



**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración

**“EVALUACION DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA PRIVADA CON
CARACTERÍSTICAS BUROCRATICAS”**

TESINA

PRESENTAN

***ROSA ISELA GARCIA DOSAMANTES
ELESBAN MARTINEZ GARCIA***

Asesor: Profr. Miguel Angel Rosado Chauvet.

Abril de 2003.

AGRADECIMIENTOS:

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA:

Por brindarnos la oportunidad de pertenecer a tan prestigiada institución, y por que nos enorgullecemos de llevar muy en alto los principios de la caracterizan.

A LOS PROFESORES:

Por compartirnos sus conocimientos y experiencias a lo largo de nuestra trayectoria estudiantil, y guiarnos en nuestra formación profesional y con esto ser mejores seres humanos, en beneficio de nuestro país.

A NUESTRO ASESOR:

Al Profr. Miguel Angel Rosado Chauvet.

Por habernos guiado durante todo el proceso de elaboración de la investigación, por su apoyo, su tiempo y sobre todo por la humildad con que comparte sus conocimientos. Mil gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN

1

CAPITULO I

1.1	Justificación	4
1.2	Hipótesis	4
1.3	Objetivos	5
1.4	Importancia del Clima laboral	6

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

8

2.1.1	Características de clima organizacional	9
2.1.2	Medición del clima organizacional	11
2.1.3	Funciones de clima organizacional	12
2.1.4	Resultados de un diagnóstico de clima organizacional	14
2.1.5	Tipos de clima	17
2.1.6	La Organización como sistema	20
2.1.7	Clasificación de los sistemas	22

2.2 LIDERAZGO

2.2.1	¿Qué es el liderazgo?	23
2.2.2	Funciones del liderazgo	24
2.2.3	Operación del liderazgo	25
2.2.4	Técnicas del liderazgo	26
2.2.5	Objetivos del liderazgo	26
2.2.6	Características del líder	27
2.2.7	Perfil del líder	28
2.2.8	Obligaciones del líder	29
2.2.9	Personalidad del líder	29
2.2.10	Estilos de liderazgo	29

2.3 MOTIVACIÓN

2.3.1	Teorías motivacionales	30
2.3.2	Satisfacción	31
2.3.3	La cadena necesidad-deseo-satisfacción	33

2.4 COMUNICACIÓN

2.4.1	Definición de comunicación	34
2.4.2	Propósito de la comunicación	35
2.4.3	Tipos de comunicación	36
2.4.4	El proceso de la comunicación	38
2.4.5	Barreras de la comunicación	38
2.4.6	Buzón de sugerencias	40

2.5 TOMA DE DECISIONES	
2.5.1 Un modelo para tomar decisiones	41
2.5.2 La toma racional de decisiones	42
2.5.3 La función de los empleados en la toma de decisiones	43

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Denominación, ubicación y antecedentes.	44
3.2 Historia.	45
3.3 Perfil de la organización.	46
3.4 Estatuto de la SACM.	55
3.4.1 Atribuciones para SACM.	56
3.4.2 Obligaciones para SACM.	56
3.4.3 Facultades de la SACM.	58
3.4.4 Socios de la SACM.	59
3.4.5 Asamblea general de socios.	68
3.4.6 Consejo Directivo.	69
3.4.7 Comité de vigilancia.	73
3.4.8 Sobre los editores.	75

CAPITULO IV

4. METODOLOGIA

4.1. MÉTODO.

4.2 Etapas de la investigación.	80
4.2.1 Concebir la idea de investigación.	81
4.2.1.1. Establecer los objetivos de la investigación	81
4.2.1.2. Desarrollar las preguntas de la investigación.	81
4.2.2 Plantear el problema de investigación.	82
4.2.3 Investigación documental.	82
4.2.4 Definición del enfoque de la investigación.	82
4.2.5 Establecer las hipótesis de investigación.	83
4.2.6 Selección del diseño apropiado de investigación.	83
4.2.7 Población y muestra.	84
4.2.8 Las variables.	86
4.2.9 Recolección de datos.	87
4.2.10 Procedimiento.	90

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.	92
Recomendaciones.	94
 Bibliografía	 97

INTRODUCCIÓN

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

La importancia de la investigación parte de la necesidad de realizar una evaluación del clima organizacional en la Empresa para conocer las percepciones que los trabajadores tienen de ella y si el clima influye en el desempeño de estos y en el desarrollo de sus labores cotidianas.

CAPITULO I

1.1. JUSTIFICACIÓN.

El Tema de investigación nace de nuestra inquietud, de dar mayor importancia a la satisfacción de los empleados de una Organización, así mismo de la evaluación del comportamiento y la conducta del personal. Estos comportamientos humanos tiene que ver con la habilidad de los directores para manejar los recursos humanos y del empleo adecuado de las variables: comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones.

La importancia de este trabajo radica en conocer la percepción que tienen los miembros de su organización para determinar las áreas de oportunidad para mejorar, haciendo viable el diseño de una mejor estrategia de administración, que permita hacer frente a nuevos retos y circunstancias. El estudio del clima organizacional permitirá conocer la situación presente, prevenir las disfunciones futuras y mantener una organización saludable con un clima positivo, en donde el trabajador así lo perciba y mejore su desempeño.

1.2. HIPÓTESIS

El Clima Organizacional del departamento de Control de Reportes se relaciona positivamente con:

§ H₁ el liderazgo.

§ H₂ la motivación.

§ H₃ la comunicación.

§ H₄ la toma de decisiones.

§ H₅ La satisfacción personal de los trabajadores del departamento de Control de Reportes está relacionada con un Clima Organizacional favorable.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo general

La evaluación de la estrategia de administración de la Empresa para mejorar el clima organizacional.

Objetivos particulares

- § Apoyarse en los enfoques cualitativos y cuantitativos de la evaluación para analizar el clima organizacional.
- § Identificar aquellos elementos que propician un adecuado clima organizacional, así como aquellos que lo limitan.
- § Evaluar el Clima Organizacional en base a las principales teorías de Clima Organizacional

1.4. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.

El estudio del clima laboral en Una institución es muy importante, ya que su estabilidad depende en gran parte de las actitudes positivas, que el trabajador tenga con relación a sus compañeros de trabajo, condiciones físicas, relaciones jefe-subordinado, condiciones económicas, etc.

Cuando el clima de trabajo es adecuado, se satisfacen los objetivos de los individuos, los de la organización y los sociales.

En este sentido tenemos que un estudio de clima laboral no solo permite conocer la manera en que los trabajadores perciben su organización sino que es posible realizar diferentes tipos de análisis de información para identificar Una necesidad(es) específica (s), por ejemplo, nos puede servir para:

Identificar problemas actuales en las diferentes áreas, investigar de una manera concreta y específica que problemas existen y en que área o áreas para determinar, dónde, cuando y cómo se intervendrá.

Identificar problemas potenciales, es decir, analizar las actitudes y percepciones de los trabajadores desde una perspectiva causa-efecto, muchas veces una actitud o percepción por si sola no representa ningún problema, pero si se analizan diferentes efectos significan condicionantes de conflictos que al identificarlos oportunamente se puede planear mejor las acciones a seguir.

Proporciona una visión general y específica de la organización. El diagnóstico de clima laboral es como una radiografía y su naturaleza multidimensional permite visualizar el clima de cada departamento.

Clasificar conflictos por prioridades permite, Una vez detectados, decidir cual de ellos es más urgente a tratar.

Dar un informe del estado deseable o del "clima perfecto para los trabajadores"

Comparar el clima laboral actual con el deseado, de esta forma una línea imaginaria enfocada a alcanzar ese clima deseado o "ideal", conjugando los objetivos individuales con los de la organización, afianzando así la supervivencia de la misma.

Identificar que factores representan una amenaza o una oportunidad para lograr los objetivos y estrategias y, cuales representan oportunidades para una mejor obtención de los objetivos de la organización.

Estimar el grado en que los recursos humanos están siendo adecuadamente aprovechados.

Ayudar a la organización a medir el impacto de acciones correctivas, un estudio periódico del clima puede ayudar a determinar el grado de efectividad de las estrategias empleadas para el mejoramiento del mismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.1.1. Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- § **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- § **Responsabilidad (*empowerment*).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- § **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- § **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- § **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- § **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- § **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- § **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- § **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.1.2. Medición del clima organizacional.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- § Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- § Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- § Actitudes hacia el contenido del puesto
- § Actitudes hacia la supervisión
- § Actitudes hacia las recompensas financieras
- § Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- § Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.1.3. Funciones del clima organizacional.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; Un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.1.4. Resultados de un diagnóstico de clima organizacional.

*DO: Diagnóstico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

§ **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

§ **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal

probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

§ **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte

de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

§ **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

§ **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

§ **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son

la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

§ **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.1.5. Tipos de climas.

A. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO (sistema cerrado)

- SISTEMA I Autoritarismo explotador
- SISTEMA II Autoritarismo paternalista

B. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO (sistema abierto)

- SISTEMA III Consultivo
- SISTEMA IV Participación en grupo

A. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen en base al miedo y desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Autoritarismo paternalista

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen condescendentemente por parte de los supervisores y con preocupación por parte de los subordinados, bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

B. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos se aplican de manera ocasional y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no solo se hace de manera ascendente o descendente sino también de manera lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación por establecer objetivos de rendimiento, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planificación estratégica (Brunet, 1987).

Esta teoría de los sistemas se aproxima a los calificativos abierto / cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de Una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos Últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a Una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan Una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa

misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar.

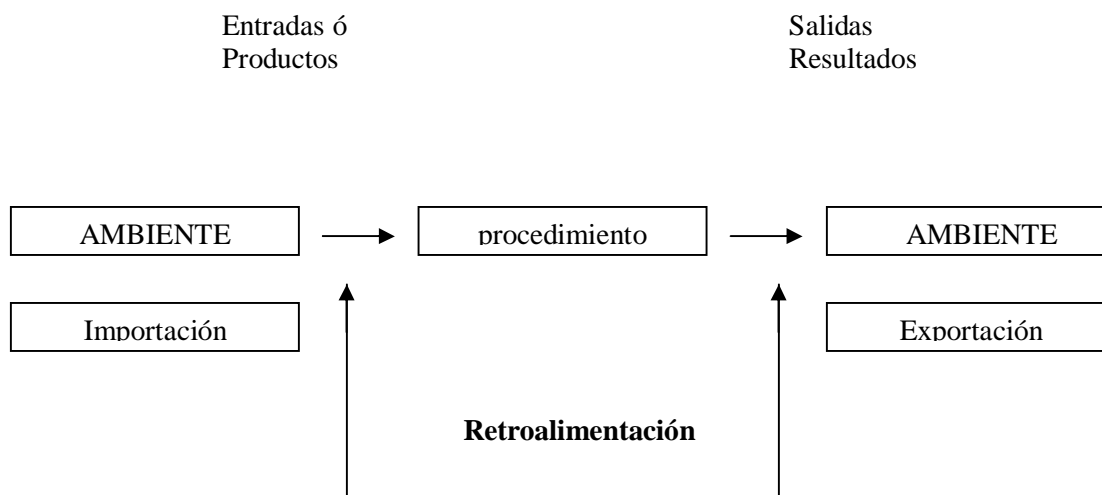
Los cuatro tipos de climas, están integrados por 8 principales factores donde se mide la percepción del clima:

- Los métodos de mando
- Las características de las fuerzas motivacionales
- Las características de los procesos de influencia
- Las características de los procesos de establecimiento de objetivos
- Los objetivos de resultados rendimiento y formación
- Modos de comunicación
- Proceso de toma de decisiones
- Proceso de control

2.1.6. La organización como sistema. Chiavenato (1997):

Define a un sistema como " un conjunto de elementos partes u órganos componentes del sistema, dinámicamente relacionados en interacción, que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes y que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema), para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos / energía / materia que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema, unidos al ambiente que rodea al sistema, con el cual se relaciona dinámicamente, y para suministrar información / energía / materia que Norman las salidas o resultados de la actividad del sistema"

La organización como sistema.



Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a. Entradas: (INPUTS) insumos del ambiente circundante, para su alimentación y nutrición.
- b. Procesamiento: núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados, constituido generalmente por los subsistemas especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido por el sistema.
- c. Salidas: son el resultado de la operación del sistema mediante estos OUTPUTS

El sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

- d. Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas, para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye por tanto una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema: es negativa cuando la salida, (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación positiva funciona dentro de los límites del sistema, la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites

2.1.7. Clasificación de los sistemas.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente, y ambiente, es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionar los recursos que requiere la existencia del sistema, además es en el ambiente donde el sistema arroja sus resultados. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema. Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente.

El sistema cerrado:

Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina: Mecánico o determinista.

El mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre. Hay una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir las fronteras del sistema están determinadas. En realidad no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético) ni uno totalmente abierto (se dispararía), todo sistema depende, en alguna medida del ambiente, el cerrado obedece a las leyes de la física en esta interrelación.

El sistema abierto:

Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas, sus relaciones causa y efecto son determinadas. Por esta razón el sistema abierto también se llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre. En las organizaciones, la separación entre el sistema y el ambiente, no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables, en la medida en que el sistema realiza transacciones con el ambiente que lo rodea es abierto. En otras palabras, este sistema tiene una gran interdependencia con el ambiente, lo cual no obedece a las leyes de la física.

2.2. LIDERAZGO

2.2.1. ¿Qué es el liderazgo?.

Es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo.

El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos.

En general la definición de liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo.

¿Cómo lograrlo? Invirtiendo en valores y manejando simultáneamente tres empresas: Yo mismo; la familia y el trabajo. Si se maneja la conciencia y los valores, entonces se estará bien y, si es así, entonces la familia también lo estará y el trabajo lo desempeño de igual forma.

Para ejercer el liderazgo la gente necesita actuar: Nadie hace algo si no está motivado y ninguna persona está motivada si no se valora así misma.

¿Cómo se educa en valores? A través del conocimiento, el aprecio y la práctica. Esto es, ¿cómo se van a practicar si no se conocen y si no hay aprecio por ellos? Los valores nos permiten vivir bien y mejor.

CONCEPTO DE LIDERAZGO:

Un concepto erróneo es creer que la persona que tiene CARISMA es la que logra el liderazgo. El liderazgo es aquello que hace que el grupo logre determinar que es lo que desea, los elementos y colaboración que requieren y los componentes de la acción.

Los líderes se hacen así mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. La empatía es la cualidad de ponerse en el lugar de la otra persona. La Pericia es el fruto de la destreza y del trabajo arduo. La mayoría de los líderes primero alcanzan la maestría en un área funcional y luego avanzan hacia el ámbito del generalista. Un requisito para ser un buen líder es ver el liderazgo con responsabilidad.

El liderazgo es un proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros.

El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores.

El alcanzar la motivación requerida implica necesariamente un liderazgo por parte de los jefes sobre sus subordinados. El liderazgo es la base del éxito ejecutivo. En la actualidad es primordial ser líderes para llevar a la cima a la organización y nuestra vida.

2.2.2. Funciones del liderazgo.

De acuerdo con Schein (1984), el liderazgo puede tener, para el grupo ó para la organización, una gran cantidad de funciones diferentes. Estas funciones pueden incluir, cosas como formular valores básicos, fijar y anunciar fines y propósitos, organizar los recursos humanos o materiales, planear, brindar información, guiar, ofrecer retroalimentación, sobre el progreso que se hace, dar apoyo, aclarar, sinterizar, etc.

El poder de posición: Es la autoridad dada a un líder por la organización, permitiéndole utilizar premios y castigos con sus seguidores. Por ejemplo, el poder de premiar con salario o promociones o el de reprimir una labor mal realizada.

El poder personal: Es el dado a un líder por sus seguidores, puesto que ellos lo respetan o les gusta, o porque ellos ven sus metas realizadas en los objetivos del líder.

La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. La función de la gerencia es la acción efectiva (Eficaz y Eficiente) para obtener resultados. El líder debe saber que hacer y con quién, cómo, cuándo, en donde, porqué y para qué; y, qué dejar de hacer y cuándo. El ejecutivo necesita administrar para mañana, no para ayer.

La última y principal tarea de un líder es crear energías y visiones humanas.

El liderazgo guarda relación con gente común y corriente, que se preocupa lo suficiente para lograr cosas extraordinarias. En este último término, liderazgo significa AUTODESARROLLO. El liderazgo es esa calidad extra que transforma lo ordinario en extraordinario. Sí miramos a nuestro alrededor, encontramos que no hay falta de oportunidades para hacer las cosas diferentes y para mejorar el mundo en que vivimos y trabajamos.

El líder ejerce la dirección con compromiso y motivación, y acepta que él es responsable de las acciones que su grupo encamine. El líder organiza el trabajo y da pautas para que éste se realice con efectividad y está dispuesto al cambio inminente que sea acertado y deseable.

El líder eficaz es consecuente con las creencias que profesa y cree en la integridad personal. El líder es una persona que tiene seguidores y sabe ganarse y sostener la confianza de los miembros de su grupo, por ser congruente entre hechos y palabras; Entre conducta, creencias y valores expresados.

2.2.3. Operación del liderazgo

- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. Sin problema no hay líder y sin identificar el problema no hay liderazgo. Al establecer el problema se crea un objetivo general.
- INFORMACIÓN. Hay que obtenerla, estudiarla y difundirla entre el grupo. Solicitarla, concretarla, coordinarlas y obtener el consenso.

- POSIBILADES. Estudiar las distintas alternativas de acción y crear los objetivos parciales.
- ACCIÓN. Iniciarla, mantenerla, evaluarla.
- AJUSTES. De acuerdo con la evaluación de la ejecución, se estudian las nuevas circunstancias y se procede a repetir el proceso hasta la obtención del objetivo final.
- PLANEAR ----- HACER---VERIFICAR----ACTUAR. (Ciclo de Shewhart)

2.2.4. Técnicas del liderazgo.

- § Moldear la Visión: Lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una de una comprensión compartida de la meta organizacional.
- § Educar: Para así formar una organización que apoye el liderazgo hacia alcanzar los objetivos institucionales.
- § Dar y Obtener retroalimentación.
- § Saber delegar autoridad: Combinar el control centralizado, con la ejecución descentralizada.
- § No depender totalmente de fórmulas: Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas.

2.2.5. Objetivos del liderazgo

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

Disraeli, estadista inglés del siglo XIX, manifestó: "El éxito es el resultado de una infatigable atención al propósito". Mahoma en el Corán afirma: "Sí uno no sabe a donde va, cualquier camino es bueno".

El mundo no es de improvisación, es de planeación, se requiere determinar objetivos y metas a alcanzar para lograr el éxito.

La trampa de la actividad cambia el énfasis hacia el objetivo por la ejecución. La actividad es necesaria, pero será valiosa o inútil según sea su aporte a los objetivos.

Cuando la actividad toma el lugar de los objetivos, se desperdician recursos y los humanos se merman. Terminan tan ocupados que no tienen tiempo de descifrar lo que están haciendo y menos para disfrutarlos.

Los gerentes que fracasan caen en la trampa de la actividad, se enredan de tal modo en la ejecución, que pierden de vista la razón de hacerla, y la actividad se transforma en una meta en sí. Por el contrario, los ejecutivos triunfadores han adquirido la habilidad de concentrarse en los objetivos y en las metas.

2.2.6. Características del líder.

- Imponerse una integridad personal para ser ejemplo.
- Debe haber congruencia entre los hechos y las palabras.
- Aceptar que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades.
- Desarrollar e inspirar una visión.
- Comprender que nadie hace algo bien sino está suficientemente motivado.
- Carácter: Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.
- Capacidad: Actitud, destreza, pericia.
- Coraje: Decisión, Valentía.
- Compasión: Justicia, amor, misericordia, empatía.
- Creatividad: Ingenio, productividad, originalidad, iniciativa.

2.2.7. Perfil del líder

- Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.
- Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.
- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.
- Capacidad para despertar entre quienes lo rodean una comprensión de su verdadero potencial.

2.2.8. Obligaciones del Líder.

- Disponibilidad: El líder debe estar siempre con su gente. Por definición los líderes no actúan aislados, ni comandan en el sentido literal de la palabra; el liderazgo casi siempre implica cooperación y colaboración, actividades que únicamente pueden ocurrir en un contexto propicio.
- Comunicación: El líder es la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los líderes deben ser accesibles y deben buscar diligentemente el contacto con los colegas y con los subordinados.
- Instrucción: Para enseñar, el líder debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades de ellas. Debe enseñar a corregir defectos. Los líderes deben ser motivadores, educadores, modelos de imitar, portavoces, confesores y animadores.

2.2.9. Personalidad del líder.

- Comprende las cosas y tiene poder de visión
- Sabe compartir y comunicar su visión.
- Ve su labor como algo que facilita, fortalece y libera a cada miembro del equipo para que pueda cumplir su parte en la visión.
- Da ejemplo y trabaja con constancia.
- Inspira a la gente del equipo con integridad, responsabilidad, paciencia y coraje.

2.2.10. Estilos de liderazgos

- Dependen del grado de Control y el grado de intervención personal.
- De alta intervención personal y de bajo control es el Estilo Participativo.
- De alta intervención personal y de alto control es el Estilo Consultivo.
- De baja intervención personal y de bajo control es el Estilo Delegativo.
- De baja intervención personal y de alto control es el estilo Directivo.

Las diferencias entre un líder y un gerente normal:

LIDER	GERENTE
Estratégico, ve el conjunto	Operativo
Visión de largo plazo	Visión de Corto plazo
Trabaja con la Gente	Individualista
Es flexible	Es inflexible
Ambicioso	Metas normales
Anticipa	Vive de Urgencias
Tiene poder personal	El puesto le da poder

2.3. MOTIVACION

2.3.1. Teorías motivacionales.

La psicología humanística nace al rededor de la década de los cuarenta, producto de la necesidad de darle una explicación alternativa al fenómeno de las motivaciones humanas, diferentes a las que hasta entonces se manejaban dentro de la psicología como ciencia como lo eran: la teoría psicoanalítica y las teorías conductuales o del aprendizaje.

Los teóricos de la "tercera fuerza", como también son llamados, opinan que la motivación, lejos de ser algo externo al hombre o algo provocado por fuerzas ambientales, obedece a factores intrínsecos como la necesidad que tiene el hombre de "autorrealización" (Maslow,1970), la "tendencia de actualización" innata (**Rogers y Freinberg**, 1.994) o la necesidad de "autodeterminación " (**Deci, Vallerand, Pelletier y Rayan**, 1.991).

Una de las teorías motivacionales de corte humanístico más renombradas es la teoría motivacional de **Abraham Maslow**. La teoría de **Maslow** según **Chaplin** (1978) es una teoría organísmica debido a que no quiso desligarse completamente de un fundamento neurofisiológico, pero al mismo tiempo le parece que la perspectiva holística o de índole guesáltica es el único marco de referencia aceptable para explicar sus ideas sobre la personalidad humana.

2.3.2. Satisfacción.

Maslow (1970) planteó que la fuente de las motivaciones humanas radicaba en sus necesidades, pero especificó que no sólo las necesidades básicas tenían la capacidad evocatoria de una respuesta. Él afirmó que la motivación humana estaba determinada por la jerarquía de necesidades. Él mencionó que estas necesidades estaban organizadas en forma de potencia; es decir, la necesidad que tiene mayor potencia en un momento determinado, domina la conducta y demanda la *satisfacción*. Dentro de esta jerarquía no se pueden presentar necesidades de orden superior sin que antes se hallan satisfecho aunque fuese en forma parcial las necesidades de los estratos más bajos. El autor además afirmó que estas necesidades se apoderaban de la conducta del hombre y no cesaban hasta no ser satisfechas; mientras el sujeto tenga la necesidad emergente insatisfecha todas las demás perderán vigencia.

Maslow habló de dos tipos de necesidades: las necesidades por deficiencia o necesidades básicas (sobrevivencia, seguridad, sentido de pertenencia y autoestima) y las necesidades del ser (logro intelectual, apreciación estética, autorrealización).

Maslow demarcó claras diferencias entre estos dos tipos de necesidades. Él afirmó que las necesidades por deficiencia se caracterizaban porque una vez que el sujeto la satisface, la motivación disminuye hasta desaparecer, mientras que en el caso de las necesidades del ser o de autorrealización, una vez que el sujeto satisface la necesidad, la motivación aumenta para buscar una mayor realización.

Las primeras necesidades que se presentan a lo largo de la vida de cualquier sujeto son las necesidades básicas o necesidades por deficiencia y dentro de ella se encuentra en primer lugar las necesidades fisiológicas (hambre, sed, sueño, sexo). Una vez que estas están satisfechas nos encontramos con las necesidades de seguridad que pueden evidenciarse tanto en niños como en adultos; en los niños adquiere la forma de búsqueda de una rutina ordenada y previsible, y en los adultos puede verse reflejada en la búsqueda de la estabilidad económica y laboral. **Maslow** argumentaba que pocas personas "sanas" estaban dominadas por sus necesidades básicas, él

decía que aquellos individuos en los cuales dichas necesidades se mostraran sobresalientes, eran sujetos inmaduros y/o neuróticos.

En tercer lugar se presenta la necesidad de amor y pertenencia que puede manifestarse a través de la búsqueda de atención y aceptación por parte de otras personas. En cuarto lugar se presentan las necesidades de estimación; esto incluye el deseo de una buena evaluación del ego o del "yo" con bases firmes y sólidas, el deseo de ser fuertes, dominar y competir, lo cual origina un sentimiento de independencia y libertad. Cuando un sujeto se siente estimado y aceptado por otros y por sí mismo esto genera un sentimiento de valor, confianza en sí y suficiencia, no satisfacer estas necesidades puede traer como consecuencia sentimientos de inferioridad e insuficiencia.

En el año de 1971 **Maslow** agregó a su jerarquía de necesidades, dos clases más, a saber: La necesidad de conocer y comprender y las necesidades estéticas, que se refieren a la necesidad que tiene el hombre de curiosar, descubrir, explorar lo desconocido y la necesidad de apreciar armonía y belleza en el entorno que lo rodea. A este respecto **Maslow** comprobó que la ausencia de belleza y la fealdad de los ambientes que rodean a cualquier individuo provocan reacciones negativas en un grupo de estudiantes universitarios, en cuanto a su motivación.

Por último **Maslow** destaca una necesidad muy especial y que según él de ser satisfecha lleva al hombre a alcanzar la felicidad y el desarrollo pleno de sus capacidades y esta es la necesidad de autorrealización. **Maslow** define autorrealización como: "Realización creciente de las potencialidades, capacidades, destino, vocación-; como conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración o sinergia, dentro de los límites de una misma persona"⁸ o como: " el desarrollo de la personalidad que libera al individuo de los problemas de deficiencia que entraña el crecimiento y de los problemas neuróticos (infantiles, de fantasía, innecesarios o "irreales") de la vida, de modo que es capaz de afrontar, soportar y acometer los problemas "reales" (los problemas

intrínsecos y auténticamente humanos, los inevitables, los "existenciales" para los que no existe una solución perfecta).

2.3.2. La cadena necesidad-deseo-satisfacción.

De acuerdo con Koontz Harold, (1994):

La motivación incluye una reacción en cadena: las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer los deseos. La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar excepto por las necesidades fisiológicas como es el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente en que se desarrolla una persona. Sin embargo los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas. El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede despertar el deseo de alcanzar un puesto más alto, un grupo social a fin puede aumentar la necesidad de afiliación y, por supuesto, estar solo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear compañía de otras personas. Las necesidades provocan una conducta, pero también puede ser el resultado del comportamiento.

La satisfacción de una necesidad quizá despierte el deseo de satisfacer más necesidades.

La idea de que la cadena opera en un solo sentido también ha sido puesta en duda por el trabajo de algunos biólogos que han descubierto que las necesidades no siempre son la causa del comportamiento humano, sino que pueden ser resultados del mismo. En otras palabras, el comportamiento es lo que hacen las personas y no-por qué lo hacen.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir, que la motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades anhelos y otras fuerzas. Los directores motivan cuándo proporcionan un ambiente que induce a los miembros que integran la escuela a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción. En cierta forma se ha simplificado en

forma exagerada, ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

2.4 COMUNICACIÓN

2.4.1 Definición de Comunicación.

Conceptualizamos a la Comunicación Organizacional, como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

- CULTURA (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.
- ESTRUCTURA: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.
- ESTRATEGIA: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.
- RECURSOS (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.
- PROCEDIMIENTOS: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.

- PERSONAL (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.
- ESTILO DE DIRECCIÓN: Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

Ante esta perspectiva, la comunicación dentro de la empresa no dará pie a las dudas, engaños o decepciones, ya que cada miembro conocerá al nivel que le corresponda la información, documentación, etc. que le permitan tomar las decisiones adecuadas de su nivel hacia abajo.

2.4.2 Propósitos de la Comunicación.

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

- **Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento.**
- **Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas.**
- **Se logra cambiar la tensión por atención.**
- **Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales.**
- **Se logra entonces la relación ganar-ganar.**

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada cual cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada cual tiene clara su participación y alcances.

2.4.3 Tipos de Comunicación.

- § **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** Transmite Políticas, Procedimientos, Reglas y Manuales.
- § **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** Contiene Quejas, Sugerencias, Reportes de desempeño, Investigación de actitudes.
- § **COMUNICACIÓN LATERAL:** En ella se manejan Memoranda interdepartamental, Conferencias de Línea y Asesoría, Interacción de empleados con sus supervisores, Relación Sindicato -Empresa.

Cabe resaltar, que la actividad grupal sin comunicación puede ofrecer dificultades durante un proceso de cambio. Es esencial que los sistemas de comunicación internos en una organización, fluyan con rapidez y precisión, con el fin de cumplir con las características de una comunicación eficaz para que permita que la toma de decisiones sea la más adecuada para prevenir, y/o corregir cualquier tipo de fallas.

Para que la comunicación en una Empresa fluya adecuadamente, debemos ser:

CLAROS:

- Emitir el mensaje utilizando un lenguaje simple.
- Evitar el uso de palabras que den lugar a ambigüedades.
- Construir sintácticamente las oraciones siguiendo una estructura simple: Sujeto-Verbo-Complemento

- Hacer uso de los canales más adecuados dependiendo de la naturaleza del mensaje.
- Exponer cada idea en forma positiva.
- Utilizar el mayor número posible de canales.
- Reiterar las partes fundamentales del mensaje.
- Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje.
- Establecer una relación de empatía con el interlocutor.
- Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje
- Eliminar en lo posible, la existencia de intermediarios entre el emisor y el receptor.

DIRECTOS:

- Reducir el mínimo de tiempo que va desde la emisión hasta la recepción.
- Expresar lo que se espera del interlocutor.

PRECISOS:

- Distinguir perfectamente bien entre la idea principal y las ideas secundarias.
- Explicar los objetivos que se persiguen.

CONCISOS:

- Evitar la excesiva longitud del mensaje.
- La comunicación organizacional, reflejo de las relaciones humanas en la Organización.

2.4.4 El proceso de la Comunicación.

El proceso de la comunicación comprende al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y al receptor.

- Emisor del mensaje. La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea que después codifica en una forma que pueda ser comprendida tanto por él como por el receptor.
- Uso de un canal para transmitir el mensaje. La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir a través de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión.
- El receptor del mensaje. El receptor tiene que estar preparado para el mensaje de modo que éste se pueda decodificar convirtiéndolo en un pensamiento.
- Decodificación. Paso en que el receptor convierte el mensaje en pensamientos, solo puede producirse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor le atribuyen significados iguales, o por lo menos similares a los símbolos que componen el mensaje, por lo tanto la comunicación no se completa a menos que se comprenda. Las personas con mentalidad cerrada normalmente no comprenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

2.4.5 Barreras para la Comunicación.

Barreras en el modo de ver, pensar, sentir y comunicar las cosas.

- § Ordenar, definir, estructurar, excesivamente.
- § No ver puntos de vista diferentes.
- § Limitarse artificialmente.
- § Juzgar antes de tiempo.

- § Llenarse de tareas.
- § Enamorarse de las ideas propias.
- § Desinterés: no hay reto.
- § Miedo al fracaso.
- § Incapacidad de aflojar la tensión.
- § Incapacidad de tolerar lo desconocido.
- § Demasiada motivación.
- § Arrogancia, sentirse el único, el mejor.
- § Ser hombre o mujer de acción.
- § Ser jugueteón es para niños.
- § La razón, la lógica, lo práctico es lo bueno.
- § Sentimientos, juegos cualitativos, intuición son malos.
- § La tradición es mejor que el cambio.
- § Los problemas siempre se pueden resolver con él
- § Método científico y mucho dinero.
- § Temor a nuestra mente
- § Suprimir la imaginación; ¡es perder el tiempo!.
- § Distracciones.
- § Falta de tiempo.
- § El jefe es mandón.
- § No hay apoyo a las ideas.
- § Ambiente de poca cooperación y confianza.
- § Falta de información.
- § Exceso de especialización.
- § Pensar siempre del mismo modo.
- § Dificultad para expresar las ideas.
- § Lentitud para expresarse.

Stuart Chase, descubre cuando menos 12 obstáculos que se desprenden de la comunicación de los cuales comenta seis, que se localizan en la esfera de las barreras semánticas se refiere a:

- I. Confusiones de palabras con cosas.
- II. Confusiones de hechos con conclusiones.
- III. Opiniones o criterios de valoración sin que se expliquen los hechos reales.
- IV. Juzgar las cosas con rigor de extremos blancas o negras, limpias o sucias, buenas o malas.
- V. La falsa identificación por extensión, el uso de palabrería vana.
- VI. Finalmente de términos abstractos que aparentemente dicen mucho, pero que sin un mismo referente no denotan nada, “alta política”, “gran negocio” y cabría preguntar: ¿de quien?, ¿En que medida?, ¿Por qué?.

Los enfoques que plantea son susceptibles de conjuntarse con miras a formular una clasificación más completa, bajo el concepto que las barreras nunca se dan aisladas y aún cuando en un momento determinado afecten preferentemente alguna etapa del proceso, se relacionan con todas a la vez puesto que participan del carácter dinámico de la comunicación.

Para finalizar, se hace importante introducir como perspectiva de desarrollo, que una organización productiva debe tender hacia el establecimiento de una cultura interna que base su actuar en una INTELIGENCIA EMOCIONAL, filtrada desde los mandos de dirección hasta los operativos, cuya finalidad, refleje la **CAPACIDAD PARA RESPONDER DE LA MEJOR MANERA A LAS EXIGENCIAS QUE EL MEDIO NOS PRESENTA.**

2.4.5 Buzón de sugerencias.

El buzón de sugerencias es uno de los medios más idóneos para aprovechar la situación dada, en beneficio común, favorece la integración y la motivación del hombre que trabaja, porque participa. Es necesario dotar al mecanismo de las fases siguientes:

- ∅ Que realmente se revisen y se apliquen las sugerencias, si resultan aprovechables.

- Ø Una actitud de honradez para difundir el origen de la mejora.
- Ø Un plan adicional de estímulos, para premiar sugerencias que son aceptadas.

Es conveniente, escuchar las “quejas” de los empleados en donde expresen sus inconformidades y estados de insatisfacción, independientemente de su fundamento o improcedencia ya que el saber escuchar, permite resolver el problema. También es importante fomentar la confianza, de que no es molesto para los directivos recibirlos y escucharlos. Por lo que se puede decir que la comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de una institución.

2.5 TOMA DE DECISIONES.

Webster E. William (1994):

Señala que, en cada organización debe haber un grupo de individuos claramente establecido, que incluya al líder de la organización, el cual será responsable de tomar decisiones importantes sobre las políticas de la organización. Las responsabilidades no sólo se toman en los niveles más altos, sino que también en muchas subunidades de ésta. Otra responsabilidad importante del líder es asegurar que las subunidades de la organización tengan un proceso bien estructurado para la toma de decisiones, así como las habilidades apropiadas para la toma de decisiones.

2.5.1 Un modelo para tomar decisiones

Un plan modelo de toma de decisiones, que sugiere Bridges, para llegar a tomar una decisión, pasa por cuatro pasos típicos:

- 1) Definir el problema.
- 2) Señalar las posibles alternativas.
- 3) Prever las consecuencias de cada alternativa razonable.

4) Elegir la alternativa que se va a seguir.

Cuando el Gerente recibe la información que le indica la necesidad de tomar una decisión, su elección es clara; puede usar esta información o ignorarla. Si se decide por actuar a base de esta información, procederá de una de estas dos maneras:

- Pasar a concretar el problema, o
- Dar la información a los subordinados y pedirles que ellos lo hagan.

Las ventajas de la línea a seguir propuesta para tomar decisiones son:

- Puede planearse la línea a seguir con toda claridad y objetivamente incluyendo el momento y la naturaleza de la participación de los maestros.
- El Gerente puede mantenerse en contacto con todas las partes interesadas en la secuencia de la toma de decisiones mientras el proceso continúa.

2.5.2 La toma racional de decisiones

La toma racional de decisiones es algo crucial para todo trabajo administrativo y por lo tanto, para el éxito del Gerente. Es necesario que éste resalte o asegure la racionalidad y evitar decisiones o elecciones espontáneas no consideradas y mal informadas.

El objetivo de la elección racional de decisiones, es obtener toda la información posible relevante en el proceso de decisión que se tiene entre manos, el mayor número de alternativas, aumenta claramente las posibilidades de llegar a la mejor elección y la calidad de las alternativas también es esencial.

2.5.3. La función de los empleados en la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de Bridges (1967) citado por (G. Immegart 1995):

Los empleados pueden participar con el Gerente de manera apropiada en la toma de decisiones de distintas formas, desde la discusión de un problema frente a frente hasta hacerlo en una asamblea con todos los profesores hasta un punto en que los participantes lleguen a tomar una decisión que les obligue a todos.

Los cinco tipos de participación del profesor aquí descritos están adaptados por Bridges

- 1) Discusión. La discusión de un problema con los empleados, se usa para asegurarse de que éstos conocen la existencia del problema y que debe ser tomada una decisión sobre el mismo. Cuando la participación se limita a la discusión, el administrador toma la decisión, pero confía que los profesores la aceptarán con mayor grado que si se la hubiera comunicado antes de la discusión.
- 2) Búsqueda de la información. Esta técnica de participación de los empleados es más que una mera discusión, también supone la obtención de información por el administrador a fin de colocarle en una mejor posición para la toma de decisiones más racionales y lógicas.
- 3) Democrático-centralista. Consiste en la presentación por parte del administrador del problema al personal y la petición de sugerencias, reacciones e ideas. El administrador tomará por lo general la decisión porque legalmente debe hacerlo, pero tratará de reflejar en ella la participación del personal.
- 4) Parlamentaria. Cuando los profesores van a tomar una decisión sobre la que no parece que pueda lograrse unanimidad o siquiera consenso se usa a menudo la técnica parlamentaria. Ofrece ésta la gran ventaja de permitir a la minoría

presentar sus opiniones. Conflictos de ideas y valores y de irse modificando las posiciones al mismo tiempo que varían los temas lo hechos y los valores.

- 5) Participativa-resolutiva. La característica esencial de este procedimiento consiste en que se requiere el consenso del grupo. Se usará:
- a. Cuando los asuntos se consideren muy importantes para los empleados,
y
 - b. Cuando parece que hay probabilidades de conseguir el consenso, dado que este no es siempre fácil de alcanzarse entre los empleados, por un lado, y que la insistencia administrativa para lograrlo podría tomarse como presión. (Este es un medio excelente de tomar decisiones).

MARCO DE REFERENCIA

MARCO CONTEXTUAL

3.1 Denominación, ubicación y antecedentes

Dentro de las interrogativas de cómo hacer funcionar perfectamente una organización, sin duda alguna, es uno de los procesos con mas grado de complejidad , mas aun cuando la meta es hacer cambiar a un grupo de personas; con el afán que tomen conciencia de la importancia de su trabajo, dejar atrás los costumbrismos y sobretodo un sentido de responsabilidad, de hacer su trabajo de la mejor manera y en los tiempos estipulados.

Es bien cierto que la base principal de una empresa son los empleados y justo en esta área hay que ejercer mayor atención y disponer del tiempo necesario para encontrar la mejor manera de dirigir un grupo de personas, encontrar las vías para que la persona se sienta comprometido con la empresa, pero de alguna manera retribuir esa confianza, hacer que la gente se sienta segura de que trabaja en una organización que le reconoce su esfuerzo y dedicación.

Se escoge esta empresa porque en cierta manera hay en el ambiente un inconformidad en los sueldos y en la forma de asignar los puestos de jerarquía, no existiendo escalafón para las personas que tiene mayor antigüedad o una renumeración mas decorosa.

Cuales son las causas o porque el comportamiento de la gente es lo que queremos conocer en esta investigación.

La empresa se llama SOCIEDAD DE AUTORES Y COMPOSITORES DE MUSICA, S. de G.C. de I.P., (Sociedad de Gestión Colectiva de Interés Público) en adelante SACM. Esta se registrá por lo dispuesto en estos Estatutos de la misma, por las disposiciones relativas de la Ley Federal del Derecho de Autor vigente, y en forma supletoria, por lo previsto en los Códigos Civiles y Penales del Distrito Federal, aplicables en Materia Federal en toda la República, así como por la Ley General de Sociedades Mercantiles, su domicilio principal será la Ciudad de México. cita en calle Mayorazgo núm. 129 col. Xoco Delg. Coyoacan, C.P. 03330.

3.2 Historia.

Motivados por la necesidad de tramitar ante las autoridades correspondientes el reconocimiento de los Derechos de Autor, el Compositor Alfonso Esparza Oteo y un grupo de colaboradores, decidieron fundar en el año de 1945 la primera agrupación de Autores y Compositores cuyo objetivo principal era el de hacer valer los derechos autorales en México, fundando el Sindicato Mexicano de Autores, Compositores y Editores de Música (SMACEM), cuyas oficinas generales se limitaban a un pequeño despacho ubicado en el centro de la ciudad. Como legalmente una organización sindical no está autorizada para hacer cobros de derechos de ejecución pública, en agosto de 1949 decidieron constituirse como una asociación civil, cediéndole la totalidad de los derechos a este nuevo organismo que denominaron: Sociedad de Autores y Compositores de México, A.C. En esta época se asentaron las bases para el cobro legal a los usuarios de música.

En el año de 1956 fue inaugurado un edificio de cuatro niveles que daría albergue a las nuevas oficinas de la sociedad y, hasta 1958, la SACM toma la decisión de afiliarse a la Confederación Internacional de Sociedades Autores y Compositores (CISAC), lo que provocó que en el año de 1959 se empezaran a cobrar los derechos de la música mexicana generados en el extranjero. Debido a las necesidades imperantes de aquella época, la SACM se reubica por última vez en 1971, en las instalaciones que hasta hoy conserva.

A partir de 1983 y hasta 1985, la sociedad sufre cambios estructurales, como haber modificado su razón social de asociación civil a Sociedad de Autores de Interés Público; la puesta en marcha del programa de interés social a socios, con la afiliación al Seguro Social y Servicios Médicos integrales SACM; el haber firmado convenios con la mayoría de organizaciones de usuarios de música, abarcando los cobros de derecho de autor en casi todos los rubros que existen en el país. Todo esto permitió que la SACM esté constituida como una Sociedad de Derecho Integral, siendo la única facultada para defender y cobrar los derechos de autor generados por utilización de la música en territorio mexicano.

En 1997 con la entrada en vigor de la nueva Ley de Derechos de Autor, SACM cambia su razón social a Sociedad de Autores y Compositores de Música, Sociedad de Gestión Colectiva de Interés Público.

PARA CONOCER MEJOR A LA EMPRESA

3.3 Perfil de la organización

La SACM, como Sociedad de Gestión Colectiva es la persona moral que, sin ánimo de Lucro, se constituye bajo el amparo de la Ley Federal del Derecho de Autor, con el objeto de proteger a los Autores de Obras Musicales tanto nacionales como extranjeros, así como recaudar y entregar a los mismos las cantidades que por concepto de Derechos de Autor se generen a su

favor en México y en el extranjero a través de la reciprocidad signada con las Sociedades homólogas de todo el mundo.

Desde el principio de los tiempos, los sonidos han significado para el hombre una invaluable forma de comunicarse, sonidos que combinados de tal forma hicieron posible la creación del ritmo, la melodía y la armonía que le dieron paso a la música, sin la cual no concebimos ahora este universo. La música posee la inigualable capacidad de poder viajar a través del tiempo y del espacio sin restricciones, ignorante de los años y las fronteras que limitan nuestro mundo.

La música es hoy por hoy no solo factor que influye en la economía mundial, sino elemento que determina sectores cada vez más vastos y diversos, especialmente en sus ramas industrial y comercial. Sin embargo: La música no es producto de un fenómeno de generación espontánea, ha sido creada por alguien, Su Autor. El Autor es el dueño, quien por su doble carácter de progenitor y propietario tiene el derecho de ser el primer beneficiado por su explotación.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE EJECUCIÓN PÚBLICA

Existen tres criterios de distribución de regalías para los Derechos de Ejecución Pública, y su aplicación dependerá del tipo de información que SACM reciba de los diferentes usuarios de la música.

PROPORCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN.

- La Distribución directa representa aproximadamente el 32.25% del ingreso.
- La Distribución con reporte liquida aproximadamente el 53.30% del ingreso
- La Distribución Piramidal reparte aproximadamente el 14.45 % del ingreso.

Distribución Directa.

Este criterio de Distribución se aplica, en todos aquellos rubros en donde se relaciona a cada obra ejecutada con un importe específico, como por ejemplo: Teatros, Conciertos y Eventos Especiales, Cine en Salas, Vídeo Clubes, Música de Concierto y Sociedades Extranjeras.

Distribución con Reporte.

La Distribución con Reporte liquida los derechos que se generan por la explotación de las Obras Musicales en los organismos de Radiodifusión.

En el caso de Televisión, el criterio de Distribución está en función de los factores asociados al Tipo de Uso, Frecuencia y Horario; y en el caso de Radio solamente se considera la frecuencia de la utilización.

Distribución Piramidal.

Este criterio de Distribución se aplica en aquellos rubros en donde resulta difícil, inexacto e incosteable implementar sistemas de Reparto con Reporte, debido al volumen y características de este tipo de usuarios, como por ejemplo: Hoteles, Bares, Restaurantes, Hospitales, Centros Comerciales, Tiendas Departamentales, etc.

Criterio de Distribución para el rubro de Televisión

Los Factores que se utilizan para el cálculo de puntos en el rubro de Televisión son los siguientes:

Factor de uso:

Programa Musical	Tema Ejecutado de 1 a 60 segs.	25pts.
	de 61 a 120 segs.	50pts.
	mayor a 120 segs.	100pts.
Obras audiovisuales (cada 180 segs.)	Tema Titular	50 pts.
	Tema Incidental	25 pts.
	Música de Fondo	25 pts.
Noticieros, Deportes y Entretenimiento (cada 180 segs.)	Tema Titular	20 pts.
	Tema Incidental	10 pts.
	Música de Fondo	10 pts.
Cine en Televisión (200 pts. por película)	Tema Titular	4 pts.
	Tema Incidental	1 pts.
	Música de Fondo	1 pts.

Factor de horario:

00:30 hrs. - 05:59 hrs.	0.5 pts.
06:00 hrs. - 09:59 hrs.	1.5 pts.
10:00 hrs. - 11:59 hrs.	1.0 pts.
12:00 hrs. - 13:59 hrs.	1.5 pts.
14:00 hrs. - 17:59 hrs.	1.7 pts.
18:00 hrs. - 19:59 hrs.	2.0 pts.
20:00 hrs. - 22:29 hrs.	3.0 pts.
22.30 hrs. - 00:29 hrs.	2.0 pts.

Criterio para la Clasificación Piramidal

• **JOYA.** Se convierten en joyas las obras que logran una permanencia de más de quince años, que sean conocidas tanto nacional como internacionalmente, y con un mínimo de diez grabaciones en diferentes países de las cuales por lo menos cinco versiones sean de países del mismo continente de la obra y tres de otros continentes. (Factor de Distribución = 5.5).

• **CLÁSICA.** Se obtiene este rango por diez años de permanencia, por ser regrabada en nuevas versiones y por tener reportes en la mayor parte de los rubros. (Factor de Distribución = 3.8)

• **PERMANENTE.** Este rango se obtiene al cumplir una vigencia de un año tanto en los catálogos discográficos, como de permanencia en la mayor parte de los rubros y con un mínimo de quinientas mil copias discográficas. (Factor de Distribución = 2.4).

• **ÉXITO.** Debe alcanzar un mínimo de ventas de cien mil copias discográficas, y ser ejecutada en la mayor parte de los rubros, así como tener una permanencia mayor a los tres meses en los primeros lugares de popularidad en los medios de difusión. (Factor de Distribución = 1.5).

• **PROMOCIONAL.** Se considera a la obra grabada que, aún no estando dentro de la programación planeada sistemáticamente, es ejecutada algunas veces en los medios de difusión controlados, de acuerdo a los reportes correspondientes, hasta que logre un mínimo de tres meses de permanencia en los primeros lugares de popularidad en los medios de difusión.

CONTEXTO LEGAL

Las disposiciones legales tiene como objeto establecer las políticas y normas de administración para esta sociedad y están fundamentadas primordialmente por:

1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Artículo 28 constitucional

2. NUEVA LEY DE DERECHO DE AUTOR

3. REGLAMENTO PARA EL RECONOCIMIENTO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

4. ESTATUTOS DE LA SACM

5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SACM

6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

7. LEY FEDERAL DE DERECHOS

8. LEY FEDERAL DE TRABAJO

9. LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

En los siguiente párrafos se considera que la ley de derecho de autor, los estatutos de la SACM y la previsión social son los documentos mas importantes que rige a la empresa y se anota los aspectos mas relevantes de cada una de ellas.

NUEVA LEY DE DERECHO DE AUTOR

Aspectos relevantes

La ley federal del derecho de autor es reglamentaria del artículo 28 constitucional y tiene por objeto la salvaguarda y promoción del acervo cultural de la nación.

Sus disposiciones son de orden público, de interés social y de observancia general en todo el territorio nacional.

Esta legislación define al autor como la persona que ha creado una obra literaria o artística, superando con ello la absurda confusión que en la anterior legislación se daba, al atribuir a las personas morales la calidad de autores.

La fracción II del artículo 13 reconoce los derechos de los creadores de las obras musicales con letra o sin letra.

Esta ley reconoce y otorga su protección para que el autor goce tanto de prerrogativas y privilegios de carácter moral, como derechos de carácter patrimonial (artículo 11).

En lo concerniente a los derechos morales la ley establece que los autores son los únicos, primigenios y perpetuos titulares de los derechos morales sobre las obras de su creación (artículo 18), derechos estos que se consideran unidos a su persona y son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables.

Siendo el autor el titular de los derechos morales podrá en todo tiempo determinar si su obra ha de ser divulgada o no y en que forma, exigir el reconocimiento de su calidad de autor, oponerse a cualquier deformación, mutilación u otra modificación de ella, así como toda acción o atentado a la misma que cause demérito de ella o perjuicio en su reputación (artículo 21).

En lo que respecta a los derechos patrimoniales, en términos del artículo 24, corresponde al autor el derecho exclusivo de explotar comercialmente sus obras o de autorizar a otras su explotación, en cualquier forma y dentro de los límites que establece la ley, de tal manera que podrán ser titulares del derecho patrimonial, el propio autor como titular originario y sus herederos o terceros autorizados como titulares derivados (artículos 25 y 26).

La transmisión de derechos patrimoniales deberá ser onerosa y temporal, siendo este derecho irrenunciables.

Es muy importante destacar que en la transmisión de derechos patrimoniales cedes parte importante de las regalías que genera tu obra, por lo que deberás defender la temporalidad de los contratos de edición, ya que en el artículo 33 de la ley a la letra dice: " a falta de estipulación expresa toda transmisión de derechos patrimoniales se considera por el termino de cinco años. Solo podrá pactarse excepcionalmente por mas de quince años cuando la naturaleza de la obra o la magnitud de la inversión requerida así lo justifique".

El tiempo máximo para ceder los derechos patrimoniales será de 15 años y de no precisar la temporalidad estará únicamente vigente por 5 años. pudiendo abarcar un periodo de 40 años.

Síntesis de la nueva ley del derecho de autor:

TITULO PRIMERO Disposiciones Generales capitulo único. Art. 1-10

TITULO SEGUNDO Del Derecho de Autor

§ CAPITULO I Reglas generales. Art. 11-17.

§ CAPITULO II De los derechos morales. Art. 18-23.

§ CAPITULO III De los derechos patrimoniales. Art. 24-29

TITULO TERCERO De la Transmisión de los Derechos Patrimoniales

§ CAPITULO I Disposiciones generales. Art. 30-41.

§ CAPITULO II Del contrato de edición de obra literaria. Art. 42-57.

§ CAPITULO III Del Contrato de Edición de Obra Musical. art. 58-60.

§ CAPITULO IV Del Contrato de Representación Escénica. Art. 61-65.

§ CAPITULO V Del Contrato de Radiodifusión. Art. 66-67.

§ CAPITULO VI Del Contrato de Producción Audiovisual. Art. 68-72.

§ CAPITULO VII De los Contratos Publicitarios. Art. 73-75.

TITULO CUARTO De la Protección al Derecho de Autor

- § CAPITULO I Disposiciones Generales. Art. 77-84.
- § CAPITULO II De las Obras Fotográficas, Plásticas y Gráficas. Art. 85-93.
- § CAPITULO III De la Obra Cinematográfica y Audiovisual. Art. 94-100.
- § CAPITULO IV De los Programas de Computación y Bases de Datos. Art. 101-114.

TITULO QUINTO De los Derechos Conexos

- § CAPITULO I Disposiciones Generales. Art. 115.
- § CAPITULO II De los Artistas Intérpretes o Ejecutantes. Art. 116-122.
- § CAPITULO III De los Editores de Libros. Art. 123-128.
- § CAPITULO IV De los Productores de Fonogramas. Art. 129-134.
- § CAPITULO V De los Productores de Videogramas. Art. 135-138.
- § CAPITULO VI De los Organismos de Radiodifusión. Art. 139-146.

TITULO SEXTO De las Limitaciones del Derecho de Autor y de los Derechos Conexos

- § CAPITULO I De la Limitación por Causa de Utilidad Pública. Art. 147.
- § CAPITULO II De la Limitación a los Derechos Patrimoniales. Art. 148-151.
- § CAPITULO III Del Dominio Público. Art. 152,153.

TITULO SEPTIMO De los Derechos de Autor sobre los Símbolos Patrios y de las expresiones de las Culturas Populares

- § CAPITULO I Disposiciones Generales. Artículo 154.
- § CAPITULO II De los Símbolos Patrios. Art.155, 156.
- § CAPITULO III De las Culturas Populares. Art. 157-161.

TITULO OCTAVO De los Registros de Derechos

§ CAPITULO I Del Registro Público del Derecho de Autor . art. 162-172.

§ CAPITULO II De las Reservas de Derechos al Uso Exclusivo. Art. 173-191.

TITULO NOVENO De la Gestión Colectiva de Derechos

CAPITULO UNICO De las Sociedades de Gestión Colectiva. Art. 192-207.

TITULO DECIMO Del Instituto Nacional del Derecho de Autor

CAPITULO UNICO. Art. 208-212.

TITULO DECIMO PRIMERO De los Procedimientos

§ CAPITULO I Del Procedimiento ante Autoridades Judiciales. Art. 213-216.

§ CAPITULO II Del Procedimiento de Avenencia. Art. 217-218.

§ CAPITULO III Del Arbitraje. art. 219-228.

TITULO DECIMO SEGUNDO De los Procedimientos Administrativos

§ CAPITULO I De las Infracciones en Materia de Derechos de Autor. Art. 229-230.

§ CAPITULO II De las Infracciones en Materia de Comercio. Art. 231-236.

§ CAPITULO III De la Impugnación Administrativa. Art 237-238.

TRANSITORIOS

Artículo: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 y 9.transitorios.

3.4 Estatuto de la SACM

Como medida para una mejor organización; La empresa formula derechos y obligaciones tanto de la empresa como de los socios, dichos acuerdos esta expuestos en los estatutos de la sociedad de autores y compositores y comprende los puntos mas importantes para la fusión de la empresa. A continuación se redacta algunos de los acuerdos:

DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN, NACIONALIDAD, FINALIDADES, ATRIBUCIONES Y OBJETO.

La denominación de la sociedad es y será **SOCIEDAD DE AUTORES Y COMPOSITORES DE MUSICA, S. de G.C. de I.P., (Sociedad de Gestión Colectiva de Interés Público)** en adelante La Sociedad. Esta se registrá por lo dispuesto en estos Estatutos, por las disposiciones relativas de la Ley Federal del Derecho de Autor vigente, y en forma supletoria, por lo previsto en los Códigos Civiles y Penales del Distrito Federal, aplicables en Materia Federal en toda la República, así como por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Su domicilio principal será la Ciudad de México.

La duración de la Sociedad será de noventa y nueve años, contados a partir del 15 de enero de 1946.

Siendo la Sociedad de nacionalidad mexicana, todo extranjero que solicite ser miembro de la misma, convendrá expresamente, al suscribir la documentación que requiera su expediente de admisión, en no invocar la protección de su Gobierno, en lo que se refiere a sus derechos de autor.

3.4.1 Atribuciones para SACM:

Ejercer los derechos patrimoniales de sus socios y representados. Tener en su domicilio, a disposición de los usuarios, los repertorios que administre. Autorizar o prohibir en los términos del artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, la utilización de las obras y los catálogos que represente, así como negociar en los términos del mandato respectivo las licencias de uso de los repertorios que administren con los usuarios, y celebrar los contratos respectivos; Supervisar el uso de los repertorios autorizados; Recaudar para sus miembros las regalías provenientes de los derechos de autor o derechos conexos que les correspondan, y entregárselas previa deducción de los gastos de administración de la Sociedad, siempre que exista mandato expreso; Recaudar y entregar las regalías que se generen a favor de los titulares de derechos de autor o conexos extranjeros, por sí o a través de las sociedades de gestión que los representen, siempre y cuando exista mandato expreso otorgado a la Sociedad y previa deducción de los gastos de administración y previsión social. Promover o realizar servicios de carácter asistencial en beneficio de sus miembros y apoyar actividades de promoción de sus repertorios; Recaudar donativos para ellas así como aceptar herencias y legados, y las demás que les correspondan de acuerdo con su naturaleza y que sean compatibles con las anteriores y con la función de intermediarias de sus miembros con los usuarios o ante las autoridades.

3.4.2 Obligaciones para SACM:

Intervenir en la protección de los derechos morales de sus miembros y de los autores extranjeros en los términos de los convenios de reciprocidad. Aceptar la administración de los derechos patrimoniales o derechos conexos que les sean encomendados de acuerdo con su objetivo fines; Inscribir su acta constitutiva y estatutos en el Registro público del Derecho de

Autor, una vez que haya sido autorizado su funcionamiento, así como las normas de recaudación y distribución, los contratos que celebren con usuarios y los de representación que tengan con otras de la misma naturaleza, y las actas y documentos mediante los cuales se designen los miembros de los organismos directivos y de vigilancia, sus administradores y apoderados, todo ello dentro de los treinta días siguientes a su aprobación, celebración, elección o nombramiento, según corresponda; Dar trato igual a todos los miembros; Dar trato igual a todos los usuarios; Negociar el monto de las regalías que corresponda pagar a los usuarios del repertorio que administran y, en caso de no llegar a un acuerdo, proponer al Instituto Nacional del Derecho de Autor, la adopción de una tarifa general presentando los elementos justificativos; Rendir a sus asociados, anualmente un informe desglosado de las cantidades que cada uno de sus socios haya recibido y copia de las liquidaciones, las cantidades que por su conducto se hubiesen enviado al extranjero, y las cantidades que se encuentren en su poder, pendientes de ser entregadas a los autores mexicanos o de ser enviadas a los autores extranjeros, explicando las razones por las que se encuentren pendientes de ser enviadas. Dichos informes deberán incluir la lista de los miembros de la sociedad y los votos que les corresponden. Entregar a los titulares de derechos patrimoniales de autor que representen, copia de la documentación que sea base de la liquidación correspondiente. El derecho a obtener la documentación comprobatoria de la liquidación es irrenunciable, y Liquidar las regalías recaudadas por su conducto, así como los intereses generados por ellas, en un plazo no mayor de tres meses. Sistema de Distribución. Las reglas a que han de someterse en el sistema de reparto de la recaudación se basarán en el principio de otorgar a los autores y titulares de los derechos patrimoniales que representen, una participación en las regalías recaudadas que sea estrictamente proporcional a la utilización actual, efectiva y comprobada de sus obras. Cada año la Asamblea General decidirá acerca del sistema de reparto o distribución, aplicables para el año siguiente.

3.4.3 Facultades de la SACM:

Defender y tramitar ante las autoridades correspondientes, todo lo relativo al reconocimiento, respeto y cumplimiento de los derechos de autor. Establecer delegaciones y nombrar representantes o apoderados de la Sociedad, en los lugares de la República Mexicana y países extranjeros que determine el Consejo Directivo, para garantizar debidamente los derechos de la Sociedad y de sus socios. Adquirir y disfrutar por cualquier título legítimo, toda clase de bienes muebles e inmuebles, que se requieran para cumplir con los fines de la Sociedad. Invertir fondos que obren en el Fideicomiso de Administración, oyendo el parecer del Comité de Vigilancia, en la adquisición de valores aprobados por la autoridad financiera competente o en operaciones debidamente documentadas y garantizadas, sin violación a las disposiciones legales y a éstos Estatutos.

Celebrar contratos de arrendamiento de los bienes inmuebles de su propiedad. Promover la creación de la caja de Préstamos y Ahorros, con fondos provenientes de fuentes distintas a los obtenidos por derechos de autor. El funcionamiento de la Caja de Préstamos y Ahorros, estará sujeto a una reglamentación especial, que será aprobada por la Asamblea General a solicitud del Consejo Directivo. Los miembros de la Sociedad podrán acogerse o no, a sus beneficios.

Establecer el programa de previsión social de sus miembros de acuerdo con los derechos que se establecen en éstos Estatutos. El reglamento de previsión Social será aprobado por la Asamblea General a solicitud del Consejo Directivo. Formular anualmente sus presupuestos de gastos, cuyo monto no excederá del 20% de las cantidades recaudadas por su conducto para sus socios radicados en el país, y del 20% de las cantidades que perciban por la utilización, en el país, obras de autores del extranjero. Cuando por razones que convengan a la sociedad sea necesaria la disposición de cantidades mayores, se requerirá la aprobación de un 75% de los votos representados en la Asamblea General respectiva. Los directivos de una sociedad de

autores que dispongan, para fines de inversión, de cantidades superiores a las señaladas, estarán obligados a reintegrarlas en efectivo, quedando a beneficio de la sociedad la inversión hecha. Deducir el 10% (diez por ciento) de las cantidades recaudadas, para integrar el fondo de seguridad y previsión social para los autores miembros, de tal suerte que dicha aportación sea compartida proporcionalmente tanto por los editores, como por autores. Este mismo porcentaje se deducirá a las sociedades extranjeras aprobado por la CISAC. Este fondo estará garantizado y administrado por un fideicomiso que para esos fines se constituya, el que será destinado a: derechos a la salud, gastos de marcha, derechos de antigüedad, asesoría fiscal, asesoría legal testamentaria, estudio de grabación, centro de educación musical, actividades culturales, y bonos de previsión social.

Presentar, ratificar o desistirse de demanda o querrela a nombre de sus socios, siempre que cuenten con poder general para pleitos y cobranzas con cláusula especial para presentar querrelas o desistirse de ellas, expedido a su favor y que se encuentre inscrito en el Instituto, sin que sea aplicable lo dispuesto por el artículo 120 del Código Federal de Procedimientos Penales y sin perjuicio de que los autores y que los titulares de derechos derivados puedan coadyuvar personalmente con la sociedad de gestión colectiva que corresponda. En el caso de extranjeros residentes fuera de la República Mexicana se estará a lo establecido en los convenios de reciprocidad respectivos.

Celebrar convenios con las Sociedades de Gestión Colectiva nacionales, para hacer más efectiva la recaudación de los derechos que les correspondan.

3.4.4 Socios de la SACM

Serán admitidos como socios de la Sociedad de Autores y Compositores de Música, S. De G.C. de I.P., los mexicanos o extranjeros domiciliados en la República, que acreditando su calidad de Autores y/o Compositores en la rama musical soliciten su ingreso a la Sociedad.

Convencionalmente se llama **Autor al creador de la letra de una composición musical y compositor al creador de la música**; sin embargo, conforme a la Ley y los Convenios Internacionales firmados por México, el término Autor es amplio y abarca, en general, a todos los creadores de obras intelectuales o artísticas.

Los causahabientes de los derechos patrimoniales de los autores, podrán formar parte de La Sociedad.

Para ser admitido en cualquier clase como socios se requiere:

Cubrir los requisitos establecidos en el artículo 8º y el Capítulo Tercero de estos Estatutos. Suscribir la documentación correspondiente: Autorizar la administración y recaudación en forma exclusiva de los derechos que generen sus obras y suscribir a favor de la Sociedad los poderes generales para actos de administración y pleitos y cobranzas que incluyan las facultades para administrar, promover, auditar, difundir, recaudar, cobrar, autorizar, prohibir, convenir, pactar, requerir, licenciar, negociar, demandar, querellarse, desistirse y pelear hasta las últimas consecuencias la defensa y protección de sus obras a nivel universal por todos los derechos que integren sus obras, tanto morales, como patrimoniales entre ellos los mecánicos, así como de ejecución pública, sincronización, etcétera.

La Sociedad reconocerá las siguientes clases de miembros:

SOCIO ADMINISTRADO.- Todo autor o compositor que demuestre fehacientemente ante la Sociedad, que es titular de una obra que esta siendo explotada comercialmente y con propósitos de lucro por los medios masivos de comunicación.

SOCIO ACTIVO.- Cuando las percepciones anuales de un socio obtenidas a través de la Sociedad, alcancen un voto equivalente a cuatro meses de salario mínimo al año, durante cinco

años consecutivos, este adquiere el carácter de socio activo, o bien cuando las percepciones anuales del socio representen 25 votos.

SOCIO ACTIVO VITALICIO.- Todo socio que ha conservado su calidad de socio activo por quince años consecutivos adquiere para siempre esta calidad y lo conservará sin importar que sus percepciones anuales sean inferiores al mínimo señalado en el inciso anterior.

Quien reúna estas condiciones será considerado Socio Activo Vitalicio, teniendo derecho a un Voto de Calidad tomando en cuenta su antigüedad, así como el derecho a previsión social.

En el caso de que un Socio Activo o Socio Vitalicio cumpla 35 años con esa calidad y sus percepciones anuales no alcancen el equivalente al salario mínimo anualizado en vigor para el Distrito Federal, tendrá derecho a recibir un bono de antigüedad consistente en una compensación para que su percepción iguale al salario mínimo anualizado. Dicha compensación se le entregará en las liquidaciones trimestrales que le formule la sociedad.

SOCIO FUNDADOR, ACTIVO VITALICIO.- Todo socio que sea fundador de la Sociedad, será por ese hecho considerado como **SOCIO FUNDADOR ACTIVO VITALICIO**, adquiriendo para siempre esta calidad, con los beneficios señalados en el inciso anterior.

SOCIO HEREDERO.- Al fallecer el autor de una obra, los derechos que ésta genere serán entregados a sus herederos, previa comprobación legal de la sucesión y entrega de la documentación que al efecto se inscriba en la Sociedad. Las personas físicas que perciban derechos patrimoniales de autor por esta causa, serán considerados Socios Herederos.

En el supuesto de ser varios los Socios Herederos, éstos nombrarán un representante común que necesariamente habrá de ser uno de ellos, para que ostente ante la Sociedad la representación de todos y cada uno de tales socios herederos.

SOCIO HONORARIO.- Serán considerados Socios Honorarios las personas con méritos relevantes y de reconocida honorabilidad y reputación cuya admisión sea propuesta y aceptada en la Asamblea General de Socios.

CAUSAHABIENTES.- Los causahabientes que hayan celebrado el contrato de edición de obra musical podrán formar parte de la sociedad, en los términos de éstos Estatutos. El contrato de edición o sub-edición de obra musical, surtirá efectos para su administración, a partir de la declaración que el causahabiente haga ante la Sociedad y de la inscripción del contrato de edición o sub-edición respectivo.

La Sociedad se reserva el derecho de aceptar para su registro únicamente aquellos contratos que cumplan con los requisitos que la misma establezca, así como los que establece la Ley Federal del Derecho de Autor y que se encuentren inscritos en el instituto Nacional de derechos de Autor. Las personas físicas o morales que por cualquier medio legal adquieran derechos patrimoniales de autor, serán considerados Causahabientes.

Aquellos autores y compositores de obras en uso o explotación, cuyos derechos de autor por cualquier causa hayan sido cobrados sin mandato, tendrán ante la misma el carácter de administrados, hasta presentar la documentación correspondiente para su ingreso, si así lo deciden.

Dejarán de formar parte de la Sociedad las personas que sean titulares de obras fuera de uso o explotación, previo dictamen del Comité de Vigilancia.

Obligaciones y derechos de los Socios Administrados:**○ OBLIGACIONES.**

- a) Suscribir la documentación que requiera su expediente de admisión. Declarar oportunamente las nuevas obras de que sea autor y que deban ser administradas por la Sociedad.
- b) Avisar oportunamente su cambio de domicilio.
- c) Proporcionar a la Sociedad los tantos de sus obras que fueren necesarios, ya sea para su archivo o para presentarlas ante las autoridades judiciales como prueba, en caso de litigio.

DERECHOS.

- a) Asistir a las Asambleas y para hablar en ellas, requieren la autorización de la Asamblea.
- b) El percibir sus liquidaciones cuando menos cada tres meses, dentro de las fechas previamente establecidas para ese efecto, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.
- c) El solicitar y obtener aclaraciones e información sobre sus liquidaciones.

Obligaciones y Derechos de los Socios Activos, Activos Vitalicios y Socios Fundadores Activos Vitalicios.**• OBLIGACIONES:**

- a) Suscribir la documentación que requiera su expediente.

Asistir personalmente y con puntualidad a las Asambleas Generales que se celebren. El socio que omitiere injustificadamente el cumplimiento de esta obligación, podrá ser suspendido en sus derechos, en los términos de la Ley.

- b) La residencia de un socio, en una ciudad lejana al sitio en el que se efectúe la Asamblea y cuyo desplazamiento sea oneroso, se considerará como un justificante.
- c) Desempeñar con eficacia los cargos que por elección obtuvieren a las comisiones que les fueren conferidas.
- d) Avisar oportunamente su cambio de domicilio.
- e) Declarar oportunamente las nuevas obras de que sea autor para su correcta administración por la Sociedad.
- f) Proporcionar a la Sociedad los tantos de los ejemplares de sus obras que fueren necesarios, ya sea para su archivo o para presentarlas ante las autoridades judiciales como prueba, en caso de litigio.
- g) Coadyuvar con la Sociedad en los asuntos administrativos o judiciales, cuando la Sociedad lo requiera.

• **DERECHOS:**

- a) El de petición, ya sea de palabra o por escrito.
- b) El de voz y voto.
- c) El derecho de voto es estrictamente personal e indelegable. Sólo tendrá eficacia legal el voto que se ejerza en forma individual y directa por el socio interesado en la Asamblea donde se encuentre físicamente presente. Ningún socio podrá votar a nombre de otro.

- d) El de pedir los informes que crea convenientes sobre el estado que guarda la Sociedad, bien sea en materia hacendaria o en cualquier otro orden.
- e) El de participar en los beneficios de previsión y seguridad social que señale el reglamento respectivo.
- f) El de denunciar por escrito, ante el Comité de Vigilancia, los hechos que estime irregulares en la administración y aquel deberá mencionar las denuncias en sus informes al Instituto Nacional del derecho de autor y a la Asamblea General, y formular, acerca de ellas, las consideraciones y proposiciones que estime pertinentes.
- g) El de impugnar judicialmente las resoluciones de las Asambleas cuando sean contrarias a la Ley o a los presentes Estatutos, en un término de treinta días a partir de la fecha de la Asamblea.
- h) El de percibir las liquidaciones de sus derechos de autor cuando menos cada tres meses, dentro de las fechas previamente establecidas para ese efecto, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.
- i) El de solicitar por escrito respaldado por la firma de socios que representen el 20% de la recaudación como mínimo, que se convoque a Asamblea Extraordinaria, especificando el motivo que cause su solicitud.

Obligaciones y Derechos de los Socios Herederos.

§ OBLIGACIONES:

- a) Suscribir la documentación que requiera su expediente.
- b) Acreditar sus derechos sucesorios con la sentencia de adjudicación de los respectivos derechos de autor, o con la escritura notarial correspondiente.

- c) Avisar oportunamente su cambio de domicilio.
- d) Proporcional a la Sociedad los tantos de los ejemplares de las obras heredadas que fueren necesarios, ya sea para su archivo o para presentarlas ante las autoridades judiciales como prueba, en caso de litigio.
- e) Coadyuvar Con la sociedad en los asuntos administrativos o judiciales, cuando la Sociedad lo requiera.

§ DERECHOS:

- a) Los Socios Herederos tendrán todos los derechos de los Socios Activos.

Obligaciones y Derechos de los Socios Honorarios.

○**OBLIGACIONES:** Asistir en representación de la Sociedad, a los actos que el Consejo les señale.

○**DERECHOS.** Asistir a las Asambleas con voz, pero sin voto.

Obligaciones y Derechos de los Causahabientes.

§ OBLIGACIONES:

- a) Suscribir la documentación que requiera su expediente de administración e inscribir en la sociedad y el Instituto Nacional del Derecho de Autor, los contratos de edición y sub-edición que celebren en México y en el extranjero, para que la sociedad esté en posibilidad de recaudar los derechos que les correspondan a los autores y a los editores. En ningún caso las percepciones que correspondan al autor, serán menores al 50% de lo que produzca la obra, ni el tiempo máximo de vigencia de los mismos será mayor de 15 años.

- b) Avisar oportunamente su cambio de domicilio.
- c) Declarar oportunamente las nuevas obras que haya adquirido por cualquier medio legal, para su correcta administración por la Sociedad.
- d) Proporcionar a la Sociedad los tantos de los ejemplares necesarios de las obras respectivas, ya sea para su archivo o para presentarlas ante las autoridades judiciales como prueba en caso de litigio.
- e) Coadyuvar con la Sociedad den los asuntos administrativos o judiciales, cuando la Sociedad lo requiera.

§ DERECHOS:

Asistir a las Asambleas y para hablar en ellas, requieren la autorización de la Asamblea.

- a) El de percibir sus liquidaciones cuando menos cada tres meses, dentro de las fechas previamente establecidas para ese efecto, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.
- b) El de solicitar y obtener aclaraciones e información sobre sus liquidaciones.

Disposición general para todo tipo de socio:

Cuando el socio requiera que la Sociedad libere la administración de sus obras en un país, para que lo administre otra sociedad de autores o de gestión colectiva de la misma rama, en el momento en que se autorice dicha liberación, perderá automáticamente, cuando tenga derecho a ellas, las prestaciones sociales que le confiere la Sociedad, (Bono de Antigüedad, Bono Navideño, Servicio Médico en su caso, Seguro Social y demás prestaciones). Los casos de excepción, serán estudiados y acordados por el H. Consejo Directivo, previo su análisis y dictamen.

Todos los socios tendrán la misma posibilidad de fungir como administradores de la Sociedad, siempre y cuando sean electos por la Asamblea General respectiva.

ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD:

- a). La Asamblea General,
- b). El Consejo Directivo, y
- c). El Comité de Vigilancia.

3.4.5 Asamblea general de socios.

La Asamblea General es el órgano supremo de la sociedad, y podrá reunirse como Asamblea Ordinaria, Extraordinaria o de Elecciones.

Las resoluciones legalmente adoptadas por la Asamblea, son obligatorias para todos los socios aún para ausentes o disidentes, salvo el derecho individual de impugnación en los términos de la Ley Federal del Derecho de Autor y estos Estatutos.

Elección de miembros para integrar el consejo directivo y el comité de vigilancia.

La Asamblea de Elecciones será presidida por un Presidente de Debates, nombrado por la propia Asamblea, quien necesariamente deberá ser socio activo.

Los miembros del Consejo Directivo y del Comité de Vigilancia, serán electos en la Asamblea citada al efecto y tendrán las obligaciones que como administradores de la sociedad, establece el artículo 204 de la Ley Federal del Derecho de Autor vigente.

El Consejo Directivo y el Comité de Vigilancia durarán en sus funciones cuatro años. Sus miembros podrán ser reelectos.

El funcionario saliente que no entregue la documentación y/o bienes inventariados dentro del plazo señalado, será requerido judicialmente.

3.4.6 Consejo Directivo.

La Sociedad estará regida y administrada por un Consejo Directivo, integrado por:

PRESIDENTE

VICE-PRESIDENTE

SECRETARIO

PRIMER VOCAL y

OCHO VOCALES TITULARES, que preferentemente representen a las diversas especialidades de la Sociedad.

El Consejo Directivo deberá celebrar juntas:

- a) Por convocatoria de su Presidente;
- b) A petición de un mínimo de tres de sus miembros; y
- c) A solicitud del Comité de Vigilancia.

Facultades y obligaciones del consejo directivo:

- Proponer a la Asamblea el presupuesto anual de ingresos y egresos, teniendo presente lo dispuesto por la Ley Federal del Derecho de Autor.
- Celebrar el Contrato de Fideicomiso de la Sociedad.
- Tomar decisiones para el mejor funcionamiento de la Sociedad y el beneficio de sus socios, sin contravenir la Ley Federal del Derecho de Autor o los presentes Estatutos.
- Presentar a la Asamblea las iniciativas de reformas a los presentes Estatutos y los proyectos de reglamentos que estime convenientes.

- Rendir un informe escrito, pormenorizado, en cada Asamblea Ordinaria, de su gestión inmediata anterior.
- Presentar a la Asamblea el Balance General del Ejercicio Social anterior, dentro de los seis meses posteriores a la terminación de ese ejercicio.
- Vigilar que se cumplan todos y cada uno de los acuerdos tomados en la Asamblea de Socios.
- Otorgar todas las garantías para que el Comité de Vigilancia cumpla con su función.
- Otorgar y revocar poderes a las personas que estime convenientes. En ningún caso el Consejo podrá otorgar poderes irrevocables.
- Informar semestralmente al Instituto Nacional del Derecho de Autor:
 - a) Las cantidades que los socios perciban por conducto de la Sociedad;
 - b) Las cantidades enviadas al extranjero en pago del Derecho de Autor; y
 - c) Las cantidades que se encuentren en su poder, pendientes de ser entregadas a los autores mexicanos o de ser enviadas a los autores extranjeros.
- Cumplir con las obligaciones que señala el artículo 204 de la Ley Federal del Derecho de Autor.
- Celebrar pactos, convenios y/o contratos con otras Sociedades o Asociaciones autorales extranjeras.
- Celebrar pactos o convenios de cualquier naturaleza con todo tipo de gremios, organizaciones o entidades nacionales públicas o privadas.

- Designar al personal necesario para el debido funcionamiento de la Sociedad, concediéndole las facultades o atribuciones que estime convenientes.

- Admitir a nuevos socios que llenen los correspondientes requisitos que establecen la Ley Federal de Derechos de Autor y los Estatutos Vigentes de la Sociedad.

- Conceder al socio que lo solicite su cambio a otra Sociedad de Autores y Compositores de Música, domiciliada en el extranjero, siempre y cuando no tenga adeudos con la SACM.

- Autorizar a sus socios a percibir directamente en el extranjero sus derechos de autor, previa retención del porcentaje de administración correspondiente a la SACM.

- Organizar las especialidades que integran la Sociedad y expedir los reglamentos para el funcionamiento de las mismas.

- Redactar y supervisar la correcta aplicación de los reglamentos de préstamos y anticipos a los compositores.

Todos los casos no previstos en los presentes Estatutos y de urgente resolución, serán resueltos por el Consejo Directivo, debiendo informar de los mismos a la Asamblea más próxima, la que aprobará o rechazará lo resuelto por el Consejo.

A todas las juntas del Consejo Directivo deberán ser citados los miembros del Comité de Vigilancia, quienes asistirán con voz, pero sin voto.

Las personas que formen parte del Consejo Directivo de la SACM, no podrán figurar en órganos similares de otra sociedad de autores, asociaciones de usuarios o asociaciones relacionadas con materia autoral, o tener cargo administrativo en una empresa usuaria, o en la propia Sociedad.

El presidente del Consejo Directivo, electo en la Asamblea de Elecciones, será el representante de la Sociedad y tendrá el carácter de apoderado general en los términos del Artículo 2554 del Código Civil del Distrito Federal, para actos de administración, pleitos y cobranzas, con todas las facultades que se requieran para su ejercicio, incluso las que requieran la cláusula especial, pudiendo delegar sus funciones en apoderados generales o especiales para que representen a la Sociedad en los asuntos que le sean encomendados, pudiendo sustituir, delegar o revocar dichos mandatos. Tendrá también las facultades que se señalan en los artículos 6º y 34 de estos estatutos. Para actos de dominio requerirá la aprobación previa de la Asamblea General.

Además de las facultades anteriores:

1. Presidirá todas las Asambleas Generales y las sesiones del Consejo directivo.
2. Citará a Asambleas Generales Ordinarias, Extraordinarias, de elecciones y a reuniones del Consejo Directivo, directamente o a través del Secretario de Consejo.
3. Ostentará en todos los actos la representación de la Sociedad y firmará en su nombre.
4. Llevará a cabo todos los actos que sean necesarios, para el correcto desempeño de las funciones administrativas de la Sociedad acordados por el Consejo Directivo.
5. Tendrá derecho a percibir una mensualidad en calidad de gastos de representación, que será fijada por la Asamblea.
6. Tendrá las facultades que le correspondan conforme a estos Estatutos, los acuerdos de la Asamblea y las leyes vigentes. En ausencia del Presidente, lo substituirá el Vicepresidente.

En las reuniones del Consejo Directivo, en ausencia del Vicepresidente, el Primer Vocal lo substituirá en sus funciones.

El Secretario del Consejo directivo tendrá el doble carácter de Secretario de Acuerdos y de Actas.

En consecuencia:

- a) Levantará y firmará las actas de las reuniones
- b) Transcribirá de las Actas Notariales, en su caso, los acuerdos emanados de las Asambleas para que el Consejo Directivo los haga cumplir;
- c) Notificará oportunamente a quiénes corresponda, los acuerdos del Consejo Directivo y de las Asambleas.

3.4.7 Comité de vigilancia.

El Comité de Vigilancia de la sociedad estará integrado por un Presidente y dos Vocales, ajenos al Consejo Directivo y a cualquier cargo administrativo, que designará la Asamblea y que durarán en su comisión cuatro años, pudiendo ser reelectos.

Las personas que formen parte del Comité de Vigilancia no podrán formar parte del Consejo Directivo o Comité de Vigilancia de ninguna otra sociedad de autores, asociación de usuarios o agrupación relacionada con la materia autoral.

Tampoco podrán desempeñar cargos administrativos en una empresa usuaria.

Facultades y obligaciones del comité de vigilancia:

Inspeccionar, por lo menos cada tres meses, los libros y documentos de la Sociedad, así como la existencia en caja.

Cerciorarse de la constitución, subsistencia y correcto desempeño del fideicomiso de administración;

Estudiar el balance anual, que deberá elaborarse durante el primer trimestre de cada año y dictaminar sobre él ante la Asamblea General más próxima;

Informar a la Asamblea General y al Instituto Nacional del Derecho de Autor, respecto al balance anual y a las irregularidades que observe en la administración de la Sociedad.

Convocar a Asambleas Generales Ordinarias, Extraordinarias y de Elecciones, en caso de omisión del Consejo Directivo y en los demás que establezcan los Estatutos;

Asistir con voz, pero sin voto, a las sesiones del Consejo Directivo;

Responder solidariamente con los miembros del Consejo Directivo, de las obligaciones a que se refiere el artículo 204 de la Ley Federal Derecho de Autor, cuando no hubieren exigido a los miembros del Consejo Directivo su cumplimiento;

Asesorar en todos los asuntos sociales, cuando fuere requerido para ello, a la Asamblea General de Socios y al Consejo Directivo.

Los miembros del Comité de Vigilancia podrán recabar para emitir sus opiniones, los datos que estimen necesarios de personas físicas o morales y podrán hacerse asesorar, igualmente, de los peritos que estimen convenientes;

Emitir opinión sobre si todos y cada uno los miembros que componen el actual padrón de socios que llenan los requisitos establecidos.

En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo, las operaciones de la Sociedad.

Las resoluciones del Comité de Vigilancia se tomarán por mayoría de votos.

Los miembros del comité de Vigilancia gozarán de una dieta individual que determinará la Asamblea General.

3.4.8 Sobre los editores.

Los editores o promotores de música, que suscriban con los autores el contrato tipo de edición, así como los contratos de sub-edición, aprobados por la SACM, con apego a la Ley Federal del derecho de Autor y a estos Estatutos, podrán solicitar a esta Sociedad la constitución de una comisión Mixta encargada de supervisar la cobranza y la correcta distribución de los derechos que les correspondan, en debida preservación de sus intereses.

La comisión mixta estará integrada por tres editores y tres compositores. El Consejo Directivo de la SACM designará a los socios que deban formar parte de dicha comisión, oyendo el parecer del Comité de Vigilancia.

Garantías.

Todos los funcionarios o empleados de la Sociedad que tengan a su cargo manejo de fondos, deberán caucionar este manejo mediante el otorgamiento de una fianza por la cantidad que fije el Consejo Directivo.

Fondo Social

El Fondo Social se integrará:

Con el porcentaje autorizado por el Artículo 6 fracción VIII, de estos Estatutos, aplicado sobre las cobranzas netas hechas a los usuarios así como los intereses que en cada caso se generen.

Con el porcentaje autorizado en el artículo 6 las cantidades que resulten de descontar sobre la liquidación a las sociedades Extranjeras, a los socios y a los editores, hasta el 10%, para previsión social, aprobado por la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores, CISAC.

Este descuento necesariamente habrá de destinarse al renglón de seguridad y Previsión Social.

Con los beneficios que a través del fideicomiso de la Sociedad, produzcan las cantidades acumuladas en el Fondo de Reclamación, correspondientes a obras no identificadas, y las cantidades pendientes a repartir entre los socios.

No prescribirán a favor de la Sociedad y en contra de los socios los derechos o las percepciones cobradas por aquella. En el caso de percepciones o derechos para autores del extranjero, se estará al principio de la reciprocidad.

Con las aportaciones que voluntariamente exhiban los socios.

Con las donaciones que se hiciesen a la Sociedad.

Con los demás ingresos que lícitamente pudieren obtenerse.

Con el fondo de reclamación de las obras extranjeras, transcurrido un año a partir de la fecha de su ingreso al fondo, salvo los casos de expresa reciprocidad.

El Fondo Social será empleado:

En el gasto corriente de la Sociedad, aprobado por la Asamblea General.

En cubrir gastos que demanden los renglones de previsión y seguridad social.

En la adquisición o conservación de bienes muebles e inmuebles, que se requieran para cumplir con los fines de la Sociedad.

En las erogaciones específicas que apruebe la Asamblea.

Liquidación de la sociedad.

La Sociedad sólo podrá disolverse en los casos previstos por el Artículo 2720 del Código Civil del Distrito Federal. Decretada la disolución por la Asamblea, inmediatamente se pondrá en liquidación, a cuyo efecto la misma Asamblea en que se acuerde la disolución designará dos liquidadores que obrarán en todo de acuerdo con el Comité de Vigilancia y con el Instituto Nacional del Derecho de Autor. La liquidación se practicará en todo caso de acuerdo con las bases establecidas en el Capítulo Cuarto, Título undécimo, Parte Segunda, del Libro Cuarto, del Código Civil vigente, aún cuando desde luego convienen los socios en las siguientes bases generales:

a) Se entregarán a los liquidadores, por riguroso inventario, todos los documentos, cortes de caja y balances.

b) Procederán inmediatamente a liquidar el activo y con el resultado en efectivo se cubrirá preferentemente el pasivo social.

c) Si resultara algún superávit, se repartirá proporcionalmente entre todos los socios, de acuerdo a sus percepciones totales.

CAPITULO IV

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN (Etapas, procedimientos, fuentes de datos y población)

En este capítulo se describen los métodos y procedimientos utilizados en la investigación. En orden experimental se procedió a lo siguiente, señalar las etapas de la investigación, selección de la muestra y población determinada, definición de variables, recolección de datos, elaboración del instrumento de medición, cálculo de la validez y confiabilidad del instrumento, codificación de los datos, análisis de los datos mediante la selección de pruebas estadísticas realización del análisis, presentación de los resultados y elaboración del reporte de investigación. (Luna M, 1998,pp.100).

Hoy en día la sociedad se ha convertido en una sociedad de organizaciones, todas las tareas sociales se ejecutan en las grandes y pequeñas instituciones administradas y conducida por empleados como miembros de instituciones con estructura y organización administrativa.

Se habla mucho del administrador del futuro, de procesos, cambios y tecnología de punta, pero el hombre importante es el administrador actual y el primer requerimiento es de que conozca su oficio, sus instrumentos, sus tareas y su responsabilidad, el primer requerimiento es que sea capaz de funcionar.

La primera tarea del administrador es por consiguiente el rendimiento económico, convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades empresariales; pero al mismo tiempo afrontar las tareas para lograr un trabajo productivo y obtener la necesaria calidad de vida para la sociedad y el individuo; esta acción va mucho mas allá de la tecnocracia, es centrar la atención al interior de la organización, de cierto modo, excluir lo externo y alternar las posibilidades para lograr alcanzar las máximas dimensiones sociales.

El administrador tiene la tarea de aceptar su condición de hombre público, de aceptar la responsabilidad moral de la organización, la responsabilidad de lograr que las cualidades de los individuos produzcan y se realicen de forma conjunta y de forma individual. También debe tomar en cuenta que cada empleado es diferente y tomar la figura de un padre, hermano, maestro, amigo, confidente con cada uno de sus colaboradores, definir en ciencia cierta cada una de las cualidades de cada uno de ellos y encauzarlos para que mantengan un ambiente de respeto y colaboración. debe tener una personalidad mas orientada a la administración de personas con mentalidad abierta, democrática y eminentemente participativa y lograr un cambio en la cultura organizacional para el desarrollo planeado de las organizaciones.

4.1 Método.

El presente estudio se basó en el método de encuesta enfocado a través de un instrumento, este método se consideró apropiado para la investigación ya que registra en forma sistemática, válida y confiable el comportamiento.

El tipo de investigación, condujo a otros métodos a emplear, como:

El método correlacional, que tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, así también el uso de el métodos diferencial que incluye la prueba estadística “t” para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias, y el método descriptivo que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986)

Los estudios correlacionales de acuerdo con Hernández Sampieri (1998) miden las dos o más variables que se pretende ver si están relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, el valor principal de estos estudios es intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Por lo que se puede decir que estos estudios son de dos tipos:

- De relación, que intentan detectar los factores que se relacionan con variables complejas.
- De predicción, buscan predecir una variable a partir de los valores de otra variable altamente correlacionada con la primera.

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que mientras éstos se centran en medir con precisión las variables individuales (varias de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación), los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación (comúnmente se incluye más de una correlación).

4.2 **Etapas de la investigación**

La presente investigación siguió las siguientes etapas:

- ✓ Concebir la idea de la investigación
- ✓ Planteamiento del problema
- ✓ Investigación documental.
- ✓ Enfoque de la investigación
- ✓ Hipótesis
- ✓ Diseño de experimento (manejo estadístico)
- ✓ Selección de la muestra (variables e indicadores)
- ✓ Recolección de datos (instrumento, diseño y aplicación)
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Reporte de informe (conclusiones y recomendaciones)

4.2.1 Concebir la idea de investigación

El trabajo dentro de la organización, permitió observar las diferentes atmósferas o climas de trabajo, así como las interrelaciones de los trabajadores entre sí, actitudes y conductas que se traducen en un desempeño que afecta favorablemente o desfavorablemente a una organización.

El observar departamentos en donde existe tensión y hostilidad que afecta las vidas del personal incluso las de los directivos, y observar empresas en las que los trabajadores se sienten entusiasmados y no desalentados frente a sus tareas, y existe un ambiente de confianza en el que las personas se enriquecen y aumentan su laboriosidad, fueron observaciones que establecieron la pauta a seguir y definir el tema de investigación y dirigirlo hacia la construcción de un diseño administrativo para mejorar el clima organizacional de la empresa.

4.2.1.1. Establecer los objetivos de la investigación.

- El objetivo principal de la investigación es responder si existe relación entre el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones como componentes del Clima Organizacional.
- Un segundo objetivo consiste en verificar si la satisfacción en el trabajo se relaciona positivamente con el Clima Organizacional del departamento de Control de Reportes.

4.2.1.2. Desarrollar las preguntas de investigación.

- ¿El liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y la satisfacción estarán relacionados con el clima organizacional?
- ¿La satisfacción personal de los trabajadores estará relacionada con un clima organizacional favorable?

4.2.2 Plantear el problema de investigación

El trabajar dentro de una organización, permite observar las diferentes atmósferas o climas de trabajo, así como las interrelaciones de los trabajadores entre sí, actitudes y conductas que se traducen en un desempeño que afecta favorablemente o desfavorablemente a una organización.

El observar departamentos en donde existe tensión y hostilidad que afecta las vidas del personal incluso las de los directivos, y observar empresas en las que los trabajadores se sienten entusiasmados y no desalentados frente a sus tareas, y existe un ambiente de confianza en el que las personas se enriquecen y aumentan su laboriosidad, fueron observaciones que establecieron la pauta a seguir y definir el tema de investigación y dirigirlo hacia la construcción de un diseño administrativo para mejorar el clima organizacional de la empresa.

4.2.3 Investigación documental

Para la elaboración de esta investigación, se llevó a cabo una revisión de información, en revistas especializadas, libros de la materia, artículos pertinentes, en tesis. Se seleccionó lo más importante para realizar una lectura profunda de las obras.

4.2.4 Definición del enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo – cuantitativo y descriptivo analítico.

4.2.5 Establecer las hipótesis de investigación

El Clima Organizacional del departamento de Control de Reportes se relaciona positivamente con:

H₁ el liderazgo.

H₂ la motivación.

H₃ la comunicación.

H₄ la toma de decisiones.

H₅ La satisfacción personal de los trabajadores del departamento de Control de Reportes está relacionada con un Clima Organizacional favorable.

4.2.6 Selección del diseño apropiado de investigación

∅ *Descripción de la población:* para dos grupos capturistas y supervisores.

∅ *Análisis de la confiabilidad del cuestionario:*

- Estadística descriptiva
- Preguntas de contenido.
- Frecuencia,
- Media,
- Desviación estándar,
- Error estándar.

∅ *Análisis factorial:*

- Componentes principales y sin rotación.
- Prueba “t” sobre factores.
- Correlación producto.

Ø *Análisis de varianza sobre factores.*

Ø *Análisis de resultados.*

Ø *Conclusiones y recomendaciones.*

4.2.7 Población y muestra

Selltiz, (1974), define a la población como, el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, a la muestra como un subgrupo de la población.

El parámetro que se utilizó para identificar los problemas de clima laboral fueron los siguientes:

Identificar cuales son las problemáticas sociales que hay dentro de un ambiente laboral, para tal efecto es necesario estudiar a una empresa que contenga características de personal insatisfecha de su trabajo o que sea indiferente a los efectos laborales.

Para este caso se identifica el departamento de captura de la sociedad de Autores y Compositores de Música, que para efectos del estudio, cuenta con una plantilla bastante heterogénea y la cual está conformada por:

Actividades:

Un jefe de departamento.

- Canalizar todos los documentos que llegan a control de reportes.
- Cuantificar las funciones de cada uno de los empleados.
- Verificar que el trabajo se entregue a tiempo.
- Identificar y corregir errores de los reportes capturados.
- Representa al departamento en juntas y asambleas de la Empresa.

Un Supervisor.

- Apoya las funciones del jefe de departamento.
- Coordina las actividades de los capturistas.
- Revisa y planea las actividades del departamento.

Una Secretaria.

- Mecanografiar todos los memorando, reportes, citas , fax , e-mail correspondientes al departamento de captura.
- Apoya las funciones del jefe de departamento.

Capturistas.

- Investigación, análisis, codificación y captura de los documentos de control de reporte.
- Investigación, análisis, codificación y captura de películas y series transmitidas por televisión.

Como se percibe en las funciones de los capturistas, dentro de las actividades establecen tiempos de análisis e investigación el cual repercute en que no haya herramientas para cuantificar el trabajo de los capturistas, y cuyos parámetros, en cierto momento no son comparables y se fijan sólo objetivos de trabajo por secciones e implementar medidas de corrección inmediata dentro de las actividades. Los sujetos utilizados en el estudio correspondieron a dos grupos diferentes, incluyéndose: capturistas y supervisores.

4.2.8 Las variables

Variable independiente

Las características que el grupo en estudio posee, como actitudes y opiniones sobre las variables que se sometieron a la medición.

Variable dependiente

Los resultados en las escalas de las variables en estudio, asumiendo que las declaraciones (ítems) son consistentes con la escala a la que pertenecen.

Variables extrañas.

Fuentes de invalidez interna:

La Historia y la Maduración, eventos que ocurren en el entorno o en el sujeto, quedan controladas al realizarse una sola aplicación del instrumento.

La Reactividad, sensibilidad de los sujetos ante la aplicación de un instrumento, queda controlada con una sola aplicación al no influir en una segunda aplicación.

La Instrumentación, cambios en los instrumentos o los calificadores que pueden producir variaciones en las mediciones, se controla al aplicar un solo instrumento por los mismos calificadores, realizándose un análisis de ítems en el instrumento, así como la obtención de el índice de confiabilidad.

La Regresión, efecto de una selección sobre la base de sus puntajes extremos, se controla al utilizar el universo de casos sobre los que se plantean las hipótesis.

La Selección queda controlada también al utilizar el universo de los casos.

La Mortalidad, abandono selectivo de sujetos, queda controlada al realizarse una sola aplicación del instrumento al universo de estudio.

La Interacción, confusión de efectos de la variable experimental, producida en algunos diseños de grupos múltiples, no se requirió controlar por no incluirse variables experimentales, sino que la variable independiente consistió en las características personales de los participantes.

Fuentes de invalidez externa:

No fue necesario controlar las fuentes de invalidez externa, porque el resultado del estudio no tenía como finalidad la generalización de los resultados a una población mayor que la estudiada.

4.2.9 Recolección de datos

Esta parte de la investigación se realizó en cuatro etapas

a) La elaboración del instrumento de medición,

Encuesta escrita, donde se recopilan todos los datos de identificación del trabajador y una sección de 40 declaraciones las cuáles sondean la opinión sobre diferentes tópicos en relación con la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación, como componentes del clima organizacional.

Las declaraciones de la encuesta tienen el formato de las escalas tipo Likert, con los siguientes significados para las categorías:

- A Totalmente de acuerdo
- B De acuerdo
- C Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D En desacuerdo
- E Totalmente en desacuerdo

La escala quedó conformada por 20 declaraciones positivas y 20 negativas, teniendo como valores para las categorías anteriores:

A = 5, B = 4, C = 3, D = 2 y E = 1 para las positivas, y

A = 1, B = 2, C = 3, D = 4 y E = 5 para las negativas.

b) La confiabilidad del instrumento

Confiabilidad y validez, para efecto del estudio se tomó un grado de validez del 99 por ciento, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

c) Los resultados.

En el análisis de los datos obtenidos, se clasifica todas las características de los individuos que contestaron las encuestas y para efectos de determinar las características de la población se hace un primer análisis con los datos obtenidos.

d) La codificación del datos.

El resultante de la población queda especificado en los cuadros a continuación:

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	13	50
Casado o unión libre	13	50
Total	26	100

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 años	7	26.9
De 3 a 5 años	12	46.2
Más de 5 años	7	26.9
Total	26	100

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	61.5
Femenino	10	38.5
Total	26	100

Sindicalizado	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	92.3
No	2	7.7
Total	26	100

En los siguientes cuadros se clasifica la misma información, pero, para una mejor definición en las estadísticas se transforman a dicotomías tomando como criterios sólo las características más sobresalientes en cada uno de los rubros investigados con el objeto de que la muestra sea mas uniforme y se puedan manejar los datos para los diferentes estudios y análisis al que se van a someter.

Los rubros quedan especificados de la siguiente manera:

Vive con	Frecuencia	Porcentaje	Vive con	Frecuencia	Porcentaje
Padres	12	46.20	Padres	12	46.15
Familia	12	46.20	Otros	14	53.85
Amistades	2	7.70			
Total	26	100.00	Total	26	100.00

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	4	15.40	No profesional	19	73.08
Bachillerato	15	57.70			
Profesional	7	26.90	Profesional	7	26.92
Total	26	100.00	Total	26	100.00

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Capturista	22	84.60	Capturista	22	84.62
Supervisor TV	1	3.80	Otros	4	15.38
Inspector TV	2	7.70			
Secretaria	1	3.80			
Total	26	100.00	Total	26	100.00

La selección de los casos de estudio consistió en la obtención del universo de casos del departamento donde se aplicó la investigación.

4.2.10 Procedimiento

El estudio del clima laboral permitirá conocer la situación presente, prevenir las disfunciones futuras y mantener una organización saludable con un clima positivo, en donde el trabajador así lo perciba y mejore su desempeño.

El estudio del clima laboral en una institución es muy importante, ya que su estabilidad depende en gran parte de las actitudes positivas, que el trabajador tenga con relación a sus compañeros de trabajo, condiciones físicas, relaciones jefe-subordinado, condiciones económicas, etc.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- La responsabilidad del trabajador.(En que momento el empleado esta comprometido de tomar una decisión que influya dentro de las normas y procesos establecidos).
- Otros. Que justifica las actividades de la organización, su estructura y tamaño de la empresa.

Estos factores son tomados de los apuntes de Litwin y Stinger donde postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa y cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización

Este precedente nos da pauta para concebir la idea de que el clima laboral es necesario medirlo con herramientas que sean las más apropiadas y de la cual definimos que investigando la forma de pensar del trabajador en cuando el liderazgo, la motivación, la toma de decisiones y la comunicación, obtendremos un panorama amplio y congruente del clima laboral.

El tipo de investigación, condujo a otros métodos a emplear, como:

El método correlacional, que tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, así también el uso de el métodos diferencial que incluye la prueba estadística “t” para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias, y el método descriptivo que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986)

Los estudios correlacionales de acuerdo con Hernández y colaboradores (1998) miden las dos o más variables que se pretende ver si están relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación:

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que mientras éstos se centran en medir con precisión las variables individuales (varias de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación), los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos o más variables.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de las limitaciones de la investigación y a partir de los resultados obtenidos se presentan las siguientes conclusiones en el orden en que fue desarrollándose la investigación.

CONCLUSIONES.

Sobre la justificación del trabajo.

En la Organización que se tomó como base para la realización del estudio no se han hecho estudios sobre clima organizacional, generalmente este tipo de estudios se lleva a cabo en empresas grandes, en este caso se hizo para conocer la opinión de los trabajadores con respecto al ambiente de trabajo y así detectar los puntos débiles y fuertes que ayuden a encontrar las estrategias adecuadas para el mejoramiento de la empresa.

Sobre el problema a investigar.

Básicamente se investigaron las percepciones de los trabajadores, con respecto al clima organizacional de su institución.

Sobre los objetivos.

Se identificaron los elementos que propician un clima organizacional adecuado, así como los que lo limitan y a partir de este análisis se propone un pequeño programa para generar un nuevo clima institucional que mejore las relaciones interpersonales y los resultados.

Sobre las hipótesis.

Dentro de la variable independiente que se analizó (Clima Laboral) al cruzarlos con las variables dependientes, se llegó a la conclusión de que cada uno afecta de forma directa a un buen ambiente laboral, ya que el análisis demuestra que los grados de correlación están estrechamente ligados y solo uno de los factores dependientes demuestran que su correlación es muy baja pero están dentro de los parámetros de aceptación. Como lo indica el cuadro siguiente.

		Com	Lid	Mot	Dec	Cli
Com	Comunicación		.671	.456	.666	.858
Lid	Liderazgo	.671		.463	.713	.895
Mot	Motivación	.456	.463		.336	.682
Dec	Decisión	.666	.713	.336		.818
Cli	Clima	.858	.895	.682	.818	

Para efecto del estudio se tomó un grado de confiabilidad de $p=.01$, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

Con respecto al Marco Referencial.

Una de las principales inquietudes como administrador es propiciar que el ambiente de trabajo sea de agrado para todos los involucrados, o en su momento, fijar un estándar en el cual el trabajador se sienta identificado con la empresa. Como derivación de las diferentes satisfacciones que debe tener las personas, es difícil obtener un ambiente laboral satisfactorio si el grupo es heterogéneo. Como ya se mencionó al principio, este departamento consta de personas de diferentes caracteres, nivel educativo, edades, etc., entonces, es necesario hacer un análisis para determinar si realmente el grupo se puede identificar para lograr un objetivo común.

Con respecto al Marco Teórico.

La construcción del marco teórico fue muy interesante, el conocer las diferentes y valiosas opiniones de los autores que han investigado al respecto, sirvió de motivación, fundamentó de manera amplia el trabajo y aclaró el concepto de clima Organizacional, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el común comportamiento de las personas que lo forman Forehand y Gilmer (1964)

Sobre el análisis de los resultados.

El análisis de los resultados proporcionó un diagnóstico del Clima Organizacional, y permitió detectar las debilidades y amenazas para aminorar sus efectos negativos, e identificar las fortalezas y oportunidades, para aprovecharlas como impulso en la mejora continua.

RECOMENDACIONES.

Con respecto al Liderazgo.

En este rubro podemos identificar que ninguno de los involucrados se siente realmente identificado con la empresa, ya que no existe la persona que tengan los atributos y conocimientos necesarios para lograr esa empatía y generar que todo el personal persiga el mismo objetivo.

- Ø Lo que se recomienda es que mediante pruebas y análisis sobre perfiles de liderazgo, identificar a aquellas personas que potencialmente tengan los atributos y capacitarlos de manera que los resultados se perciban en un mediano y largo plazo.
- Ø Otra recomendación es el tener dentro del departamento a una plantilla de trabajadores que tengan inquietudes afines , esto, con la finalidad de percibir en forma mas clara sus necesidades.
- Ø Establecer metas claras y proporcionar herramientas adecuadas para lograrlos.

- Ø Establecer conceptos de compromiso y lealtad para con la empresa.
- Ø Analizar y aprobar algunas otras variantes que el mismo grupo proponga y según de acuerdo a las necesidades del departamento.

Con respecto a la motivación

Se ha percibido que las funciones principales esta muy centralizado y eso impide que el personal tenga una satisfacción por el valor de su esfuerzo y propicie una rotación de personal frecuente.

Otra de las inquietudes que tiene el trabajador del departamento de captura es que están muy mal pagados y esto genera que hagan solamente lo necesario o sólo cubrir el horario de actividades.

Lo que se recomienda a la empresa es:

- Ø Delegar las responsabilidades
- Ø Hacer un análisis de las actividades del departamento y si el sueldo pagado es conforme a la importancia del trabajo y si es el adecuado conforme el mercado laboral.
- Ø Implantar un plan de bonificaciones e incentivos en cuanto a productividad y calidad de trabajo.
- Ø Implantar un bono especial para las personas generadoras de ideas.
- Ø Desarrollar una serie de actividades grupales con la finalidad de integrar a todos los involucrados (deportes, concursos, excursiones, etc.).
- Ø Analizar y aprobar algunas otras variantes que el mismo grupo proponga y según de acuerdo a las necesidades del departamento.

Con respecto a la toma de decisiones.

Muchas veces elegir qué es lo más adecuado para que el trabajo salga bien, conlleva una serie de problemas que a la larga el remedio es más caro el que problema, entonces la delegación de responsabilidades debe de hacerse bajo un programa de capacitación ideal para el tipo de trabajo que va a realizarse, entonces las recomendaciones son:

- Ø Capacitación a todo el personal de la visión , la misión y los objetivos de la empresa.
- Ø Capacitación constante de todos y cada una de las actividades de los involucrados así como retroalimentación y análisis de los resultados.
- Ø Proporcionar las herramientas necesarias para que el trabajo tenga un mismo peso para todos los involucrados.
- Ø Homogenizar la capacitación de todos los involucrados con respecto a los objetivos del departamento.
- Ø Analizar y aprobar algunas otras variantes que el mismo grupo proponga y según de acuerdo a las necesidades del departamento.

Con respecto a la comunicación.

Lo que se percibe es una ambiente con comunicación negativa, que propicia que muchas de las decisiones se hagan mediante información errónea, falta de fundamentos y que en momentos llega a afectar la integridad de los afectados. Lo que se recomienda:

- Ø Involucrar a los trabajadores e integrarlos como parte de la empresa.
- Ø Cambiar la cultura laboral de la empresa e integrar a los trabajadores.
- Ø Proporcionar boletines a los trabajadores con respecto a sus responsabilidades, compromisos y derechos dentro de la empresa.
- Ø Establecer mesas de reunión y consenso para el departamento.
- Ø Establecer una estructura organizacional mas plana.
- Ø Proporcionar boletines y circulares en cuanto a avances y logros de los departamentos
- Ø Establecer un buzón de sugerencias.
- Ø Analizar y aprobar algunas otras variantes que el mismo grupo proponga y según de acuerdo a las necesidades del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Birch y Veroff. La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España) 1969
2. Estatutos de la SACM,1991, edición SACM
3. Gil Villegas, F. Liderazgo, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
4. Hernández Sampieri R. (1991). Metología de la investigación. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
5. Knickerbocker, Dirección y Concepción de un líder, Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990 , pg.28.
6. Levering, R. (1993). Un gran lugar para trabajar. Buenos Aires, Madrid, México Javier Vergara Editor S.A.
7. Likert R. y Gibson J. (1976). Efectividad de Organización. México. Editorial Mc Graw Hill.
8. Likert R. (1985). Nuevas formas para solucionar conflictos. México. Editorial Mc Graw Hill.
9. Manual de políticas y normas de SACM,1986. edición SACM
10. Marguilies N. Raia A. (1983) Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología. México. Editorial DIANA.
11. Mc Teer. W. El ámbito de la motivación (ambiental., Fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. (México) 1979.
12. Munguia Zatarain, I. Redacción e Investigación Documental , UPN (Sep) , México, 1990.
13. Nueva ley de Derecho de Autor, 2001, edición INDE
14. Nuttim, J. Teoría de la motivación humana. Editorial Paidos
15. Rodriguez Valencia. Administración moderna de personal. ECASA.
16. Reglamento de previsión social de la SACM,1996, edición SACM