server independientemente de los otros acontecimientos ac  
tuales de la actividad humana. La persona motivada es -  
aquella que se está moviendo para obtener una cosa, gene-  
ralmente, la persona emocionada es aquella que es motiva-  
da, excitada fuertemente.

Las primeras teorías sobre la conducta también expli  
can toda conducta a base de una sola necesidad. Las teo-  
rías modernas típicamente enotan varias necesidades que -  
varían desde tres hasta quince.

Con la teoría de Freud, Lewin y Tolman, dada una información suficiente acerca de la persona y de sus experiencias anteriores podemos reconstruir o predecir porque una persona escogió o escogerá probablemente un camino -- determinado hacia una meta. La conciencia ordinariamente este relacionada con la situación de la vida a la cual el individuo se este adaptando activamente.

El tono afectivo o sentimientos que se interponen en la conciencia de la persona, también ejercen influencias de motivación.

Teorías de Carr: Basada sobre la aceptación de que las experiencias subjetivas estén constantemente fluctuando y cambiando. En el flujo normal de la experiencia, la persona esté comprometida a un cuadro determinado de actividad dentro de cualquier situación inmediata. Además, la persona tiene que estar constantemente alerta con las relaciones cambiantes producidas por sus actividades de adaptación al moverse hacia su meta inmediata o meta parcial en esa situación.

Análisis sistemática de la conducta humana en una amplia variedad de situaciones:

I).- A.H. Maslow (psicólogo), Teoría sobre la motivación humana. Clasifica en 5 categorías de acuerdo con la prioridad:

- 1.- Fisiológica
- 2.- De seguridad
- 3.- Pertenecer a un grupo de años
- 4.- De estimación

Autoactualización o autorrealización

rtamiento es multimotivado.

esidades inconsciente existen junto con las -  
n conscientes.

Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a las experiencias del trabajador y los constantes y contados diarios con los supervisores, compañeros y la familia, han contribuido con su parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusivo para el empleado individual.

La gerencia debe reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no suponer que pueda usarse un sólo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo con Maslow, conforme las necesidades de un nivel se ven satisfechas, las necesidades del segundo nivel superior, tienen e hacerse predominantes. En esta forma, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente necesidad.

Otro factor que influye es la diferencia de clases.

II).- H.A. Murray "Teoría de la personalidad" y que fue después usada como base para el inventario de la personalidad convocando como "Cédula de preferencia personal de Edward", necesidades manifiestas del sujeto en 15 años contándose entre ellos las necesidades de logro, orden, afiliación, dominio y cambio. Dicha lista ha estimulado muchas investigaciones entre ellos la de Maslow.

Tipos de incentivos: La motivación de los empleados para que sea más productivo y para que produzca con un alto nivel de calidad requiere que se cree una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como lo estiman los gerentes.

La comprensión de la variada gama de incentivos de que dispone proporcionará al gerente la base para determinar enfoques más apropiados para crear un ambiente de saludable y productivo.

pacional (habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer) y logros.

Incentivos para diferentes categorías de personal:

1.- Personal gerencial: Gusta de las situaciones en las que asume la responsabilidad personal de encontrar solución a problemas.

2.- Tiene la tendencia a fijar objetivos de desempeño moderados y a reconocer "riesgos calculados".

3.- Desea informaciones concretas respecto a lo bien que se está desempeñando.

Personal profesional y científico:

Esta motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimientos y status identificables y si sus asignaciones implican empeños constructivos, está diversificando en naturaleza y conducen al progreso.

Obreros:

Una de las principales causas de descontento de los obreros es la brecha en status y en emolumentos entre los trabajadores de fábrica y de oficina.

Incentivos para grupos especiales:

1.- Trabajadores desaventajados: Incluyendo el deseo de "Hacerlo mejor que se pueda" y la satisfacción personal, paga, alabanzas o respeto.

2.- Ciudadanos extranjeros: Es importante que los gerentes entiendan los antecedentes de sus subordinados y que conozcan los métodos más efectivos de motivación, debido a la fuerte influencia que la cultura de cada país tiene sobre las necesidades de su gente y de la efectividad de los varios incentivos.

Ambiciones o exigencias del personal al trabajador:

- 1.- Dinero hasta cubrir sus necesidades.
- 2.- Valoración por parte de los demás de su puesto - de trabajo.
- 3.- Ocupación agradable.
- 4.- Estimación de sus jefes.
- 5.- Buenas condiciones de trabajo.
- 6.- Posibilidades de ascenso.
- 7.- Más dinero.

Cuando una persona se ve bloqueada en el logro de un objetivo y de la satisfacción de una necesidad crea una - situación frustrada, por alguna barrera. Tales barreras - pueden ser externas o internas.

Externas: Prácticas discriminatorias, supervisores - hostiles trabajos monótonos, condiciones de trabajo des - agradables, inseguridad económica y situaciones similares.

Internas: Malos hábitos, personalidad o actitud ina - adecuada para un trabajo en particular.

Reacciones comunes a la frustración.

- 1.- Buscando un objetivo sustituto aceptable que pue - da lograr;
- 2.- Dedicarse a una conducta mal adaptada (la más co - mún es la agresión).

Una persona que tiene dos o más esquemas motivaciona - les, intensivos que no pueden ser satisfechos al mismo - tiempo se dice que tiene un conflicto o situación de elec - ción o de decisión en la cual las necesidades, objetivos - o métodos para lograr estos, son incompatibles. Ej. un - individuo desea ser un ejecutivo sin responsabilidades.

Por lo tanto, la frustración y el conflicto son expe - rimentados por todos los individuos de una organización - sin tomar en cuenta su posición en la jerarquía.

#### IV.- RELACIONES INTERPERSONALES.

El individuo en la organización: Entre la psicología individual y la psicología colectiva, surge la psicología organizacional como punto intermedio.

La interacción entre el individuo y la organización se inicia al nivel de las necesidades humanas.

En cierto modo, el individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades y a la organización necesite al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

Hablando de las organizaciones de trabajo hay que no tar que en un plano ideal están llamadas a satisfacer las necesidades de seguridad, pertenencia, fuerza, estima, - creatividad y desarrollo.

La organización incluye un sistema de estímulos que permiten reforzar, sistemáticamente cierta serie de conductas y debilitar las conductas opuestas.

Toda organización refuerza ciertas conductas (de acuerdo con el modelo conductista).

Los psicólogos conductistas afirman que la conducta humana es modelada en un 100% por el medio. Los no conductistas ponen en discusión este 100%. Alegan que el ser humano posee un repliegue íntimo de autodeterminación o libertad de arbitrio, pero aceptan elevadas tasas de influencia.

Por lo tanto, el medio determina el estilo de organi zación en 2 niveles:

1).- directamente a través de los modelos organizacionales que ofrece y

2).- indirectamente a través de los hombres que la componen y que son producto del medio.

Las organizaciones son parte integrante del medio. - Si se considera a la organización en general no tiene sentido distinguir entre "las organizaciones" por un lado y el medio por el otro. Si se suprimieran las organizaciones de un medio cultural dado, se destruiría ese medio.

Hay organizaciones, cerradas, ancianas o estandadas; existencia de una figura denominada jefe supremo, que es el alma, la mente y el brazo de la empresa. Fuera de él no existe nada.

Maduras o cerradas: Es el punto intermedio entre 2 tipos de organización. Se da entrada a un grupo reducido a quien se considera capaz de apoyar al jefe supremo. No hay comunicación entre los del piso primero y los del segundo.

Joven o abierta: Todos los componentes del grupo empresarial sin distinción de gradaciones, pertenecen a él, con los mismos derechos. La confianza en el personal es abierta. Los hombres no trabajan para la empresa, llegan a considerarla como suya, pues en definitiva sus resultados les afectan de forma vital. Esta modalidad de organización abierta es la ideal para el florecimiento de las relaciones humanas en su máximo esplendor.

Factor que influyen en la motivación del trabajador:

- Unas o las normas: toda alteración de las normas - produce un desequilibrio en las relaciones interpersona - les y que a veces sociales de los trabajadores.

- Una serie de costumbres se viene por tierra como - consecuencia de las modificaciones y ello produce una si - tuación de nerviosismo entre el personal.

La disciplina se refleja por efecto del cambio, y a una situación de desenvolvimiento normal se sucede otra - de fuertes altibajos, que afectan gravemente la marcha de la empresa.



Es indudable que la satisfacción en el puesto de trabajo es vital para la buena marcha de cualquier empresa y por tanto todo cuanto se haga no es más que la obligación que todo jefe tiene para con los subordinados y para la casa que sirve:

- Sugerencias e iniciativas del personal.
- Insatisfacciones de los trabajadores.
- Premios y castigos.
- Respeto del particular hay 2 opiniones: Las sugerencias del personal son el camino mejor para lograr unas buenas relaciones humanas o sin duda sin unas excelentes relaciones humanas nada tiene que hacer las sugerencias.
- El paternalismo, el despotismo, desorganización, falta de estímulos, mala formación de los cuadros de mando, salarios, seguridad en el empleo, peligrosidad, cambios frecuentes de trabajo, injusticias y favoritismos, exceso de trabajo, máquinas y herramientas en malas condiciones.
- Las empresas utilizan alguno de los tres sistemas.
  1. De premios y sanciones.
  2. De sanciones, sin premios.
  3. Ni premios ni sanciones.

El más común es el grupo 2, la entidad castiga a los infractores de sus normas pero olvida premiarlos en caso de merecimiento.

Características:

- El personal no muestra interés por tomar iniciativas.
- El personal es fiel cumplidor de las órdenes.
- El rendimiento general es bueno, pero algo inferior al normal.
- Los operarios o son muy viejos o son muy jóvenes.

- El ambiente, las relaciones entre el personal puede ser bien apática o bien fuertemente dedicada a comentar ante los superiores los fallos de los compañeros. Como efecto secundario se produce una tensión y un aislamiento individual.
- El temor al castigo y a la seguridad de que el premio no llegará nunca puede producir en las personas ese estado de indiferencia demostrado por el obrero interpelado.

#### Características del nivel 3:

- No existe ánimo de superación dentro de un mismo departamento.
- Las envidias y los antagonismos no se conocen.
- El rendimiento suele ser el normal considerando tal el promedio general del ramo.
- Es imposible exigir, en caso de necesidad, un esfuerzo a los trabajadores, quienes actúan siempre al ritmo que se han marcado los puestos desde que se estructuró la industria.

El principal inconveniente que se encuentra tanto a los premios como a las sanciones, es que enfrentan el personal y son capaces de destruir por sí solos los grupos de opinión. Una gratificación mal dada a juicio de un grupo hace mostrarse a sus componentes violentos e irascibles con los que han logrado la distinción.

## V.- AMBIENTE FISICO.

Los primeros intentos por estudiar el trabajo humano se hicieron durante la década de los años veinte, pero no fue sino hasta la segunda guerra mundial en que se hicieron estudios serios para estudiar al hombre en su medio ambiente de trabajo con la idea de ajustar la tarea del trabajador. Esta idea surgió de las necesidades y dificultades a que se enfrentaron los pilotos, soldados y marinos en el manejo de los aviones, tanques, cañones y buque durante la guerra.

Así entre otras disciplinas surgió la Ergonomía que destaca la adecuación del trabajo al hombre, es el estudio del trabajo humano con la perspectiva de una mejor adaptación en el hombre de los métodos de trabajo, los medios y los sitios de trabajo, a fin de lograr condiciones óptimas.

Resumiendo podemos decir que Ergonomía es una materia que intenta cubrir no solo el medio en el que el individuo trabaja, sino sus herramientas y materiales; así como los métodos de trabajo y su organización ya sea como individuo o como grupo y todo lo anterior en relación con la naturaleza misma del hombre, sus habilidades y limitaciones.

A la Ergonomía, también se le conoce como sistema hombre-máquina y en su estudio precisa que un grupo multidisciplinario integrado por: médicos, ingenieros, arquitectos, diseñadores, psicólogos, así como técnicos en seguridad e higiene.

Para su aplicación utilice principalmente la información y su tratamiento, la forma más o menos repetitiva del trabajo, la participación de las tareas, las operaciones elementales, las posiciones que adquiere el hombre en su puesto de trabajo, así como diversos ambientes que

que afectan al individuo por efectos de la temperatura, - la iluminación, el ruido.

En la Ergonomía concurren un conjunto de disciplinas técnico-científicas:

a).- Anatomía y fisiología: antes de definir detalladamente la labor del operador, se deben conocer los alcances del cuerpo humano, el cual será considerado como un sistema complejo de palancas operado por músculos.

b).- Antropometría: cuando se diseña un programa ergonómico para un grupo específico de gente, raza, sexo, etc., es importante obtener datos exactos pues los parámetros varían enormemente.

c).- Psicología: es también importante investigar aspectos psicológicos con respecto al uso del programa, - la gente podría tener preferencias o tendencias derivadas del medio y algunos otros patrones de comportamiento lo que a su vez tendrían un efecto significativo sobre el diseño del programa.

d).- Física e ingeniería: sirve para proporcionar los conocimientos sobre las condiciones que el trabajador debe enfrentar.

Cuando la actividad del individuo involucra la operación de un equipo este deberá de proporcionar:

- 1.- Posición y medio ambiente satisfactorio.
- 2.- Acomodo lógico y fácil acceso a los controles.
- 3.- Todos los instrumentos y datos de control claramente marcados y fácilmente visibles.
- 4.- Interés y estímulo suficiente para prevenir en el operador falta de interés y aburrimiento.

Todo esto a través de controles:

- a) Fáciles de manipular.
- b) Claros que no admitan duda su operación.
- c) Fáciles de checar.

Los programas ergonómicos han alcanzado óptimos resultados en cuanto a:

#### ILUMINACION:

Se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista, la buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo es, pues factor esencial para acelerar la producción, reducir el número de piezas defectuosas, disminuir la fatiga visual y evitar accidentes. La iluminación deberá adaptarse a la naturaleza del trabajo, sin embargo su nivel debería de aumentar no solo en relación al grado de precisión o minituralización de el producto, sino también en función de la edad de los trabajadores, puesto que las personas de edad necesitan una luz mucho más intensa que los jóvenes para distinguir los detalles y conservar una reacción visual suficientemente rápida, habrá que verificar periódicamente la intensidad de la luz en el plano de trabajo y mantener limpias todas las superficies de donde proviene la iluminación, porque la intensidad de la luz puede variar hasta alcanzar un 50% menos del valor inicial. Por lo general la distribución de la luz deberá ser uniforme, las sombras tenues ayudan a distinguir mejor los objetos, pero deberán de evitarse las sombras demasiado pronunciadas.

Siempre que se puede deberá aprovecharse la luz natural del día, por ventana con una superficie total correspondiente como mínimo al sexto de la superficie del piso.

Además los colores del lugar de trabajo tiene efectos psicológicos que no deben descuidarse y cuando haga falta pintar de nuevo talleres y oficinas así como los trabajadores verán en ello un signo tangible de que la dirección se esfuerza por hacer más agradable las condiciones de trabajo.

## RUIDO:

Las operaciones sumamente mecanizadas, la aceleración del ritmo de las máquinas y la densidad de la maquinaria en el lugar de trabajo y hasta hace poco tiempo, la falta de conocimientos detallados sobre las molestias y los riesgos debido al ruido han sido causa de que en muchas fábricas los trabajadores hayan estado expuestos a niveles de ruido que actualmente se consideran excesivamente y que provocan la fatiga industrial, irritabilidad, disminución de la producción y accidentes de trabajo. La exposición prolongada a ruidos provoca sordera profesional; las medidas más eficaces para luchar contra el ruido son:

a).- Reemplazo de las máquinas o instalaciones ruidosas por otras silenciosas.

b).- Deberá prestarse particular atención al sistema de ventilación.

c).- Interponer barrera que absorban el ruido entre la fuente y el trabajador.

d).- Suministrar a los trabajadores, cabinas insinorizadas desde donde puedan manejar las máquinas sin tener que entrar a los locales ruidosos.

e).- Los tapones de fibra de vidrio o de plástico para los oídos, permiten reducir la exposición o frecuencia peligrosas.

## CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS.

Para mantener la productividad es preciso evitar que las condiciones climáticas en el lugar de trabajo representen una carga suplementaria para el trabajador; de ellas depende igualmente la salud del trabajador.

a).- Trabajo en ambientes calurosos. En estas condiciones la única forma en que el organismo puede dispersar el calor es la evaporación del sudor y por consiguiente -

más eficaz y refrescante cuando más le facilite una ventilación adecuada.

b).- Trabajo en ambientes fríos. Quienes laboran en ambientes fríos deberán estar protegidos llevando ropa y calzado adecuado. Por otra parte, habría que alterar los períodos de exposición a bajas temperaturas con períodos de exposición a temperaturas normales, además los trabajadores deberán precaverse contra la deshidratación tomando con frecuencia bebidas calientes.

c).- Trabajo en ambientes húmedos. Este ambiente es característico en los procesos que exigen altos niveles de humedad atmosférica; tales como los de la industria textil, o los que desprenden grandes cantidades de vapor como lavanderías, fábricas de conserva, etc. Es preciso reducir la temperatura mediante la ventilación o eliminando el vapor mediante extractores de aire.

A continuación se indican temperaturas del aire recomendadas para diferentes tipos de trabajo:

Trabajo sedentario 20-22 °C; 68-72 °F

Trabajo físico en posición sentada 19-20 °C; 66-68 °F

Trabajo ligero de pie (con máquinas y herramientas)  
17-18 °C; 63-65 °F

Trabajo mediano de pie (montaje) 16-17 °C; 61-63 °F

Trabajo pesado de pie (taladro) 14-16 °C; 57-61 °F

#### PRUEBAS DE EXPOSICION:

La protección de la salud de los trabajadores contra las sustancias tóxicas supone que además del control del ambiente de trabajo mediante la fijación del límite de exposición. Los exámenes médicos representan por consiguiente un gran valor preventivo para detectar el grado de exposición de los trabajadores.

## EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL.

Cuando no existen otros medios eficaces de protección la empresa debe proporcionar equipo adecuado de protección personal en cantidades suficientes, es necesario también conocer tanto lo que atañe a su eficiencia como sus propiedades ergonómicas, es decir su adaptación a las características físicas y funcionales del trabajador.

## DISPOSICION DEL TIEMPO DE TRABAJO.

En la mayoría de los países la jornada de trabajo es de 40 hrs., a la semana con ligeras variaciones. Las horas extraordinarias de trabajo a largo plazo pueden perjudicar tanto la calidad como la cantidad de trabajo realizado. Por otra parte no deberá permitirse que los trabajadores menores de 18 años y las mujeres embarazadas trabajen horas extraordinarias.

- Pausas. Con el fin de disipar la fatiga y restaurar la energía física y nerviosa de los trabajadores es necesario establecer pausas.

- Escalonamiento de los horarios de trabajo. Se están adoptando sistemas de escalonamiento de los horarios de trabajo en la mayoría de los países industrializados. Desafortunadamente es difícil introducir y organizar horarios escalonados en los talleres donde la producción es continua o en cadena.

- Horario flexible. Permite al trabajador elegir la hora a la que prefiere comenzar y terminar la jornada, a condición de respetar un período común de presencia obligatoria y de trabajar determinado número de horas cada día, mes o inclusive períodos más largos.

- Trabajo por turnos. El trabajo por turnos es corriente en numerosas industrias sobre todo para ciertas



operaciones tales como refinación del petróleo, producción del acero, etc. El trabajo por turno puede organizarse - en las tres formas siguientes:

1.- Sistema discontinuo: 2 turnos de 8 hrs., cada uno, con una interrupción al final de la jornada y de la semana.

2.- Sistema semicontinuo: 3 turnos de 8 hrs., cada uno, con una interrupción al final de la semana.

3.- Sistema continuo: sin interrupciones los fines de semana y días festivos.

La salud de los interesados puede quebrantarse en ciertos casos, sobre todo cuando se trata de operaciones verdaderamente continuas, porque la alternancia de turnos que imponen causa a veces trastornos nerviosos, digestivos o circulatorios. Por eso los obreros que esten en el turno de la noche, ya sea de manera fija u ocasional, deberán someterse a reconocimientos médicos. Paralelamente y a fin de compensar los demás inconvenientes de ese género de trabajo.

## VI.- CAPACITACION.

## A).- EL CAPITAL HUMANO.

Tradicionalmente los economistas se ocupan en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación de capital humano. Los conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, etc., del hombre pueden ser incrementadas básicamente por dos métodos:

- a).- Por el descubrimiento de esos recursos.
- b).- Por la educación, o sea por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes, etc.

Al hablar de educación no nos referimos de ninguna manera al concepto común de la palabra, que hace sinónimo de las buenas maneras, no; por educación entendemos la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene - como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos - va a dar desde luego un productor mucho mejor y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ellos al ahorro y parte de ello al consumo con lo cual se incrementarán nuevas fuentes de trabajo, - etc.

Al invertir el hombre en sí mismo, implica una decla

ración de principios: es el propio individuo el único que puede hacer algo por adquirir intelectualmente los bienes culturales. Una escuela, una universidad, una compañía, una organización, pueden poner a disposición del individuo los medios para que adquiera esos bienes culturales; pueden incluso tratar de inducirlo; pero si él no pone nada de su parte indiscutiblemente que no va a educarse. Desde luego y desde ese punto de vista cualquier trabajador, es decir, la persona que trabaja, es un capitalista puesto que posee una serie de recursos que constituyen su propio capital.

El individuo invierte en sí mismo el importe de la educación (libros, colegiaturas, ingresos que deja de percibir, etc.). Además el aprendizaje es un proceso activo que requiere inversión de tiempo y energía; por esto se habla de capital humano. El individuo es un capitalista porque, en términos generales, a mayor inversión en educación, mayores van a ser sus ingresos. No gana lo mismo una persona que solo ha cursado la educación primaria a una que tiene una profesión; generalmente esta última obtiene mayores ingresos; sin embargo, también se acostumbra a decir que un país o una organización invierten en sus miembros cuando dedican ciertas cantidades de dinero a poner a disposición de los individuos los medios para que estos se eduquen.

#### B).- ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que esté actualmente desempeñando o -

con los requisitos de las tareas que está actualmente y - desempeñará en el futuro, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del - elemento humano: el supervisor. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso; cierto que todos los días se está entrenando al dar una orden, una instrucción, etc.;- sin embargo, el entrenamiento para lograr eficacia debe - ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias - adecuadas.

#### C).- DEFINICIONES.

**EDUCACION:** Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que el rodean. Entre los bienes culturales- está el manejo de utensilios y herramientas, así como - características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.).

Es importante aclarar el término cultural. Tiene - aquí un significado antropológico; es todo aquello que el hombre ha creado o descubierto; comprende, por tanto, los conocimientos y la tecnología así como; comprende, por - tanto, los conocimientos, el gusto artístico, el sentido- humanístico, las costumbres y los hábitos. Puede decirse entonces que educarse es hacerse más humano. Es válido- también hablar de una cultura mexicana, en cuanto que - existen otras costumbres, actitudes y valores propios que no son comunes a otros países.

La educación es un término genérico que indica, como se apuntó, la adquisición de los bienes culturales. - En las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas; se emplean entonces otros términos como son: entrenamiento, adiestramiento, capacitación, etc.

ENTRENAMIENTO: Nombre genérico. Entrenar significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

ADIESTRAMIENTO: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motoriz.

CAPACITACION: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo

DESARROLLO: Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de jecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración del ser humano.

#### D).- EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

Uno de los más importantes insumos del subsistema de capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas le consignan en la constitución política y en la Ley Federal del Trabajo, que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

La constitución en su artículo 123, apartado A, Fracción XIII, dice: Es obligación de las empresas proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajador.

La Ley Federal del Trabajo contiene los siguientes artículos:

**SOBRE EL PROPOSITO DE LA CAPACITACION:**

Artículo 153-A: Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.

Artículo 152-F: Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información, sobre nuevas tecnologías; prepararlo para una vacante prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.

**SOBRE LAS OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS.**

Art. 25-VIII y Art. 391-VII: Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación.

Art. 132-XV: Proporcionar capacitación y adiestramiento.

Art. 132-XXVIII: Participar en las comisiones para este fin.

Art. 153-0: Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión social sobre la Constitución y bases generales de las comisiones mixtas.

Art. 153-E: Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Art. 153-K: Atender convocatorias para la constitución de las comisiones.

Art. 153-N: Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

Art. 153-Q: Aplicar inmediatamente los planes.

Art. 153-V: Enviar a la STPS listas de constancias de habilidades.

SOBRE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Art. 153-A: Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.

Art. 153-H: Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

Art. 153-I: Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Art. 153-T-V: Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.

Art. 153-U: Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.

SOBRE LAS COMISIONES MIXTAS.

Art. 153-I: Integración y facultades de las comisiones.

SOBRE PLANES Y PROGRAMAS.

Art. 153-Q: Requisitos de los planes.

SOBRE LAS SANCIONES.

Art. 153-S: Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV.

E).- LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION.

Con el fin de transformar los insumos en productos, la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las fases, que a continuación se enuncian, responden a una división derivada de la estructuración del manual. Esta división parte fundamentalmente de una concepción práctica de la administración de la capacitación.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases:

1.- PRESENTACION DEL PROYECTO: Es la primera fase - en el proceso administrativo de la capacitación, sostiene la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo (UCD) para la consecución de un programa.

2.- PRESENTACION DEL PROGRAMA: Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades - que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.

3.- OPERACION DE LOS PROGRAMAS: Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

4.- CONTROL DE LOS PROGRAMAS: Contienen una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de evaluación de los programas.

5.- EVALUACION: Es la fase del proceso en la que se



diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos prefijados.

6.- SEGUIMIENTO: Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

#### F).- TIPOS DE CAPACITACION.

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos:

##### 1).- CAPACITACION PARA EL TRABAJO.

Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser nuevo o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) Capacitación de preingreso. Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se encuentra o se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos para el desempeño y desarrollo de habilidades y/o destrezas en las actividades del puesto.

b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional. Constituyen las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

## 2).- CAPACITACION EN EL TRABAJO.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificando con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

## 3).- DESARROLLO.

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

a) Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad: La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

c) Actividades y culturales: Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

## VII.- COMUNICACION.

La comunicación conlleva transacciones entre personas. Davis la define como "el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra". Es esencialmente un puesto de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas; la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante una receptora que puede completar el acto de la comunicación. Para que exista comunicación, la persona utiliza un proceso compuesto de cinco elementos:

- 1.- Emisor o fuente: Persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- 2.- Transmisor o codificador: Equipo que une la fuente al canal.
- 3.- Canal: Parte del sistema referente al transporte de alguna forma de mensaje entre puntos físicamente distantes.
- 4.- Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino.
- 5.- Destino: Persona, cosa o proceso al cual se envía el mensaje.

Las comunicaciones constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje para producir un cambio en el comportamiento o para influir sobre el comportamiento de los otros, se trata de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficacia. Es también el punto de mayores malentendidos y conflictos entre dos personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización global como sistema.

Existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación. Aquello que dos personas comunican es determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación, y por la percepción, sobre el aspecto de su motivación (objetivos, necesidades, defensas), de la importancia de aquel momento. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del receptor, dentro de un determinado contexto situacional.

La organización moderna es un sistema de proceso de mensajes. El esquema de una organización es como un dibujo anatómico que indica los canales formales a través de los cuales discurren los mensajes oficiales y officiosos. Alrededor de esta estructura formal se encuentra una complicada red de canales informales de comunicación. Por sus venas circula la información que crea una comunidad de comprensión para alcanzar sus objetivos, repartir el trabajo, desarrollar la moral, valorar la ejecución y movilizar los recursos de la organización. Cuanto mejor sea la circulación de mensajes y más alto el nivel de comprensión, más eficaz será la organización.

Dentro de las divisiones, departamentos, proyectos y unidades formales de una organización hay unos supervisores encargados de organizar y repartir el trabajo de los demás. Su trabajo no consiste en forzar a sus subordinados, sino principalmente en dialogar con ellos.

Las unidades menores de la organización se agrupan en conjuntos de mayor tamaño, cuyo trabajo se ocupa de repartir los directivos basándose esencialmente en la comunicación hablada. Siendo misión de la alta dirección organizar el trabajo general y coordinar los recursos de toda la organización para poder comprender y competir con el mundo exterior. La capacidad de ésta para enfrentarse

a grupos similares y soportar las presiones de otras organizaciones, esté estrechamente relacionada con la forma en que el grupo total maneje la información.

Dentro de la organización, gran parte de la comunicación se lleva a cabo con el fin de mantener las operaciones a ritmo estable, pero la balanza se mantiene raramente en equilibrio durante mucho tiempo ya que por lo regular siempre surge algo que lo perturba.

Los dirigentes deben dedicar parte de la comunicación a alterar las actitudes y la acción del personal de la organización convenciendo a la gente a desarrollar nuevos métodos de trabajo. Cada organización da al individuo la oportunidad de elegir sus propios métodos para lograr la comunicación eficaz. Esta posibilidad de elección crea a su vez la oportunidad de tomar decisiones.

## PLANEACION DE LA INVESTIGACION

## I.- ELECCION DEL TEMA.

Debido a que el recurso humano en la actualidad es - al que mayor atención se le debe dar dentro de una organi zación, nos inquieto el saber que factores o variables - son las que más influyen para que el trabajador de su ma- yor esfuerzo en el desempeño de su trabajo.

Nosotros estamos de acuerdo en que mientras exista - un buen clima organizacional habrá mayor rendimiento. - Sin embargo, el clima organizacional es un conjunto de va riables como son la capacitación, motivación, ambiente fí sico, liderazgo, comunicación y en el presente trabajo - tratamos de investigar en que grado influye cada una.

Así teníamos elegido el tema de nuestra investiga - ción. Pero teníamos que aplicarlo a una organización im- portante y en la cual fuera más palpable la necesidad de- contar con un buen clima organizacional. Esta organiza - ción nos pareció Ruta 100, debido a que atraviesa por una reestructuración completa y es importante conocer en que- nivel se encuentra el clima entre los trabajadores para - poder enfrentar el cambio.

Así definido nuestro tema y nuestro campo u objeto - de investigación, nos concretamos a reelizar el estudio.

## II.- OBJETIVOS.

## OBJETIVO GENERAL:

- Detectar cuál es el clima organizacional del sistema de transporte Ruta 100.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medida a través del análisis del estudio de liderazgo a nivel gerencial.
- Determinar los efectos que tiene el clima organizacional sobre factores tales como satisfacción personal y desempeño laboral.
- Una vez concluida la investigación, elaborar programas en base a los resultados obtenidos, que en su conjunto coadyuven al mejoramiento del desempeño laboral de los miembros del sistema de transporte Ruta 100.
- Detectar si los programas de capacitación, de llevarlos a cabo, son los más adecuados para permitirle al trabajador desempeñar con seguridad su trabajo.

### III.- DELIMITACION DEL TEMA.

#### ALCANCES Y LIMITACIONES.

El presente trabajo pretende abarcar todas las variables que conforman el clima laboral, como son: Motivación, comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo ambiente físico, capacitación, etc.

En base a estas variables se busca determinar en que grado ayudan o afectan al desempeño laboral de los trabajadores.

Esta investigación permitirá detectar que variables son las que obstruyen que halle un buen desempeño laboral para así poder elaborar planes y programas para que estas funcionen adecuadamente y contribuyan en el desempeño de los trabajadores.

La investigación se realizará solo en el módulo 5 de Ruta 100. Por lo que la muestra la forman una parte de los trabajadores de dicho módulo de trabajo. Nuestra investigación no se podrá realizar en toda la empresa por cuestiones de tiempo, recursos y facilidades.

Por todo lo demás, los datos que se obtengan pueden no ser significativos de todo el clima organizacional de la Ruta 100, sino solo del módulo donde se realizará la encuesta. Este es para nosotros la más importante limitante a nuestro trabajo.



#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Una vez tenido ya definido nuestro tema, pasamos a plantear más concretamente, nuestro problema. Así quedo planteado de la siguiente manera:

¿DE QUE MANERA EL CLIMA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SISTEMA DE TRANSPORTE RUTA-100?

De este planteamiento distinguimos las dos variables que componen nuestro problema.

VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Entendido como la motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, capacitación, etc.

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL.

Entendido como el rendimiento de los trabajadores en sus labores.

**109712**

## V.- DEFINICION DE TERMINOS.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

RELACIONES INTERPERSONALES: Se entenderá como la interacción de las personas que integran un grupo a través de la autoridad, amistad, cordialidad, estatus, cooperación, cohesión, integración, liderazgo.

COMUNICACION: Se entenderá como la información verbal o escrita que se manifiesta entre los empleados.

AMBIENTE FISICO: Se entenderá como condiciones de iluminación, ventilación, ruido, papelería, mobiliario, limpieza.

CAPACITACION: Se entenderá como el complemento de los conocimientos y capacidades de los empleados a través de las modalidades directa e indirecta, ya sea por la propia escolaridad o por cursos, conferencias, etc.

MOTIVACION: Entenderemos por motivación a los factores que impulsan la satisfacción en el trabajo y el rendimiento óptimo a través del logro, ascenso, promociones, incentivos, reconocimientos, el trabajo en sí, responsabilidad, desarrollo y seguridad.

VARIABLE DEPENDIENTE:

CLIMA LABORAL: Se entenderá como las interacciones tanto laborales como interpersonales existentes dentro de la institución, en los cuales se conjugan e influyen las relaciones interpersonales, la comunicación, el ambiente físico, capacitación y la motivación.

## EXTRAÑAS:

Fatiga, aburrimiento, enfermedad, stress, rifas y tandas, problemas personales independientes del trabajo.

## CONTROL DE VARIABLES:

Dado que las variables extrañas están fuera del control, por ser propias de cada sujeto, se tomarán como factores que siempre están presentes.

## INDICADORES:

De relaciones interpersonales.

Amistad, tensión, conflicto, acercamiento, cordialidad, servilismo, autoridad, selectivas.

De comunicación.

Claridad, oportunidad, conocimientos de objetivos y estructuras, precisión, contradicción.

De ambiente físico.

Iluminación, ruido, ventilación, papelería, mobiliario, limpiezas, cubículos.

De capacitación.

Habilidades, escolaridad, aptitud, experiencia, desempeño, laboral, eficiencia, destreza.

De motivación.

Logros, ascensos, promociones, incentivos, seguridad reconocimientos, responsabilidad, participación, el trabajo en sí.

## VI.- HIPOTESIS .

- 1.- EL MEJORAMIENTO EN EL CLIMA LABORAL CONTRIBUIRA A UN-  
MAYOR DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.
- 2.- UNA MAYOR COMUNICACION PERMITE A LOS EMPLEADOS CONO -  
CER LO QUE SE ESPERA DE ELLOS.
- 3.- LAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES Y UN BUEN AM -  
BIENTE FISICO INFLUYE FUERTEMENTE EN LA MOTIVACION -  
DEL TRABAJADOR.
- 4.- CON EL CAMBIO DE UN LIDER AUTORITARIO A UNO PARTICIPA  
TIVO SE OBTENDRA UN MAYOR RENDIMIENTO EN EL DESEMPEÑO  
DE LOS TRABAJADORES.
- 5.- MODIFICANDO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRA-  
MIENTO HABRA UNA MAYOR POSIBILIDAD DE QUE LOS TRABAJA  
DORES DESEMPEÑEN EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES.

## METODOLOGIA

## I.- POBLACION Y MUESTRA

En un principio nuestro universo lo componían todos los trabajadores del sistema de transporte de Ruta-100. Sin embargo después se vió reducido a solo los que laboraban en el módulo número 5 de dicha empresa, donde se llevó a cabo nuestra investigación.

No incluimos en la población al total de trabajadores de la empresa porque una de nuestras limitantes es precisamente la de no permitirnos abarcar una muestra significativa del total de trabajadores.

Por lo tanto nuestro universo real lo componen todos los trabajadores del módulo número 5, tanto del nivel administrativo como del nivel operativo. Los trabajadores del nivel gerencial no los incluimos en nuestra población debido a que es un número muy reducido de ellos y lo que ocasionaría es desviar toda la investigación por no ser sus respuestas significativas.

Del total de la población se obtuvo una muestra significativa de ella. La técnica que se aplicó para obtener la muestra fue: muestreo no probabilístico y más específicamente muestreo por cuota. Esto se debió a que como el universo lo componen los trabajadores de dos niveles se tuvo que tomar un número adecuado de cada uno de ellos

El total de la muestra la constituyen 35 trabajadores de los cuales 20 corresponden al nivel operativo y 15 al administrativo.

## II.- FORMA Y TIPO DE INVESTIGACION.

El tipo de investigación que utilizamos es descriptiva. De una serie de datos se trata de dar respuesta a las hipótesis que se plantean al inicio. Es deductiva, ya que de aspectos generales del universo se llega a elaborar una serie de conclusiones que permitan llegar a elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional y en su caso para reafirmar que el clima que existe es el adecuado.

## III.- PROCEDIMIENTO Y PRUEBA DE HIPOTESIS.

Para la comprobación de las hipótesis se realizó una investigación de campo para la recolección de datos que nos permitieran detectar el clima organizacional.

La técnica de la investigación de campo utilizada fue la encuesta. La cual se realizó sobre una muestra no probabilística (por cuota) de 35 personas.

El instrumento utilizado en la encuesta, fue un cuestionario-escala tipo Lickert que contiene 38 reactivos de las variables del clima organizacional.

A continuación se muestra el cuestionario utilizado en la encuesta junto con la justificación del mismo. La justificación del cuestionario se hace de acuerdo a la variable que mide cada reactivo. (ver cuadro 1).



Casa abierta al tiempo

## UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
AREA DE ADMINISTRACION

### C U E S T I O N A R I O

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE CADA DECLARACION Y SEÑALE DENTRO DEL PARENTESIS LA ALTERNATIVA QUE EXPRESA MEJOR SU SENTIR ACERCA DE SU DEPARTAMENTO O AREA DE TRABAJO. DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA ESTIMATIVA.

- 1.- TOTALMENTE DE ACUERDO.
  - 2.- DE ACUERDO
  - 3.- INDECISO
  - 4.- EN DESACUERDO
  - 5.- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 
- 1.- SE PERCIBE UN BUEN CLIMA LABORAL EN SU AREA DE TRABAJO ( ' )
  - 2.- LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES QUE INFLUYEN EN EL MEDIO AMBIENTE LABORAL SON: ILUMINACION, VENTILACION, RUIDO, LIMPIEZA, ETC. ( )
  - 3.- SON BUENAS LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DAN CON SUS COMPAÑEROS. ( )
  - 4.- EXISTE UNA BUENA COMUNICACION EN SU AREA DE TRABAJO. ( )
  - 5.- EL JEFE APOYA MIS ESFUERZOS. ( )
  - 6.- EL TENER UN LIDER AUTORITARIO AYUDA AL DESEMPEÑO DEL TRABAJO. ( )
  - 7.- LA CAPACITACION EN GENERAL; DE LOS TRABAJADORES ES BUENA POR LO QUE EL TRABAJO SE DESEMPEÑA DE MANERA EFECTIVA. ( )
  - 8.- LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS POR EL MISMO TRABAJO QUE DESEMPEÑAN. ( )
  - 9.- UN LIDER PARTICIPATIVO ES AQUEL QUE TOMA EN CUENTA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES. ESTE ES EL TIPO DE LIDER QUE DESEO. ( )

**UNIDAD IZTAPALAPA**

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel.: 686-03-22



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**  
 DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
 DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
 AREA DE ADMINISTRACION

- 10.- LOS EMPLEADOS CONOCEN LOS OBJETIVOS DEL AREA. ( )
- 11.- LAS DISCUSIONES Y RUMORES QUE SE GENERAN EN EL AREA DE TRABAJO SON POR FALTA DE COMUNICACION. ( )
- 12.- EL JEFE LOS MOTIVA PARA SEGUIR TRABAJANDO CON GUSTO ( )
- 13.- SE DAN INDICACIONES ACERCA DE LO QUE UN TRABAJADOR-DEBE HACER. ( )
- 14.- EXISTEN SUFICIENTES CURSOS DE CAPACITACION PARA EL-TRABAJADOR. ( )
- 15.- EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL AREA ES FAVORABLE PARA DESEMPEÑAR NUESTRAS FUNCIONES. ( )
- 16.- EL JEFE NUNCA TOMA MEDIDAS REPRESIVAS AUN CUANDO NO SALGA EL TRABAJO. ( )
- 17.- LA INFORMACION QUE PROPORCIONA LAS AUTORIDADES DE LA ALTA DIRECCION ES RESERVADA E INCOMPLETA. ( )
- 18.- EL GRUPO DEL AREA DE TRABAJO HA LOGRADO UNA MENTALIDAD DE SUPERACION. ( )
- 19.- CUANDO LOS EMPLEADOS REALIZAN BIEN SU TRABAJO EL JEFE LES DA MUESTRAS DE RECONOCIMIENTO. ( )
- 20.- LOS EMPLEADOS ESTAN AL TANTO DE LO QUE DEBEN HACER. ( )
- 21.- EL JEFE BRINDA CONFIANZA Y COMPRENDE A LOS EMPLEADOS. ( )
- 22.- EXISTE INCONFORMIDAD PORQUE NO TODOS TRABAJAN IGUAL ( )
- 23.- EL TRABAJO ESTA BIEN ORGANIZADO POR LO CUAL LOS EMPLEADOS SE SIENTEN MOTIVADOS. ( )
- 24.- EXISTE TANTO RUIDO EN EL AREA DE TRABAJO QUE NOS PONEMOS DE MAL HUMOR. ( )
- 25.- NOS SENTIMOS A GUSTO PORQUE EL AREA DE TRABAJO SE ENCUENTRA LIMPIA. ( )





Casa abierta al tiempo

## UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
AREA DE ADMINISTRACION

- 26.- EXISTE INFORMACION SUFICIENTE SOBRE CURSOS DE CAPACITACION. ( )
- 27.- EN EL AMBIENTE LABORAL EXISTE LA ARMONIA, ES AGRADABLE, Y LABORAMOS CON GUSTO. ( )
- 28.- EL AMBIENTE DE TRABAJO ES TENSO. ( )
- 29.- EL JEFE RESPONDE DE LA MEJOR FORMA A LAS PERSONAS QUE PONEN DEDICACION, EMPEÑO Y ESFUERZO EN EL TRABAJO. ( )
- 30.- EXISTE UNA ADECUADA VENTILACION EN EL AREA DE TRABAJO. ( )
- 31.- LOS EMPLEADOS ESTAN MAS CAPACITADOS DE LO QUE REQUIEREN EN EL PUESTO. ( )
- 32.- EL TRABAJO SE DESARROLLA CON LA PRONTITUD Y EXACTITUD ADECUADA. ( )
- 33.- LA INFORMACION DEL TRABAJO ES COMPLETA Y SE CONOCE SU FINALIDAD. ( )
- 34.- LA ILUMINACION DEL AREA DE TRABAJO SE ENCUENTRA EN LA MEJOR CONDICION PARA REALIZAR NUESTRAS FUNCIONES. ( )
- 35.- EL PERSONAL DEL AREA DE TRABAJO SE ENCUENTRA EN LA MEJOR DISPOSICION DE APRENDER. ( )
- 36.- LOS CURSOS DE CAPACITACION SE RELACIONAN CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAMOS. ( )
- 37.- CUANDO INGRESA UN NUEVO COMPAÑERO SE LE INDICAN SUS FUNCIONES. ( )
- 38.- CUANDO LOS JEFES SE ACERCAN A SALUDAR LO HACE CON LA INTENCION DE VER LO QUE ESTAMOS HACIENDO. ( )

## (Cuadro 1).- JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

REACTIVOS	VARIABLE MEDIDA	HIPOTESIS
1	CLIMA LABORAL	I
27		
28		
32		
4	COMUNICACION	2
10		
11		
13		
17		
20		
33	RELACIONES INTERPERSONALES	3
3		
22		
37	AMBIENTE FISICO	3
2		
15		
24		
25		
30		
34	MOTIVACION	3
8		
18		
23		
35		
5	LIDERAZGO	4
6		
9		
12		
16		
19		
21		
29		
38		
7	CAPACITACION	5
14		
26		
31		
36		

## IV.- TABULACION DE DATOS.

La escala se aplico a la muestra total y para su calificación se asignaron los valores siguientes.

- 1 y 2 a las respuestas favorables
- 3 a las indecises
- 4 y 5 a las respuestas desfavorables.

La tabulación primeramente se llevo a cabo con la elaboración de la matriz tipo Lickert. En las columnas se colocaron los reactivos y en los renglones el número de cuestionarios aplicados. Una vez llenada la matriz con los datos obtenidos se saco el promedio del valor que fue contestado más frecuentemente en cada reactivo por las 35 personas. (ver tabla 1)

Después y en base a la matriz, se sumo la frecuencia de cada valor asignado por cada reactivo, se agruparon los reactivos por cada variable y de esta forma se obtuvo la frecuencia de cada valor por cada variable, así mismo la frecuencia de cada valor por la escala total. (ver tabla 2).

Para sacar el porcentaje total de respuestas favorables y desfavorables por cada variable y después del clima organizacional total, detectado en la organización, la frecuencia de las respuestas indecises se dividieron en dos partes, otorgando cada parte a favorables y desfavorables, para obtener el o los porcentajes. (ver gráficas contenidas en el anexo).

## RESULTADOS

## I.- INTERPRETACION.

Una vez terminada la investigación y tabulada la información, nos arrojaron los siguientes resultados (ver ta bla 1 y 2).

En la tabla 1 se nos presenta las frecuencias de los valores más contestados por cada reactivo en las 15 personas. Con ello podemos observar que el promedio total del valor más contestado se encuentra dentro de las respuestas desfavorables 4 y 5.

En la tabla dos nos muestran los resultados más esque méticamente. Se nos presentan el porcentaje total de respuestas favorables, desfavorables e indecisas para cada variable que componen el clima organizacional y después para el clima total.

En general notamos que en todas las variables se encuentra, el porcentaje más elevado en las respuestas desfa vorables. Con lo anterior podemos concluir que el clima organizacional en la empresa R-100 es pésimo.

Los trabajadores no tienen conocimientos referidos al trabajo, así como las funciones que integran al puesto que desempeñan y de las otras áreas que integran a la planta; es decir, faltan canales de comunicación tanto intra como interdepartamental, no existe información sobre los objeti vos generales y específicos, tampoco se dan a conocer la filosofía de la empresa a los empleados de nuevo ingreso, ni se actualizan en este tipo de información los ya establecidos y en el caso en que se realiza, no se da la oportunidad a la discusión y análisis de los mismos, esto ha ocasionado gran desvinculación entre los objetivos personales e institucionales además de crear la sensación de ser ajeno a ésta.

Con lo anterior surge un sentimiento de deshumanización que se va incrementando paulatinamente como respuesta a una serie de acciones, tales como la manera arbitraria en que se realizan cambios de lugar de muebles y de empleados, situación que a veces llega a ser manejada como "castigo" sin dar oportunidad a objetar o aceptar tales movimientos.

En consecuencia el empleado reacciona con actitudes negativas, provocando conflictos, ocultando la información o herramientas, etc.

Se encontro que la mayor parte de los trabajadores viven con problemas de conflictos personales, envidias, malas interpretaciones y sentimientos de descalificación, sobre todo cuando los departamentos o áreas de trabajo estan formado por secciones.

En cuanto a la variable motivacional se encontro que el trabajo no es reconocido por los jefes, sin embargo se encontro que algunos contestaron que varios jefes se esfuerzan por motivar a su personal a través de medios que tienen a su alcance, no hay que olvidar que la motivación debe ser mutua, el jefe motive con base en la motivación que tienen o que tiene de sus empleados por medio del trabajo, la comunicación, etc.

Todo este conjunto de interacción consciente o inconsciente tienen reflejos en las relaciones interpersonales, las cuales son buenas mientras se trata de niveles horizontales, pero a medida que asciende la jerarquía se pierde el lapso comunicativo y los espacios para explicitar demandas laborales o de carácter personal, por ello se ha creado un esquema en que los empleados dudan en acercarse al jefe, con la idea de no ser escuchados y éste a su vez les rehuye pensando que hablarán un conjunto de conceptos ilógicos o fuera del contexto que él está vivenciando, o

sea el proceso social institucional en el que esta surgen - gido.

Otro aspecto importante que ocasiona descontento son las promociones otorgadas a personas inadecuadas, eligiéndolas de una manera arbitraria, de dedazo, favoritismo, - etc., aunque cuando la promoción se le otorgan a un empleado capacitado al puesto, influye en los demás.

Cabe mencionar que se encontró un gran desempeño de superación y desarrollo en el trabajo, lo cual incrementa las posibilidades de prosperidad a nivel personal e institucional, sin embargo, falta mayor oportunidad de asistir a cursos, a los cuales se le resta importancia debido a la incongruencia de los temarios con respecto a las funciones que se desempeñan en la empresa.

Así con el análisis que se acaba de exponer podemos concluir de manera general que todas las variables influyen y afectan en el desempeño laboral del trabajador y en la empresa estudiada esto es más visible.

## II.- CONCLUSIONES.

Desde pequeños, los seres humanos realizamos una serie de actividades como medios de aprendizaje, maduración y desarrollo, una de ellas en la edad adulta, es el trabajo, que favorece el desenvolvimiento de las capacidades creativas y productivas. Para que esto se alcance es necesario que el clima organizacional sea propicio, ello implica una interacción de varios factores tales como la identificación y sentimiento de pertenencia hacia la empresa en la que presta sus servicios, el establecimiento de una comunicación adecuada hacia los niveles, el favorecimiento de apropiadas relaciones interpersonales, la conciencia de realizar una función valiosa para los demás, la motivación para trabajar, etc., cuando estos factores tienden al equilibrio, se fomentará el buen rendimiento y aprovechamiento de las capacidades, productivas y creativas de los empleados, contribuyendo al desarrollo personal y de la organización.

Ahora bien, no sólo se entiende el clima organizacional como un conglomerado de los elementos citados, sino como un proceso social en el que todos sus integrantes (en diferente grado) tienen participación e influencia en términos de la dinámica establecida, es decir, la manera particular en que cada uno interviene conforme a las propias creencias, opiniones, juicios, actitudes, prejuicios etc., así pues, no existe una porción de la organización con absoluta responsabilidad de que el ambiente de trabajo sea adecuado o no, más bien, cada empleado asume un papel asignando por el resto del grupo, correlacionando con la imagen que se ha generado alrededor del puesto que desempeña.

Un grupo laboral esté conformado por varias personas que se hallan en interacción, poniendo en juego sus expe-

riencias, conocimientos, habilidades, actitudes, cultura, etc., y que tienen como un fin una tarea en común, el cual le asigna a su jefe la responsabilidad de comunicar-eficazmente, facilitar las relaciones interpersonales, motivar, tomar decisiones, etc., éste asume su papel que - combinado con una característica de personalidad crea un-estilo de liderazgo y asigna roles (que al mismo tiempo el grupo acepta y refuerza) de acuerdo a los atributos de cada empleado. En este sentido puede decirse que tiene a - su alcance la posibilidad de promover cambios, en tanto - que facilite espacios de comunicación en donde se compor-ta el mismo proyecto y se exprese el deseo de cambio de - cada uno de los participantes, asumiendo cada quien la - responsabilidad del cumplimiento del mismo.

Los estudios sobre clima organizacional se ubican en un campo relativamente inexplorado en el sector estudiado por su aparente subjetividad, difícil de encuadrar en es-quemmas rígidos de acción y evaluación y probablemente por la medida en que tiende a la modificación de prácticas - tradicionales de organización y desempeño del trabajo con los estilos de liderazgos ejercidos, métodos de resolu - ción de conflictos, grado y tipo de participación de los-empleados, definición de metas organizacionales y grupa - les, rigidez de la estructura organizacional, ámbito de - libertad individual en la realización de la propia tarea, efectividad y fluidez de la comunicación interna, mecanis - mos de evaluación del desempeño y reconocimiento apropia - do, etc., en resumen una forma conjunta de trabajo que al modificarse favorecieran el establecimiento de un clima - organizacional propicio para la productividad.

En el presente trabajo se muestra cómo las relacio - nes informales prevalecen sobre las formales, de manera - que es de vital importancia presentarles atención a los - factores que confirman la parte psico-social dentro de la organización.



## III.- SUGERENCIAS.

Para futuras investigaciones se sugiere:

- Comunicar por escrito el área donde se lleve a cabo la investigación, informando los objetivos específicos y generales que se persiguen.

- A parte de un cuestionario sugerimos que se elaboren entrevistas con personas de la muestra con el fin de que sea más confiable la información obtenida y más abundante.

- Realizar una presentación personal con la finalidad de aclarar dudas.

- Colocar clave en cada cuestionario después de haber sido aplicado y no antes, con el fin de prever expectativas negativas por parte de los encuestados.

- Previa explicación al jefe correspondiente para facilitar la aplicación del cuestionario.

- Aplicar directamente el cuestionario a cada persona seleccionada, para evitar desconfianza.

- En la elaboración del cuestionario, tener presente la claridad, pues muchas veces los encuestados no entienden la pregunta o las encuentran muy confundidas, por eso explicarles primero la manera de como deben contestarlo.

A N E X O S

REACTIVOS

CUESTIONARIOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38		
1	4	3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3		
2	4	4	1	4	3	4	2	4	2	4	1	1	5	2	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	3	4	2	2	4	1	3	2		
3	4	1	2	4	4	4	4	4	1	3	5	5	5	4	4	4	3	3	2	5	2	3	3	5	3	4	2	3	4	4	4	1	4	3	1	3	4	1		
4	2	4	3	5	5	2	4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	5	5	2	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	2	1	5	2	3	2	1	3		
5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	1	3	4	3	5	4	1	4	5	1	3	5	4	4	3	4	2	4	3	2		
6	4	3	4	2	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	2	3	2		
7	5	2	5	5	4	5	4	5	3	4	1	1	2	4	5	3	5	5	4	5	5	5	1	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	
8	3	5	5	4	5	5	1	4	3	4	5	5	4	2	3	3	4	2	3	1	2	3	4	5	4	2	5	5	2	4	3	2	5	5	2	1	4	2		
9	5	5	2	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	3	5	2	3	4	2	3	3	2	5	5	4	4	4	4	2	4	2	5	5	4	3	4	2	2		
10	5	4	5	3	3	3	4	4	3	5	2	2	4	4	5	4	5	3	2	3	3	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4	2	4	3		
11	4	5	4	5	4	5	3	5	1	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5	1	5	5	3	5	2		
12	5	3	4	4	5	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	1	5	4	4	5	1	2	5	5	4	3	5	3	1	3	1	3	4	3	2		
13	2	4	2	5	5	4	4	5	3	3	5	5	4	2	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	1	2	4		
14	5	2	3	5	4	5	5	2	2	4	5	5	4	3	4	4	5	2	5	2	3	3	2	3	5	4	1	4	2	5	2	4	4	3	5	2	1	2		
15	4	4	1	5	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	2	4	5	5	3	4	2	4	3	4	4	4	3	1	3	4	2		
16	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	1	3	4	5	4	1	3	4	5	2	4	4	4	2	4	3	1	3	3		
17	4	1	2	5	3	4	3	4	5	4	1	1	4	2	5	4	3	5	1	5	4	3	1	5	5	3	4	4	2	5	3	2	3	3	2	1	5	3		
18	4	4	5	3	4	4	2	4	2	5	5	5	4	3	2	5	3	4	5	3	3	2	5	5	5	2	3	4	2	5	4	5	5	5	5	1	3	2		
19	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	2	4	2	4	4	3	5	3	2	5	5	3	3	2	5	5	4	3	3	2	2		
20	2	3	3	4	3	2	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	2	5	1	2	1	4		
21	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	5	4	2	4	3	5	3	4	4	5	3	5	3	4	
22	3	4	5	2	2	4	2	5	2	4	4	4	2	2	3	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	2	2	3	2	5	4	4	2	3	4	2	
23	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	1	1	5	2	3	5	4	5	4	2	2	2	4	2	3	2	4	4	3	4	5	5	2	4	5	2	4	2		
24	4	5	2	5	3	5	3	2	4	3	5	5	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	
25	4	1	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	3	4	5	4	3	4	2	4	4	5	3	5	2	3	4	2
26	4	2	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	5	5	2	4	1	
27	3	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	5	2	3	3	4	5	4	5	2	3	4	4	4	3	4	2	4	2	5	3	3	4	4	5	3	2	2	

TABLA 1.- MARRIZ LICKERT

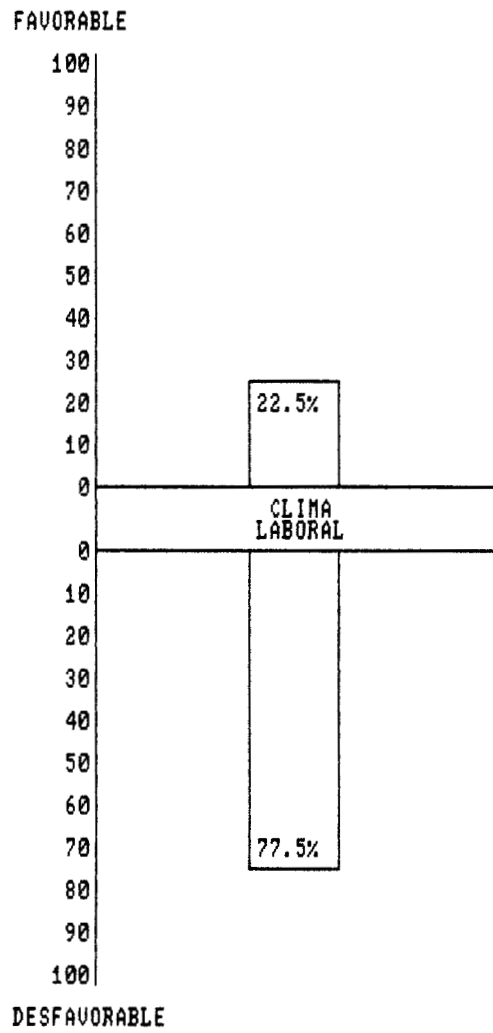


TABLA 2.- TABULACION DE FRECUENCIAS ESTADISTICAS Y PORCENTAJES OBTENIDOS, MEDIANTE EL CUESTIONARIO ESCALA.

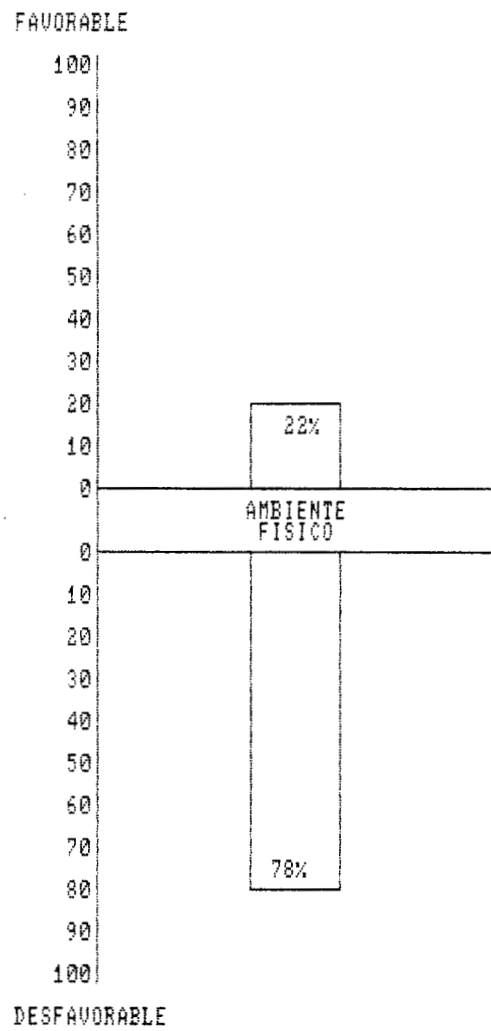
VARIABLE	Escala Reactivos	Frecuencia de respues tas favora bles		Frecuencia de respues tas indeci sas.		Frecuencia de respues tas desfa vorables.	
		1	2	3	4	5	
CLIMA	1	0	3	3	21	8	
LABORAL	27	2	4	5	16	8	
	28	2	6	3	19	5	
	32	4	2	6	13	10	
TOTAL DE FRECUENCIA		8	15	17	69	31	
%		5.71	10.7	12.14	49.3	22.14	
AMBIENTE	2	3	6	4	12	10	
FISICO	15	0	2	13	12	8	
	24	1	3	4	8	19	
	25	2	4	9	3	17	
	30	0	0	7	19	9	
	34	1	3	5	15	11	
TOTAL DE FRECUENCIA		7	18	42	69	74	
%		3.3	8.6	20	32.9	35.25	
RELACIONES	3	4	10	4	9	8	
INTERPERSONALES	22	0	12	10	11	2	
	37	3	9	9	11	3	
TOTAL DE FRECUENCIA		7	31	23	31	13	
%		6.7	29.5	21.9	29.8	12.38	
COMUNICACION	4	0	2	5	11	17	
	10	1	0	7	16	11	
	11	5	1	1	11	17	
	13	0	4	0	21	10	
	17	0	0	6	17	12	
	20	2	4	7	6	16	
	33	1	5	7	12	10	
TOTAL DE FRECUENCIA		9	16	33	94	93	
%		3.7	6.5	13.5	38.4	37.99	
CAPACITACION	7	1	5	11	12	6	
	14	0	9	11	15	0	
	26	0	8	8	18	1	
	31	0	5	13	11	6	
	36	6	13	8	5	3	
TOTAL DE FRECUENCIA		7	40	51	61	16	
%		4	22.9	29.14	34.9	9.14	

,VARIABLE	Escala Reactivos	Respuestas favorables		Respuestas indecisas	Respuestas desfavora- bles	
		1	2	3	4	5
LIDERAZGO	5	2	3	9	11	10
	6	0	3	4	19	9
	9	2	4	13	11	5
	12	2	3	7	13	10
	16	0	1	10	11	13
	19	3	4	6	11	11
	21	0	6	10	13	6
	29	0	13	15	7	0
	38	7	18	5	4	1
TOTAL DE FRECUENCIA		16	55	79	100	65
%		5	17.5	25	31.8	20.7
MOTIVACION	8	0	2	3	20	10
	18	0	4	2	18	11
	23	2	3	6	10	14
	35	7	9	3	11	15
TOTAL DE FRECUENCIA		9	18	14	59	40
%		6.5	12.86	10	42.14	28.6
TOTAL FRECUENCIA ESCALA		63	193	259	483	332
%		4.74	14.51	19.47	36.32	29.96

# GRAFICA I

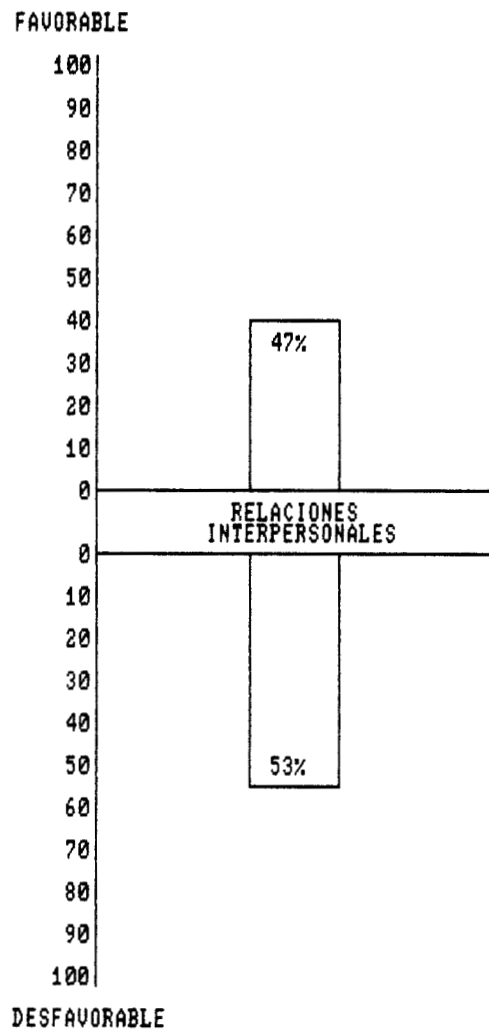


# GRAFICA II

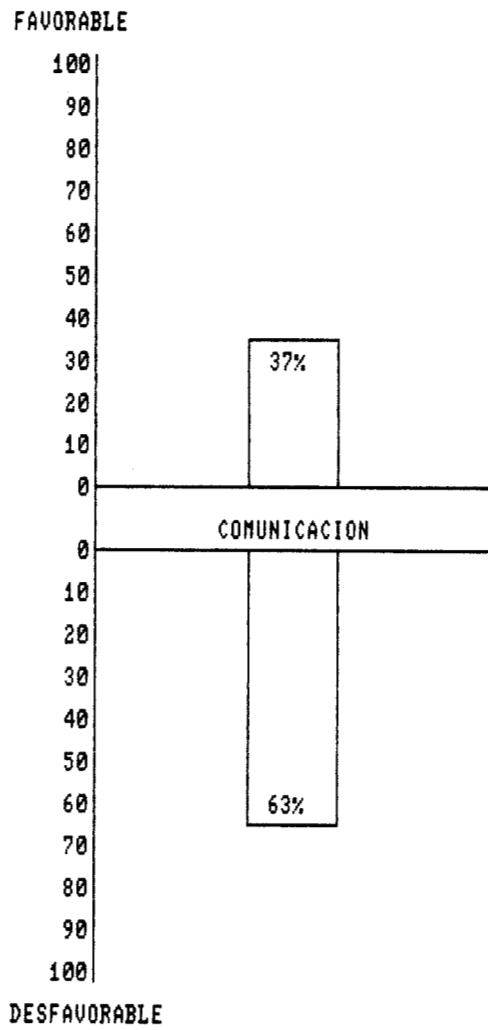




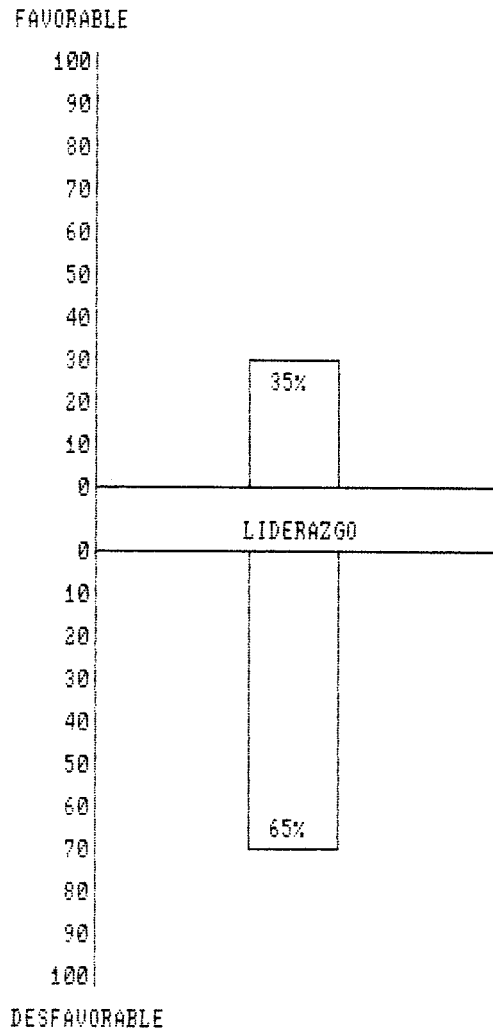
### GRAFICA III



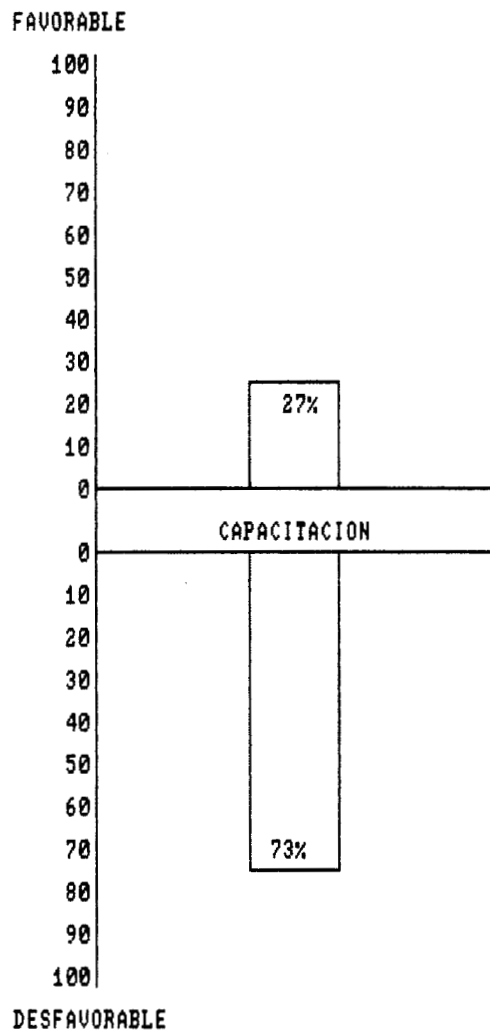
# GRAFICA IV



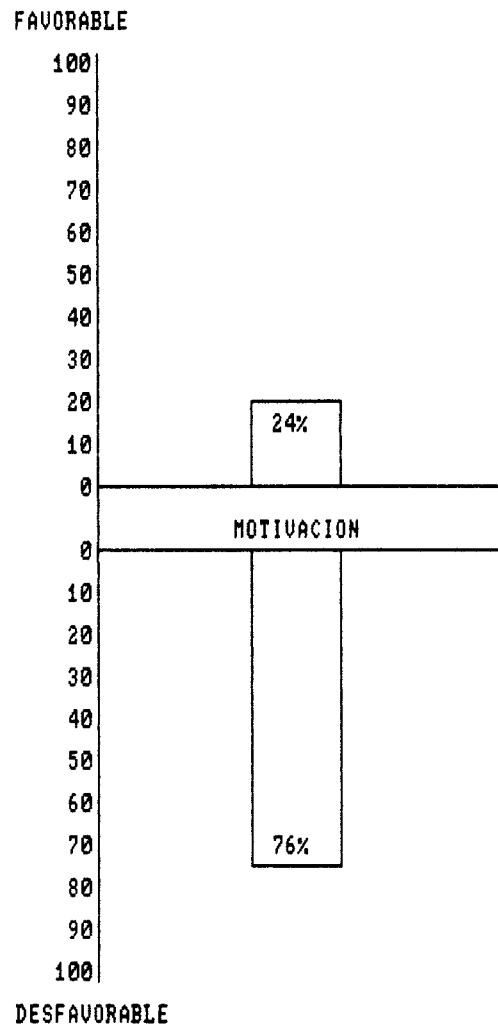
# GRAFICA U



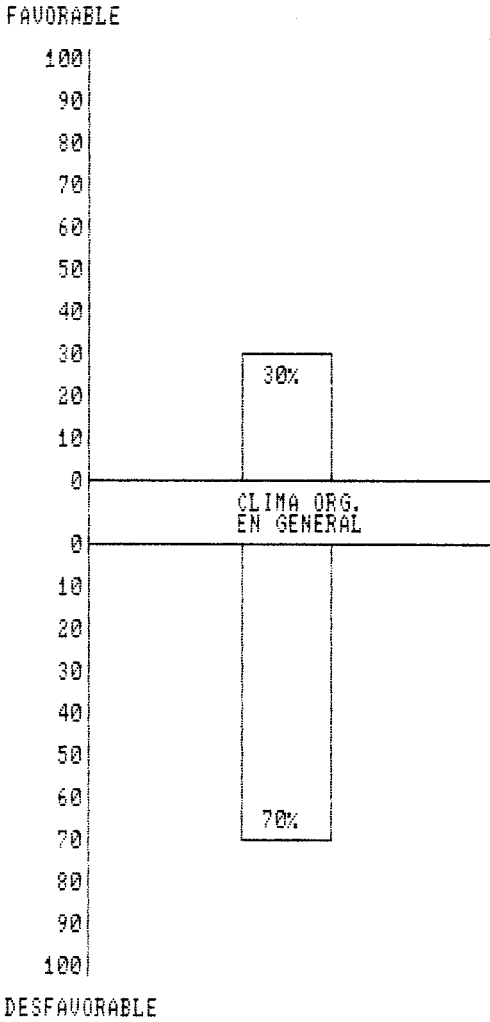
# GRAFICA VI



# GRAFICA VII



GRAFICA VIII



**GRAFICA IX**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

