

145461

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

^{h/c}
PSICOLOGIA SOCIAL

INVESTIGACION: CLIMA PSICOSOCIAL DE UNA
INDUSTRIA

POR: MA. DEL CARMEN ROMERO SANCHEZ
HILARIO AGUILAR MUÑOZ

ASESORES: FERNANDO ORTIZ LACHICA
OCTAVIO NATERAS

LECTOR: OSCAR RODRIGUEZ C.

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

SEMINARIO IV

MEXICO, D.F.

ABRIL DE 1993

UAM-I
CSH
R6.572
1993

INDICE

INDICE	i
AGRADECIMIENTOS	vi
INTRODUCCION	v

145461

PRIMERA PARTE: PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO I	PAG.
I.1 LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGIA SOCIAL	2
I.2 PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (TIPOLOGIA)	6
I.3 SOCIALIZACION ORGANIZACIONAL	10
I.4 LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO	12
I.4.1 MORAL, EMPRESA Y PRODUCTIVIDAD	14
I.4.2 IDENTIDAD Y PRODUCTIVIDAD	17
 CAPITULO II	
II.1 SIGNIFICADO DEL TRABAJO	18
II.2 TRABAJO Y MOTIVACION	20
II.2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION	24
II.2.2 INCENTIVOS DE TRABAJO	27
II.3 LIDERAZGO	32
II.3.1 LA EMPRESA Y SU LIDER	34

[Faint, illegible text, possibly a signature or stamp]

CAPITULO III

III.1	LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO	36
III.2.	VARIABLES ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO	39
	III.2.1 SATISFACCION	40
	III.2.2 COMUNICACION	42
	III.2.3 FRUSTRACION	48

SEGUNDA PARTE. DISEÑO Y PLANEACION DEL DIAGNOSTICO**CAPITULO I.**

I.1	LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACION	53
	I.1.1. FUNCION EMPLEO	54
	I.1.2. ADMINISTRACION DE SALARIOS	55
	I.1.3. RELACIONES INTERNAS	57
	I.1.4. SERVICIOS AL PERSONAL	58
	I.1.5. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	59
I.2	DEFINICION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	64
	I.3 PREPARACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	71

CAPITULO II

II.1.	TIPOS DE CAPACITACION	75
II.2.	DETECCION DE NECESIDADES	75
II.3.	TECNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES	78
	II.3.1 CUESTIONARIO	80
	II.3.2 ENTREVISTA	82
	II.3.3 IDENTIFICADOR INDIVIDUAL	84
	II.3.4 OTRO TIPO DE TECNICAS	85
II.4.	EL DIAGNOSTICO EN LA EMPRESA	86
	II.4.1 DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	89
	II.4.2 DIAGNOSTICO DE CLIMA PSICOSOCIAL	90

**CAPITULO III.
PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

III.1	PROYECTO	100
III.2	METODOLOGIA. PILOTEO	105
	III.2.1 CUESTIONARIO	106
	III.2.2 LIKERT	107
	III.2.3 WES	108
III.3	REPORTE DEL PILOTEO	110
	III.3.1 CUESTIONARIO	110
	III.3.2 LIKERT	111
	III.3.3 WES	112
	III.3.4 LIMITACIONES GENERALES	115
	III.3.5 RECOMENDACIONES	116
III.4	APLICACION FINAL. ANALISIS Y RESULTADOS:	
	III.4.1 CUESTIONARIO	116
	III.4.2 LIKERT	118
	III.4.3 WES	141
	III.4.4 COMENTARIOS GENERALES	148
	III.4.5 COMPARACION DE LOS INSTRUMENTOS LIKERT Y WES	149
	III.4.6 VARIABLE DEPENDIENTE	151
	III.4.7 CONCLUSIONES	152
	CONCLUSIONES	156
	BIBLIOGRAFIA	163

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres por haberme dado siempre todo el apoyo para terminar una carrera, así como a toda mi familia, a cada uno de ellos, por siempre agradecida. A Mauricio por dejarme la semilla de aprender y crecer en su compañía y finalmente a todas aquellas personas con las que comparto un especial afecto, que por llenar mi corazón de alegría por su confianza me ayudaron a elegir a la psicología social como una forma de vida.

MA. DEL CARMEN.

Con especial cariño a mis padres que siempre me han brindado todo su apoyo, afecto y comprensión.

HILARIO.

A todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo, muy particularmente a nuestros asesores.

HILARIO AGUILAR
MA. DEL CARMEN

INTRODUCCION

Se firma a los 25 días del mes de mayo de 1992 un acuerdo sobre modernización empresarial en la Residencia oficial de los Pinos. En dicho acuerdo se establece que como parte importante del mejoramiento de la productividad y de la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas.

Hoy día se vive una nueva revolución económica y tecnológica, en la que las organizaciones rígidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios relativos de los productos.

Dentro de esta línea, los sectores y el gobierno, en sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen entre otros puntos a fomentar, a nivel de las empresas, el diagnóstico y actualización de sus estructuras, para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo de información a todos los niveles y el ajuste racional de los procesos productivos a las condiciones cambiantes de los mercados y del proceso tecnológico.

Por su parte la actualización del enfoque de la administración, se inclina a la revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención los cuales no pueden concretarse a simples resultados financieros de corto plazo; es necesario el establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y una comunicación fluida entre sus órganos.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El trabajo es una de las actividades centrales de la vida, y el comportamiento social en el trabajo constituye una de las formas más importantes e interesantes de comportamiento. En esta materia, la modernización con base al énfasis de los recursos humanos se ha de comprometer al desarrollo de los recursos humanos: a la capacitación

permanente, condiciones del lugar de trabajo satisfactoria, motivación, bienestar de los trabajadores y remuneración.

Como se verá la importancia de las investigaciones sobre el trabajo es que amplían nuestra visión del comportamiento social, los efectos de la tecnología, de las estructuras sociales y el desarrollo de las relaciones sociales, entre otros.

Ante las necesidades detectadas tanto por el sector privado como por el gobierno está el compromiso de las universidades de satisfacerlas en tanto que se prepara profesionistas que cubran problemáticas sociales. El psicólogo social se compromete a detectar y proponer. Tal es el sentido de la presente estudio.

La presente investigación no es un estudio de satisfacción-frustración ni de comunicación, ya que de cada uno de ellos abordaremos ciertos rubros, lo cual significa que no estemos tratando con amplitud cada uno de los procesos señalados. No obstante, intentamos saber si con ello era posible tener una visión del ambiente laboral en una industria.

Para hacerlo nos apoyamos en dos instrumentos, uno ya estandarizado y otro validado por nosotros, ambos miden clima laboral, pero midiendo diferentes rubros, de tal suerte que pudieramos tener indicadores "suficientes" que nos permitieran dar conclusiones sobre el ambiente psicosocial.

Este trabajo pretende entre otras cosas, ser una pequeña guía para quien desee hacer una investigación sobre detección de necesidades, que aunque profundizaremos en una de las fases que comprende la detección -clima psicosocial-, creemos dar una visión general de todo el proceso hasta llegar a las guías de acción para la capacitación.

No intentamos descubrir el "hilo negro" si es que alguien desea leer este trabajo con esa visión.

principalmente queríamos cubrir una duda: próximamente seremos 'psicólogos sociales' y cuando vayamos al campo laboral y nos pregunten ¿Qué sabe usted hacer?. Esta es una pregunta nos atreveríamos a decir: existencial! de todos los que estamos en el proceso de terminación de una fase importante de la vida académica de los estudiantes.

El comprometerse a cubrir nuestro primer trabajo en el ámbito laboral fue más que poner a prueba los conocimientos aprehendidos durante la licenciatura, hasta el momento sigue siendo un reto.

No podríamos pedir disculpas por los errores que el lector encontrará a lo largo de esta investigación, pues el estudiar una carrera como psicología social nos permite saber un presupuesto, no hay que trabajar a partir de los errores sino con las diferencias. Es decir, el desarrollo más doloroso pero a la vez más satisfactorio, es cuando uno siente que ha aprendido de los errores, y entonces sí, podemos decir, que somos personas, profesionistas comprometidos y que en el vínculo sociedad-individuo uno es motor importante, ¿Uno? sí, un psicólogo social.

Antes de comentar la estructura del siguiente estudio queremos compartir dos cosas, primero, agradecer a la gente que nos permitió entrevistarla que sin ellos pedirlo nos adentramos un poquito en su sentir, a ellos esperamos detectar oportunamente sus necesidades a fin de cubritas.

Segundo, nuestro trabajo fue pagado, que aunque poco, nos dió la oportunidad de conocer nuestras limitantes y ahora tener la posibilidad de cubritas. Este trabajo también sirvió para detectar nuestras necesidades como profesionistas en proceso.

Algo más, nos llena de alegría el saber que no nos equivocamos de carrera pues realmente estamos preocupados por lo social.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO. Esta investigación se compone de dos partes. La primera comprende

dos capítulos, en el primero consideramos de importancia abordar cuestiones sobre productividad a través del esclarecimiento de la magnitud que tiene ésta como objeto de estudio para la psicología social, este capítulo se apoya en el segundo.

La segunda parte se constituye de tres capítulos, el primero se ocupa de cubrir uno de los requerimientos del diagnóstico de clima social y la parte administrativa -que aunque no tiene (aparentemente) estrecha relación con nuestra disciplina, sí es necesaria, sobre todo para quien se interese en la aplicación de un diagnóstico-.

Decidimos abordar en el segundo capítulo nuestras variables de estudio, y en el último capítulo profundizamos en la detección de necesidades y técnicas para investigarlas. Por supuesto tratamos de adentrarnos un poco más en el de clima social, que no por ello deja de tener la misma importancia de las otras técnicas. Es de comentar que no encontramos libros sobre clima laboral sino únicamente como parte integrante de todo un proceso de consultoría, o bien en tesis, en la UAM-I solo ubicamos una.

Finalmente esta la parte de planteamiento metodológico, el cual incluye el proyecto, metodología, análisis y resultados por instrumento.

PRIMERA PARTE

PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO I

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COMO OBJETO DE ESTUDIO
DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL.

INTRODUCCIÓN

El psicólogo social pretende con su teoría-praxis mejorar el nivel de vida y bienestar social de quienes son objeto de sus servicios como profesional. En el campo de la actividad productiva, su papel es indiscutible en aplicaciones prácticas de la teoría del comportamiento humano, en la industria o cualquier otro ámbito, en la comprensión de fenómenos grupales y en su intervención para solucionarlos. Por lo que el psicólogo social como profesional debe de contribuir a la solución de problemas como:¹

- a) La concepción o modificación de sistemas de trabajo.
- b) Captar, seleccionar y canalizar personal.
- c) Asegurar su actualización, su capacitación y su perfeccionamiento.
- d) Prevenir los accidentes y mejorar las condiciones de trabajo.
- e) Apreciar objetivamente las potencialidades y los resultados individuales.
- f) Proponer remuneraciones equitativas.
- g) Facilitar las comunicaciones, las relaciones interpersonales y las relaciones intergrupales, etcétera.*

De lo anterior se desprende que el profesional en esta área debe conocer el funcionamiento de la industria en todos sus niveles, desde el administrativo hasta el psicológico. Esto con la finalidad de poder comprender con precisión en donde incidir en la solución de problemáticas psicosociales.

Hemos iniciado con lo que puede hacer el profesional de la psicología social-industrial, pues este trabajo básicamente es dar al lector una pequeña guía del campo del diagnóstico empresarial, para de ahí dejar fundamentado que un psicólogo social posee las suficientes herramientas para trabajar en el ámbito industrial.

En ese sentido el campo del psicólogo social-industrial tiene estrecha relación con el departamento de Recursos Humanos, de tal forma que el

*psicólogo debe de prestar valiosa ayuda y colaboración en áreas tales como son: La Selección de personal, el Adiestramiento, Capacitación y desarrollo de personal, Consejo en la industria, ingeniería psicológica, Motivación humana en la industria, Relaciones psicológicas obrero-patronales, Mercadotecnia, Análisis y valuación de puestos, Calificación de méritos, Seguridad Industrial y Estructura de comunicaciones, Concepción y reformas a sistemas de trabajo, Análisis y calificación de potenciales individuales, etc, hasta llegar a dominar las teorías y

¹Javier Urbina Soria (compilador), *El Psicólogo. Formación, Ejercicio profesional, Prospectiva*, p.p. 279-280.

técnicas inherentes a la llamada psicología de la organización.²

Por lo que resulta obvia la necesidad de profesionales de la psicología en esta área.

Teniendo en cuenta lo anterior diremos que el manejo del personal, cualquiera que fuere el nivel, sea éste desde el gerencial hasta el obrero, requiere y aún más en nuestra época, del conocimiento exacto para el cumplimiento de objetivos, por lo que es indispensable especializarse en ésta área y no actuar utilizando el sentido común para resolver problemas; pensando en ello queremos corroborar dejando explícitas las variables que afectan el ambiente social dentro de un grupo laboral, como primera y principal fase, para poder en nuestras conclusiones sugerir un programa específico que optimice el potencial humano y material dentro de los objetivos de la empresa. En vista de que existen factores de relevancia que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la empresa, por este factor humano que es el cuerpo de toda organización.

Sabido es que toda empresa o institución que preste un servicio y/o produzca un bien, esta conformada y constituida por grupos; de ahí que surja la importancia de su estudio y conducción, estudio que nos llevará a identificar fenómenos como la motivación, cohesión, liderazgo, responsabilidad, conformidad, comunicación en todas sus formas, conflicto, frustración, organización, identificación y otros según el grupo. Son variables que influyen para el buen o mal desempeño de los integrantes. Variables a elegir en tanto que en una organización pueden predominar unas más que otras.

La determinación de las variables, van a estar en razón de los resultados del pilotaje (de ello profundizaremos más adelante). Una vez que se han determinado las variables se prosigue con la detección de las áreas problema o de los factores irregulares, para modificarlas y con ello evitar o eliminar aquello que cause conflicto o limite el proceso grupal.

Cuando hablamos de grupo, no podemos dejar de hablar del término de relaciones interpersonales, que es un factor muy importante para el correcto desempeño de los objetivos de cualquier empresa, y consecuentemente hay que remitirnos a lo que es la comunicación, la cual conlleva a la transmisión de afectos, expresiones mentales o contacto físico de persona a persona -tal es como un simple saludo de mano- todo ello forma parte de la creación del clima psicosocial

²Javier Urbina Soria. *Op. Cit.* p. 280

que es un producto de la comunicación y que esta presente necesariamente en el aspecto laboral.

La comunicación se convierte en un elemento esencial y básico en la cual se debe contar con los elementos y medios adecuados para transmitir conocimientos, datos, sugerencias, etc. a los subordinados para lograr el mejor desempeño y entendimiento de las funciones como un elemento más en vías de lograr los objetivos planteados de la empresa.

Otro factor importante es el liderazgo. Pongamos por situación lo que sucede comúnmente dentro del círculo de trabajadores o ejecutivos. Entre ellos se sentirán atraídos por cierta manera de conducirse en el actuar, la manera de pensar, de resolver los problemas, de dirigir. A su vez los subordinados pueden llegar a sentirse influenciados por sus jefes y tomarlos como modelos, pues se imita lo que se admira; esta admiración puede incluso inducir en la elección de los objetivos y las aspiraciones.

Se espera que las personas que dependen directamente de un jefe, cumplan las expectativas de acuerdo al sistema formal de normas (estas las dicta cada empresa), y esto se logra en parte por la necesidad, casi siempre, de depositar y delegar en alguien la toma de decisiones y esperar sean las mejores.

Por lo tanto las personas (jefes) en quienes se deposite la responsabilidad deberán conocer el mecanismo de operación de los estímulos positivos que benefician esta confianza para que se mantenga en una posición efectiva como líder.

Cierto es que de entrada este liderazgo lo puede dar la empresa nombrando directamente a una persona jefe o supervisor de algún área, pero el desempeño óptimo se realiza cuando la gente da calidad de líder por unanimidad, lo cual le facilitará al dirigente manejar e inducir adecuadamente a los subordinados al cumplimiento de sus órdenes, logrando una combinación entre deber y el gusto por hacer la actividad correspondiente, misma que se puede llevar a cabo con una adecuada forma de trato interpersonal; no se trata solamente de hacer sentir al trabajador como un elemento más, que esta para cumplir a cambio de un salario.

Lo recomendable es, conocer la forma correcta de guiar y conducir un grupo en vías de cumplir los objetivos

de la empresa; y una forma de lograrlo es cuando el líder mantiene su identidad como tal, instrumentando los motivadores adecuados, ya que pueden variar de grupo a grupo dependiendo de la finalidad de éste, para lo cual desde el principio el líder si es formal (designado por la empresa) debe de conocer todos los requerimientos de su puesto y las atribuciones correspondientes, no cayendo en actitudes estereotipadas de un líder autoritario (claro que esto dependerá del tipo de integrantes).

El autoconocimiento del líder es para que él mismo conozca la causa de su conducta como motivante para que sus subordinados actúen y den las respuestas esperadas.

Cuando uno habla de motivación nosotros lo ligamos directamente con la satisfacción, a nuestro ver, uno de los principales motores para la buena realización de un trabajo, lo cual tiene implicaciones, por una parte psicológicas y por otra materiales.

¿Por qué tratar entonces el factor trabajo: el problema de la satisfacción, frustración laboral y la comunicación? la trascendencia de estos se justifica en tanto que son fenómenos psicosociológicos, puesto que comprenden a las necesidades, en las cuales se establecen las fuerzas motrices de toda personalidad y de los grupos humanos que se dan en el contexto de las relaciones sociales, que constituyen el punto de partida para la explicación de la psicología humana.

Considerando la idea de la labor del psicólogo social como un especialista, en este caso, del ambiente laboral, examinaremos un caso particular, la industria **Plásticos Internacionales S.A.** para mostrar una de las aplicaciones de la Psicología Social, con base a las variables señaladas.

Estimamos como una necesidad particular de nuestro tiempo, el conocer acerca de los estados de ánimo, actitudes, motivaciones y habilidades de los trabajadores. Así como otros fenómenos, tales como los niveles de cohesión grupal y el nivel de satisfacción laboral entre otras manifestaciones de marcado carácter psicosocial, mismos que englobamos y se hayan implícitos en el trabajo. Por lo tanto la ayuda de especialistas dedicados a la organización laboral es un reclamo cotidiano.

Una de las ciencias que aporta información para explicar lo anteriormente señalado en alguna organización determinada es la Psicología Social puesto que tiene por objeto de estudio a los fenómenos psicosociales que se manifiestan en los distintos agrupamientos y en las personalidades que los integran. Entonces en el ámbito laboral, la Psicología Social tiene básicamente por objeto de estudio a los fenómenos psicosociales que se manifiestan en los distintos grupos de trabajo.

Los psicólogos sociales han estudiado el comportamiento social en el trabajo desde el comienzo de la década de los años treinta. Han examinado temas como el comportamiento en grupos de trabajo, las estructuras organizativas relacionadas con el trabajo y las relaciones entre directivos y supervisores, supervisores y subordinados.

Han estudiado asimismo cuáles son las condiciones que dan lugar a una mayor satisfacción en el actividad laboral; así también las situaciones en que disminuyen el ausentismo y la rotación de personal, descubriendo que uno y otra son bajas cuando es grande la satisfacción en el trabajo, y que entonces la productividad total es elevada y los costes de mano de obra, bajos.

Ahora bien, mucho es lo escrito en torno a los grupos y nosotros, los que elaboramos este trabajo, estamos seguros de hacer un aporte práctico de lo que se ha hecho en esta disciplina de lo grupal, para primero, hacer un análisis ambiental del grupo de estudio, con objeto de detectar las posibles variables que afecten de manera positiva o negativa los objetivos y desempeño del grupo como tal, e identificar las probables maneras en las que se pueda modificar aspectos concernientes al grupo en función de los intereses y fines del mismo por medio de la capacitación.

En lo referente a la capacitación será una sugerencia con base a las necesidades y características específicas de ese grupo con la finalidad de mejorar la integración grupal en la cual los mismos integrantes establezcan sus propias metas de conformación grupal, coadyuvando así a la realización de los fines tanto de la empresa como para sí mismos.

I.1. PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Antes de empezar a desarrollar este tema conviene dejar aclarado el concepto de organización, tal como es comprendido y utilizado en este trabajo.

Aquí lo ubicamos dentro de los grupos normativizados, los cuales se rigen por normas, formales e informales respectivamente, con una finalidad determinada y toda una estructura que soporta a la organización.

Los niveles de análisis en que se puede ubicar a la organización son el de conducta, estructura o proceso. En donde al interior surgen fenómenos y procesos que se interrelacionan con los otros niveles.

Para abordar fenómenos psicosociales existentes dentro de organizaciones sean estas laborales, familiares, amistosas o de otro tipo, hay diferentes enfoques teóricos que tratan de explicar el funcionamiento interno, mas aún existen teorías que dependiendo de la organización dan una explicación de cómo ésta puede afectar a sus elementos.

Como ejemplo podemos citar el caso de la teoría psicoanalítica, la que ponemos como ejemplo, para no olvidar que cada individuo posee una historia, donde se tiene presente la influencia que ejerce o ejerció la familia sobre el individuo. El interés de tomar esto en cuenta es que su trascendencia se verifica primero, para el funcionamiento de la organización (que puede variar desde el óptimo hasta un pésimo funcionamiento), luego para la reproducción de la misma. En un caso concreto, cuando se entrevista a un sujeto sus respuestas corresponderán a un historial particular.

Por otra parte volviendo a la idea de organización consideramos importante dar una tipología de las organizaciones según Katz y Kahn³:

*Organizaciones productivas o económicas, que son las que proporcionan los bienes y servicios como la agricultura, manufactura y transporte en donde la importancia del factor humano deriva de la existencia de los grupos políticos sindicales culturales que ejercen presión sobre la organización para que ésta se adecue según sus necesidades.

*Organizaciones adaptativas, son las que buscan resolver problemáticas nuevas como todos los centros de investigación incluyendo a las universidades.

*Organizaciones político-administrativas que son las que por una parte controlan los recursos materiales y humanos, y por otro lado las que median entre los grupos antagónicos el estado y sus oficinas por parte del gobierno o los sindicatos y otras organizaciones de este tipo.

*Organizaciones de mantenimiento son las que presentan las bases de socialización para poder integrarse a otras organizaciones: la sociedad, escuela e iglesia nos ilustran este caso.

Esta tipología nos parece completa, no obstante la complementaríamos con el modelo burocrático de Max

³Katz y Kahn. *Psicología Social de las Organizaciones*, p.p. 26-29.

Weber⁴. El modelo burocrático tiene las siguientes bases de operación:

- 1.-La existencia de una organización normativa clasificada en sectores jurisdiccionales, en donde las actividades realizadas en la organización se catalogan como deberes oficiales, existe una jerarquía de autoridad bien delimitada en donde existen las medidas coactivas en función del ejercicio y existe un sistema bien organizado de normas el cual permite la reproducción del sistema.
- 2.-Hay un sistema de subordinación bien organizado, basado en la jerarquía y niveles de autoridad.
- 3.-Existen documentación que avala la posición del cargo.
- 4.-La administración de un cargo de manera especializada requiere de una preparación especial.
- 5.-La jornada laboral esta determinada en cierto tiempo.
- 6.-La organización funciona de acuerdo a normatividades precisas.

Aunque Weber menciona estos seis presupuestos como características del sistema burocrático, hallamos cierta similitud con una empresa privada. Las instituciones ya sean privadas o gubernamentales necesitan de una organización en sus actividades. Esta organización según la clasificación de Bennis (1973) queda de la siguiente manera:

- a) Jerarquía de mando bien definida.
- b) Sistematización de reglas y procedimientos.
- c) Especialización del trabajo basado en la división.
- d) Relaciones humanas impersonales
- e) La competencia técnica tiene como base la selección.

Lo que se puede apreciar es que los factores que impactan el desarrollo e integración de la organización es el imperante autoritarismo y mecanización, ya que son los que ocupan la escala mas alta de la jerarquía de la organización, los que deciden su destino. Todo ello como factores que componen el proceso que la productividad.

De acuerdo con los autores citados se tiene que dentro de la estructura se pueden identificar otras propiedades de la psicología de la organización:

⁴Para más información consultar el libro de Max Weber. *¿Qué es la burocracia?*, La Pléyade, México, 1972.

*Naturaleza del procesamiento organizacional, en donde se distingue si el producto final son objetos o personas.

*Naturaleza del proceso de mantenimiento en donde para conservar y atraer a los miembros de la organización existen recompensas.

*Naturaleza de la estructura burocrática, que es la facilidad con que se puede entrar o salir y los niveles jerárquicos que existen en ella.

De lo anterior los fenómenos se desprenden en dos niveles básicos correspondientes a un nivel formal, el ámbito normativo e informal, el cual se deriva de las interrelaciones de los sujetos en la organización. Pero teniendo en cuenta que éste cuando integra a una determinada organización, no está exento de la influencia de las otras organizaciones a las cuales pertenece.

Un esbozo general para ilustrar lo anterior es ubicando al sujeto dentro de la sociedad en la cual se desenvuelve, en nuestro caso es el sistema capitalista con un sistema normativo democrático, en el que ubicamos a la familia como otra pequeña organización social importante para el sujeto; posteriormente a ella éste se puede integrar a otro tipo de organizaciones normativas como la escuela formal, asociaciones de trabajo, religiosas etc. Cada una de ellas con un matiz que las distingue de las otras organizaciones o como en la tipología de los autores mencionados.

Dentro del ámbito industrial la organización es una pequeña partecita de la sociedad en donde se reproducen los aspectos socioculturales, tal es el caso de la necesidad de la división y asignación de funciones a las que les corresponde una responsabilidad y subsecuentemente la jerarquía. Lo que implica niveles de autoridad necesarios que permita dirigir una empresa; pues no se debe perder de vista que uno de los objetivos principales de la organización es la de simplificar funciones y hacer el trabajo de la mejor manera posible, contando para ello individuos. Los cuales, a su vez, tienen necesidades diferentes que dependen del tipo de vida y en particular de su historia personal en donde interviene el yo propio y el yo condicionado socialmente.

Al interior de la empresa la organización humana es más que una simple suma de necesidades porque la interacción diaria de los individuos origina un elemento común que es la organización social de la empresa que se plasma en la cultura organizacional.

Dicho de otra manera, se puede hablar de Psicología Social de las organizaciones por ese nexo psique-actividad. Por la conjugación de lo subjetivo en las condiciones internas (fenómeno psicosocial) y lo objetivo (el ambiente de trabajo); en una *esfera de retroalimentación: estímulo, respuesta e interacciones.*

¿Cuál sería el fin de la psicología social en la organización del trabajo? La intención es que se permita relacionar de la mejor forma la técnica y las personas involucradas en el proceso de trabajo, que conjuntamente ayude a garantizar el uso mas efectivo de todos los recursos.

La organización del trabajo tendría dos objetivos principalmente: el económico y social. El objetivo social consiste en crear por una parte condiciones laborales que preserven la salud del trabajador y por otro lado a convertir poco a poco al trabajo en la primera necesidad vital del hombre. El logro de esto nos lleva a la productividad del trabajo, el cual constituye el objetivo económico.

1.2. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Ahora bien, al ingresar el individuo a una organización, se debe acopiar a su nuevo ambiente más que la empresa a él, aprenderá la forma de conducirse, que puede ser de manera positiva o negativa. A este proceso se le denomina como socialización organizacional, Kolb³ la define:

"La socialización organizacional es la forma de ponerse al tanto, el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en la cual se señala lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Este proceso se da en la escuela. Se da una vez más y quizá de manera decisiva, cuando el graduado obtiene su primer empleo en una organización. Se da otra vez cuando pasa de un departamento a otro de la misma o de un rango a otro. Y vuelve a darse desde el principio si abandona la organización e ingresa a otra...es un proceso que puede hacer o deshacer una carrera y que puede hacer o deshacer los sistemas de planificación de personal de las organizaciones"

Este proceso en la mayoría de las organizaciones pasa desapercibido (lo que se denominaría una mala inducción) por pertenecer a la cotidianeidad. Con base a la socialización se construyen los cimientos para una futura lealtad o deserción en la empresa; por lo que la socialización debe de ser eficaz para mantener la estabilidad de la

³David A. Kolb. *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*, p. 3

organización.

Al hacer mención del concepto de socialización nos referimos al proceso en el cual el sujeto aprende las pautas de conducta, la escala de valores y las normas que le exige el grupo o la organización a la cual se incorpora. Se pueden distinguir en normas formales que en la sociedad se traducen en leyes escritas, en la empresa son los lineamientos y objetivos a seguir y las informales que son las reglas de convivencia no escritas, existen en todos los grupos con sus particularidades dependiendo de su conformación. Ambos necesarios para la integración del individuo.

A continuación se presenta un resumen de las cinco características principales que David A. Katz (1980) considera importante aprender al ingresar a una organización:

1. Las metas fundamentales de la organización.
2. Los medios referidos para alcanzar tales metas.
3. Las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que le adjudica la organización.
4. Las pautas de conducta necesarias para el desempeño eficaz del rol.
5. Un conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El proceso antes mencionado de aprendizaje siempre esta presente en toda organización, en la laboral se debe de tener muy en cuenta si es que se quieren los resultados mas óptimos, en términos de productividad. Cuando se pasa por alto y sucede de una manera fortuita y no planeada, puede desequilibrar seriamente a la organización. Al respecto Kolb⁶ dice:

"El nuevo miembro tiene que aprender que no ha de conducir un Chevrolet si trabaja para la Ford, a no criticar en público la organización a no usar ropa inconveniente y a no ser visto en lugares inconvenientes"

Lo anterior se puede planificar en estrategias y programas de capacitación para prever resultados no acordes a los fines de la organización mediante el mismo sistema jerárquico de la organización que pueden ser los supervisores o algún otro instructor.

Puede suceder que algún miembro al integrarse a la organización tenga valores o actitudes contrarias, por lo que tendrá que adoptar nuevas conductas mediante la aceptación de simbologías que se concretizan en uniformes con logotipo o emblemas en el orden material, pero esto no se queda en el exterior sino que pasa a un orden considerado

⁶Kolb *Op.Cit.* p. 3

como de socialización en la psique humana, para lo cual se presenta un relato de Kolb de una de sus experiencias en la industria.

Kolb (1974) dejó manifiesto la manera en la que se pueden establecer vínculos duraderos con los nuevos integrantes, en donde se tiene como vital importancia el conocer y manejar adecuadamente factores motivacionales del individuo, porque los resultados al final pueden ser contrarios a lo que se esperaba:

'Una de las clases de tales experiencias consiste en recibir encargos de tareas tan fáciles o tan triviales que llevan consigo el claro mensaje de que al novicio no merece que se le encargue nada importante. Otra de las clases de estas experiencias esta en el polo opuesto; encargos tan difíciles que el fracaso es seguro, lo que probaría inequívocamente al novicio de que existe la posibilidad de que no sea tan listo como pensaba. El asignar tareas que son evidentemente solo de práctica, el pedir informes que después no se leen o no se tiene en cuenta, los períodos prolongados de adiestramiento durante los cuales la persona mira cómo trabajan los demás'

Este ejemplo de la planeación como un sistema sólo es presentado como una de las técnicas utilizadas dentro de la empresa para lograr una socialización mas efectiva en beneficio de los objetivos particulares de la empresa y de la productividad.

I.4. LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

La productividad en el trabajo es entendida como la correlación existente entre los volúmenes de producción y los gastos de trabajo humanamente invertidos. El aumento de la productividad del trabajo significa reducir los gastos innecesarios de energía material y social, dirigiéndola a trabajo futuro, de tal manera que se halle reflejado en la mercancía. Complementando, se entiende por productividad al rendimiento por unidad de entrada de trabajo. Es de suma importancia y es relativamente fácil medirla cuando se trata de empresas que producen bienes materiales que se pueden observar a simple vista, la dificultad de medirla estriba cuando se trata de servicios. Lo que interesa aquí es encontrar las variables que se asocian a ella.

A modo de ejemplo tenemos las siguientes variables: la música en el trabajo y períodos de descanso (si acaso existen). En el caso de la música, a la mayoría de los trabajadores les gusta escucharla mientras trabajan, por lo que

⁷Kolb Op. Cit. p. 7

resulta de interés saber cómo se relaciona la música con la productividad. Para lo cual se tiene una investigación realizada por H.C. Smith (1947).

Smith (1947) descubrió que al tocar música mientras se trabajaba el turno rendía el 10% más, esto se realizó en una industria y los psicólogos opinaron que la música mejoraría la productividad en tareas altamente repetitivas y que los efectos adversos serían poco probables. Se encontró que la música tiene como efecto alejar al trabajador de la melancolía evitando que charlen o busquen pretextos para dejar su labor. Hay mas investigaciones al respecto y en la actualidad se pueden encontrar compañías que ofrecen sus servicios de música programada.

Otro factor que se asocia a la productividad son los períodos de descanso McGehee y Owen (1940) realizaron una investigación con trabajadores de escritorio, en donde su labor era la de llenar solicitudes, se calculaba su productividad dividiendo el número de solicitudes entre el tiempo, se experimentó primero con solo un descanso en un lapso de tiempo que era de 45 minutos en la jornada labor y se calculó la productividad, después se les anunció que sus descansos se les darían en intervalos específicos, todo esto debidamente planeado. La conclusión que se sacó es que la productividad aumentó posteriormente en un 28%.

Uno de los psicólogos que dirigió la investigación puso su escritorio en el mismo salón de las operadoras antes del experimento y durante él. Así pudo llevar constancia de los períodos de descanso no autorizados que tomaba cada empleada, tanto cuando no había como cuando había descansos autorizados. Registró en una gráfica el número de minutos que cada empleada estaba fuera del salón de trabajo en períodos de descanso no autorizados, las jóvenes que no tenían períodos de reposo supervisados tuvieron en promedio tres minutos de descanso no autorizado cada hora, las que tenían períodos de tregua permitidos tomaron sólo poco más de un minuto de descanso no autorizado por hora. Cuando los descansos autorizados y no autorizados de este último grupo se promediaron, se vió que tomaban un poco más de los tres minutos de descanso no permitidos que tomaba el primer grupo. El gerente de la oficina creyó que se trataba de decidir si dar o no tiempo de descanso, cuando en realidad, lo que estaba decidiendo era si autorizar o no el tiempo de descanso que de todos modos se tomaban.

Por lo anterior se deduce que una planeación tomando en cuenta factores como éste son de repercusión importante para el factor productividad además que tiene en cuenta a las personas como el factor humano que hace

andar la industria.

Entonces, en aras del aumento de la productividad del trabajo, hay que **explotar** y así convertir en factores actuantes, a las posibilidades no utilizadas: potencialidades psíquicas del hombre (necesidades, actitudes, sentimientos, memoria, habilidades, percepciones, aptitudes, etc.) en el desarrollo del proceso de cooperación del trabajo.

Habría que comentar que el transformar las relaciones laborales implica una psicología del trabajador en el que el papel de éste no es pasivo, por el contrario, es activo: la psicología de las personalidades y de sus colaboradores de producción atrasan o adelantan en gran medida el desarrollo de la organización del trabajo y, en consecuencia tienen una función relevante en la productividad del trabajo.

Para que se pueda dar la productividad es necesario que exista cohesión o unidad en el grupo de trabajo, rasgo psicosocial muy importante en el desarrollo de la actividad económica. No se trata de un fenómeno estático que se refleja como una binomial: cohesión-no cohesión; se manifiesta dinámicamente y puede expresarse en gradaciones que comprenden desde una falta de cohesión o desintegración del grupo hasta una gran unidad que interesa además y fundamentalmente, por la *fuerza del equipo* que surge distinta, productivamente mayor que la suma simple de las fuerzas individuales. Eso explica con suficiencia la importancia de regular la cohesión. La verdadera integración grupal se dará cuando haya armonía en las relaciones humanas entre los distintos integrantes, en aras de los objetivos principales. Se indicará subjetivamente a través de la percepción que acerca de esa unidad tenga cada miembro, objetivándose ese conocimiento psicosocial de cohesión de grupo a través de indicadores económicos de la empresa.

1.4.1 MORAL, EMPRESA Y PRODUCTIVIDAD. Para lograr la productividad en una empresa es necesario un cierto grado de integración al interior de la organización, la integración de una compañía, es su capacidad para mantener su estructura y su función, en donde están implícitos los factores psicosociales como la cohesión, comunicación, liderazgo etc. los resultados que de ello se observará son el funcionamiento y la eficiencia de la organización, por lo que se hace necesario conservar y aumentar el grado de integración en vías de mejorar y mantener la productividad.

Un factor importante en lo anterior es la moral en los trabajadores para lo cual se tiene diferentes definiciones y tipos, según Guion (1958)

se tiene:⁸

- Moral como cohesión de grupo: "Muy significativa como base de trabajo útil...parece no tomar en cuenta al individuo".
- Moral como actitudes relativas al trabajo: "actitudes hacia la supervisión, actitudes hacia los estímulos económicos, actitudes hacia el producto y cosas similares <<satisfacción en el trabajo>>".
- Moral como ausencia de conflicto: "parece algo negativa pero no hay duda que va implícita en buena parte de las medidas y las conversaciones de la gerencia".
- Moral como buen ajuste personal: "necesitamos de un concepto que esté más relacionado con el trabajo que el ajuste liso y llano".
- Moral como sentimiento de alegría: "se puede estar contento y eufórico en el trabajo, pero a pesar de él, no por causa de él".
- Moral como participación del ego en nuestro trabajo: "¿Cuándo se debe considerar que el ego de un individuo participa en su trabajo en contraste con sentirse o ser absorbido por el trabajo como símbolo de otro interés?"
- Moral como aceptación personal de las metas del grupo: "considera que la moral es un atributo del individuo, pero se trata de un atributo que existe únicamente en referencia del grupo del cual es miembro...esta definición híbrida es, quizá, la más ampliamente aceptada".

Se tiene entonces que el concepto de moral es amplio y complejo abarcando desde los intereses particulares del sujeto hasta la conformación del grupo como tal.

Para simplificar lo anterior se recurre al concepto de Guion (1958) quien dice que la moral es la medida en que se satisfacen las necesidades del individuo y en la medida en que el individuo percibe la satisfacción, dicha medida es comprobable en la situación total de su trabajo.

Por otra parte Smith y Wakeley (1947) comentan que la moral es el interés intrínseco del trabajador en lo que hace, medido por su esfuerzo, iniciativa y satisfacción. Aquí se hace incipiente en la importancia de este factor que se conforma una parte por la interrelación del sujeto con su grupo de trabajo y la otra por los intereses particulares de éste con su trabajo.

Ya en las investigaciones de Herzberg y Stoneo (1966) indicaron que la moral tiene una relación más directa positiva con la productividad, asimismo la moral como anteriormente se señaló esta relacionada y vinculada con conceptos como el de interés, integración y libertad, entendido éste último como una libertad de elección que tiene el sujeto para trabajar, claro que éste punto es criticable en cuanto los trabajadores se encuentran con su sistema de trabajo predeterminado al cual se tiene que ajustar, como lo es un trabajo mecánico y rutinario del ensamblaje en serie por mencionar alguno, al respecto Walkwer y Guest (1940) observaron que pequeñas diferencias de libertad producen

⁸Henry Clay Smith. *Psicología de la conducta industrial*, p.p. 39-40.

grandes diferencias de moral.

Lo implícito en las investigaciones anteriores a las que se hace referencia y los resultados positivos observados en ellas es que se toma en cuenta al factor humano como tal y a los diferentes fenómenos psicosociales que están inmersos en el ámbito laboral, que en este caso es la "libertad" que tiene el sujeto para decidir, el interés creado o compartido en lo que hace y cómo él lo percibe y la integración que éste tiene con el grupo.

Walker y Guest (1940) encontraron los siguientes factores relacionados con lo anterior:

- 1.- Grado de repetitividad.
- 2.- Grado de paso mecánico.
- 3.- Habilidad medida por el período de aprendizaje.
- 4.- Frecuencia de descansos en la rutina de trabajo.
- 5.- Frecuencias de la interacción social.
- 6.- Tamaño del grupo en que ocurre la interacción.

Las categorías anteriores se encuentran adscritas a varias esferas del trabajo que pueden corresponder desde el trabajo de oficina, que requiere de procesos psicológicos más complejos, pero que no por eso deja de caer en una clasificación de trabajo mecánico y repetitivo como lo es la contaduría y computación (captura) por mencionar algunos, y el trabajo manual de un obrero. Asimismo la interacción que se tiene en un trabajo de oficina donde la interacción social a veces esta limitada al ámbito de trabajo también lo encontramos la misma situación un nivel obrero. Por lo que resulta necesario el análisis detallado dentro del ámbito de trabajo en la industria por parte del psicólogo social si es que se quiere llegar a niveles óptimos de productividad.

Pudiera ampliarse y argumentar mas este tema, con teorías formales de la psicología social que explican, dentro de su marco más claramente los fenómenos anteriores. Pero solo los mencionamos porque las investigaciones que citamos son resultados concretos dentro de la industria con interrelación con las teorías anteriores. Las teoría que consideramos explican mas detalladamente estos fenómenos son la teoría de la atribución, disonancia cognitiva, de las actitudes y otras mas.

1.4.2 IDENTIDAD Y PRODUCTIVIDAD. Desde la teoría de Erik Erikson (1950, 1963, 1965 y 1968) la identidad es la búsqueda más importante del adolescente para contestarse la pregunta de quien es en realidad. Esta teoría ha generado diferentes investigaciones y se ha encontrado que hay cuatro diferentes niveles de identidad relacionados con:

- El compromiso.
- El sentido del yo
- la intimidad.

Diferentes tipos de investigaciones confirmaron que las personas que resuelven su crisis de identidad en relación con sus objetivos profesionales, son más capaces de desarrollar relaciones más estrechas con otras personas, y como anteriormente se mencionó esto lleva a la integración y fortalecimiento del grupo.

En otras investigaciones realizadas por Tajfel (1981) se tiene que las pertenencias categoriales intervienen en la definición que el sujeto se autoconstruye, comparando ventajas y desventajas de pertenecer a una u otra categoría. Resultado de la categorización se tiene que se tienden a acentuar las semejanzas y diferencias dentro de los grupos, por ejemplo en lo que respecta al *status* los grupos de mayor rango tienden a alejarse de los de menor *status*, existiendo con ello conductas de discriminación y diferenciación o la homogeneización de los grupos se manifiesta con mayor facilidad cuando se trata de describir a otro grupo que al grupo de pertenencia. Las investigaciones de Sherif (1979) muestran que las relaciones entre grupos son determinadas por los proyectos de los grupos en interacción y se tiene que cuando los proyectos entre los grupos son incompatibles tiende a aumentar la tensión y se tiene que la tensión tiende a disminuir cuando se requiere la participación en un proyecto superior de ambos grupos, las investigaciones también demuestran que al compartir un mismo destino dentro del grupo, independientemente de como se inflija éste, es suficiente para hacer un juicio de valor discriminativo en favor del grupo al que se pertenece, Rabble (1979) explica que sería más agradable anticipar una interacción con individuos que hallan vivido una misma experiencia que con los que tuvieron experiencias diferentes.

CAPITULO II

II.1. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO

EL TRABAJO. Ya que nuestra investigación se ocupa del clima laboral es importante categorizar el factor trabajo. En una primera fase podríamos decir que el trabajo es agradable unas veces y desagradable otras, pero es necesario para proveerse alimento, vestido, vivienda, protección contra enemigos externos y elementos destructores internos; entonces podemos entender por la palabra "trabajo" siempre como actividad, y su significado dice Rüssel⁹ varía según las relaciones temporales del trabajo como un proceso.

El trabajo es producto de factores culturales. Toda sociedad desarrolla, mediante procesos históricos, ciertas actitudes hacia el trabajo y ciertos modos de trabajar que pasan a los hijos a través de la educación y demás formas de socialización.

La naturaleza del trabajo se ha visto enormemente afectada por la tecnología, desde la Edad de Piedra, con sus hachas, hasta las fábricas de automóviles automatizadas.

La tecnología afecta a las relaciones con los supervisores y directores y a la clase de organización necesaria. La tendencia a la consecución de una tecnología más complicada es en parte económica: se desea producir los mismos bienes a menor coste, generalmente con menos trabajadores. Esto a desarrollado actitudes hacia el trabajo y tipos de organización laboral también diferentes.

Es posible cambiar las condiciones de trabajo, sin modificar la tecnología, haciéndolo más satisfactorio y motivador. Regularmente un trabajo trae consigo una retribución. Asimismo expresa el esfuerzo presente, los productos y situaciones obtenidos mediante este esfuerzo.

El trabajo como actividad viene determinado por el tiempo, tiene principio y término. El trabajo en sentido mas amplio es un concepto agudo. Es una forma comenta Rüssel (1976) "objetiva espiritual surgida del intercambio hombre-

⁹A. Rüssel. *Psicología del trabajo*, p.29

cosa" y que, por otra parte, se influyen mutuamente, esto significa que no es unilateral.

Para el trabajo se necesitan instrumentos, y para que un objeto sea instrumento de trabajo es cuando éste ayuda a la tarea. Ahora bien, el resultado, o sea el producto para que lo sea debe dar paso a nuevos productos y por tanto a una nueva relación laboral hombre-cosa.

La finalidad de la economía es la producción de bienes de consumo para satisfacer las necesidades; el trabajo produce bienes, pero no se limita a ello.

El trabajo es la piedra filosofal de la existencia humana, el hombre pasa la mejor parte de su tiempo útil trabajando, el ámbito laboral tiene indudablemente una influencia en su vida, de manera constante; por tal motivo el espacio laboral debe lograr involucrar realmente a los integrantes, hacer que ejerzan su creatividad y su talento, que resulte atractivo el trabajar y sobre todo que tenga finalidad significativa. En definitiva no olvidar nunca el sentido humano del trabajo.

Visto lo anterior podríamos dar algunos elementos esenciales del trabajo:

1. Actividad humana: el trabajo es en esencia humano.
2. Actividad mixta: física y mental
3. Actividad creativa: en el trabajo algo se transforma, algo cambia de valor.
4. Actividad Por un fin: lo que mas resalta es el fin que se persigue.
5. Actividad Con caracter necesario: trabajo impuesto.
6. Actividad Limitante. El trabajo exige esfuerzo y tiempo evitando hacer otras actividades.
7. Actividad Repercutible: por exigir esfuerzo y tiempo repercute en nuestra vida.
8. Actividad Social: característica del hombre. Trabajar en sociedad.
9. Actividad Remunerada. Por la prestación de un trabajo.

Se podrá inquirir entonces que la satisfacción laboral en el trabajo se entenderá por una tendencia positiva emocional de la personalidad a percibir la actividad laboral como motivante dirigida a satisfacer determinadas necesidades.

La esencia del fenómeno de la satisfacción laboral radica en la necesidad, -punto central- motriz de la conducta. La *necesidad* es un estado de la persona que manifiesta su dependencia a determinadas condiciones, la cual actúa de estimulante para su actividad.

Existen grandes diferencias individuales en el trabajo de unas personas y otras: en la calidad del desempeño de las distintas tareas, en la intensidad del trabajo, en los gustos por diferentes tipos de trabajo.

Las personas difieren en sus capacidades, intereses y en la motivación. Estos aspectos de la personalidad son importantes desde el punto de vista de la selección de personal, ya que permite predecir qué personas serán más "eficaces" en un trabajo concreto. Son asimismo interesantes desde el punto de vista de la psicología social, porque ayudan a comprender porqué la gente se comporta de forma particular en el trabajo.

No es suficiente con que una persona tenga las aptitudes necesarias para realizar un trabajo; además, ha de estar bastante interesada y motivada para desempeñarlo, o de lo contrario no actuará eficazmente ni lo encontrará satisfactorio.

La eficacia es consecuencia de la combinación de aptitudes y motivación; y el rendimiento lo podríamos plantear en una relación como esta: $\text{rendimiento} = (\text{capacidad} * \text{motivación})$.

La fuerza de la motivación depende a su vez tanto de la fuerza del impulso permanente de un individuo como de las condiciones de incentivos. Tanto la elección de una ocupación como la de trabajar intensamente son producto de los incentivos y de la fuerza del impulso. El grado de satisfacción es producto de la motivación y de las recompensas conseguidas.

II.2. TRABAJO Y MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN SOCIAL. Se da en las condiciones en que se sienten los trabajadores comprometidos con las metas de su organización, y del efecto que los motivos y relaciones sociales ejercen sobre su producción. El trabajo suele realizarse en grupos y en organizaciones cuyos miembros tienen que cooperar.

Sería deseable para los trabajadores sentirse motivados por algún tipo de compromiso con las metas de la organización y no solamente por necesidades particulares que pueden a la vez producir conflictos con la dirección y estimular la competencia con otros trabajadores. Este compromiso puede crearse de diversas maneras, por ejemplo bonificaciones mensuales de productividad si se alcanza una cifra establecida como meta.

Se ha demostrado así mismo que se reduce la rotación de personal y que aumenta la productividad allí donde hay una buena retribución. -Participación en los beneficios y copropiedad: una bonificación anual (o semestral) basada en los beneficios de la empresa.

Con base a la teoría de Maslow¹⁰ (el clásico en motivación industrial) sobre la pirámide de necesidades, lo adaptamos a las necesidades individuales referentes a la industria:

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, sueño, sexo, actividad.
2. Necesidades de seguridad: medio estable libre de amenazas.
3. Necesidades de amor: relaciones afectivas. Personas de elevada motivación afiliativa pasan mucho tiempo con los demás, tienden a ser cálidas y afectivas, intentan crear relaciones íntimas, prefieren ser populares a ser líderes y se interesan más por la interacción social en un grupo que por el trabajo que hacen.
4. Necesidades de estimación: autoevaluación estable, respeto propio, autoestima y la estimación de los demás.
5. Necesidades de autorrealización: plena capacidad personal.

Por lo tanto los motivacionales como el salario, satisfacen las necesidades inferiores y el reconocimiento, ascensos satisfacen las superiores.

Maslow (1943) no considera las motivaciones del individuo en términos de una serie de impulsos, sino más bien en términos de una jerarquía: algunas necesidades "superiores" son activas en cuanto hayan sido satisfechas las "inferiores".

McGregor¹¹ las resume de la siguiente manera:

¹⁰Investigación de Maslow citada en Milton L. Blum. *Psicología Industrial*, p.476-479.

¹¹Conferencia de McGregor citada en Kolb, D. *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*, pp 93-95.

Necesidades: fisiológicas, sociales, de protección, del yo y de autorrealización.

McGregor (1960) hablaba en términos de pasos o niveles independientes con el propósito de simplificar y de proporcionar una explicación inicial. Maslow (1943) sugiere que estos niveles son interdependientes y que se superponen porque cada nivel superior se presenta antes de que el inferior quede enteramente satisfecho.

En nuestra sociedad, la mayoría de las personas suelen vivir en la disonancia y quedar parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas en cada una de las áreas de necesidades. Se ha visto que la mayor parte de los individuos suele obtener mayor satisfacción de las necesidades inferiores que de las superiores.

La trascendencia de Maslow (1943) en la industria es que se puede medir la actitud ante el trabajo a partir de las variables anteriormente señaladas, por ejemplo los niveles jerárquicos de una empresa.

Se puede decir que de acuerdo a Porter¹² la interacción del tamaño de la compañía y el nivel del puesto dentro de la jerarquía de la organización se llega a suponer que mientras mas alto sea el nivel jerárquico dentro de la organización, mas favorables, relativamente, serán las actitudes de trabajo de los individuos en organizaciones grandes, en comparación con la de los individuos en organizaciones pequeñas.

Otra forma en que podemos dividir las necesidades retomando a Maslow (1943) pero de manera aplicada, es entre materiales y espirituales. Entre las primeras, se distinguen las necesidades de alimento, techo, abrigo, etc. las cuales se cubren por las satisfacciones obtenidas por el salario, la estimulación de prestaciones, las condiciones de trabajo, etc. Entre las espirituales destacan las necesidades de afiliación, realización, autonomía, seguridad, conocimiento, pertenencia a un grupo de trabajo, promoción a nuevos puestos, consideración de las opiniones o juicios personales, la estabilidad laboral, etc.

Una de las actividades que desempeñan el papel de desarrollo del potencial humano, como ya lo dijimos, es el trabajo. En él se manifiesta la creatividad al tiempo que forma parte integrante de su vida.

¹²Para más información consultar Milton L. Blum, *Psicología industrial*, Trillas, México, 1992.

En la actualidad este concepto ha sido absorbido por la connotación económica y solo se entiende por trabajo aquel que puede reeditar algún beneficio económico, pero al mismo tiempo en nuestro sistema económico se han construido necesidades que se satisfacen con esta concepción de trabajo, además que es necesario para poder integrarse como un ser productivo en nuestra sociedad y así poder satisfacer necesidades del orden material y otras más que se derivan de éstas.

El siguiente desarrollo se ubica dentro de la concepción de que el trabajo es una actividad humana teniendo como objetivo la producción de bienes y servicios.

Podemos identificar claramente que nuestro sistema económico obliga a la división del trabajo, de modo que esta el trabajo intelectual y por otra parte el trabajo manual. En donde se pueden identificar dos diferentes modalidades, una en la que se reconocen nombres de profesiones y oficios como lo son el de físico, arquitecto, carpintero, etc. y otra en que la especialidad se hace presente, pudiendo entrar en la primera modalidad, pero a diferencia que en ésta cada hombre se encarga de ejecutar una tarea distinta por ejemplo en una ensambladora de autos en la que estos tienen que pasar por distintos especialistas para llegar a ser un producto terminado.

De lo anterior como actividad productiva dentro de la sociedad los satisfactores que se obtienen van del orden de la pertenencia y autoestima como lo clasifica Maslow (1943), según su trabajo. Hasta la retribución económica que se conoce como salario, podría funcionar como motivante de mayor o menor grado de acuerdo a las percepciones que tenga el individuo y cómo estas se le hayan creado.

Durante la investigación documental que se hizo para este trabajo notamos que cuando se hablaba de motivación, un factor altamente relacionado con éste es la retribución por tal motivo decidimos mencionarlo, pues en la investigación de campo se tomará en cuenta el factor salario, el cual nos permita comprobar la lectura realizada con respecto a este punto.

Se pueden identificar diferentes métodos en que la retribución se hace presente de los cuales hay implícitos diferentes motivaciones y adscritos a ellos distintas clases de motivaciones y necesidades.

Una de estas formas de retribución del trabajo es el pagado por tiempo, en la cual se fija una cantidad a pagar

ya sea por hora o día, esto lo podemos observar en la burocracia, y en la iniciativa privada como la forma mas usual y utilizada.

Lo implícito en esta forma de retribución es que garantiza en cierto grado la calidad del producto o servicio ya que no se requiere de una cantidad determinada de labor en donde la responsabilidad por la calidad del trabajo corresponde al individuo, ésta puede ser fomentada creada e incentivada por los dirigentes de la empresa o institución para no caer en vicios que entorpezcan la productividad mediante programas de capacitación.

El trabajo pagado a destajo es donde se retribuye a la persona por lo que ésta realiza, y si se mira la remuneración a destajo como un motivante en la mayoría de los casos inducirá a las personas a realizar esfuerzos excesivos como medio de incrementar sus ingresos, por lo que lo implícito en ello es lograr tener una mayor producción aún a costa de la calidad del servicio o producto, por lo que éste sistema dentro de la empresa debe de ser manejado con reserva.

Otra forma mas de reconocer y de retribuir al trabajo bien realizado son los incentivos, en donde el asalariado percibe un porcentaje mas de su salario fijado, cuando el rendimiento del trabajador excede de cierto límite. Esta manera de reconocimiento por incentivos trae aparejada consigo la satisfacción personal.

Un método mas de retribución es en donde se participa directamente de los beneficios de la empresa y en donde el trabajador colabora en las actividades de la empresa lo que además de crear un sentimiento de responsabilidad y solidaridad hacia la empresa en que labora, dará su mejor esfuerzo para que el producto o servicio final sean de calidad en el que va integrado parte del sujeto mismo.

II.2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION

Existen cinco métodos de motivar a los individuos dentro de una organización:

1. El enfoque tradicional.
2. Enfoque de las relaciones humanas
3. Negociación implícita
4. Competencia.

5. Motivación interiorizada

1. Enfoque tradicional

Parte del supuesto de que a la gente le disgusta el trabajo, lo realiza únicamente por dinero, no es capaz de autodirección. La recompensa primaria es la paga, para ello se diseña un sistema de pago específico, se ofrecen oficios sencillos, se dan instrucciones claras, supervisión estrecha. Las necesidades que se satisfacen son las materiales. No existe la participación de los empleados en la resolución de problemas. La administración sabe lo que hay que hacer.

2. Relaciones humanas.

Supuesto: el empleado quiere trabajar en un ambiente seguro, comodo, con un jefe justo y comprensivo, los trabajadores contentos rinden más. Las recompensas primarias son en torno al trabajo, o extrínsecas inclusive aprobación por los compañeros, elogios del jefe, condiciones comodas del trabajo, paga equitativa, seguridad y prestaciones sociales. Al ver satisfechas las necesidades hay productividad. Se permite la participación de empleados en asuntos pequeños para levantar el espíritu del trabajo.

3. Negociación implícita

La gerencia no aplica todas las presiones disponibles si los empleados acuerdan no restringir indebidamente la producción. En este caso se hacen pequeñas concesiones que crean en los empleados sentimientos de compromiso con la empresa.

4. Competencia

Por aumentos de sueldo y ascensos que van a quienes destacan en su trabajo. Su recompensa es económica, con un sentido de realización y cumplimiento, de progreso y prestigio social.

5. Motivación interiorizada

El supuesto básico, el que los trabajadores quieren realizar una labor significativa, son capaces de amplia autodirección y autocontrol, poseen recursos no aprovechados. Las recompensas se dan por el trabajo o intrínsecas, inclusive realización, ejercicio de destrezas, desarrollo personal. Esto se lleva a cabo con el rediseño de oficios, fijación de metas, autonomía, supervisión general. Las necesidades que satisfacen son egocéntricas, en este caso, la productividad puede causar satisfacción. Se promueve la participación en asuntos importantes para obtener sugerencias

Útiles.

Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo común. Son fuentes variables de energía para tender hacia alternativas seleccionadas. "Seleccionadas" significa que hay una filtración de estímulos a los cuales se les dará respuesta y "Variables" se refiere a la cantidad de energía que se dispondrá para ejecutar la respuesta.

Desde el punto de vista organizacional, motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. "Esfuerzo" es una medida de intensidad pero debe ser dirigido hacia las metas de la organización.

TIPOS DE MOTIVACIÓN.

Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.

Motivación intrínseca: factores autogenerados que influyen en las personas, para comprometerse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

NATURALEZA DE LAS MOTIVACIONES.

En general son aprendidas en la mas temprana infancia bajo un proceso de condicionamiento en donde a los niños se les presenta un estímulo y ellos dan una respuesta "x" (comportamiento o conducta) la cual va a reforzarse con un premio o pretenderá inhibirla con un castigo.

Las motivaciones son dinámicas es decir están en constante cambio, y habituales, operan automáticamente sin que sus operadores las perciban.

TEORIA DE HIGIENE MOTIVACIÓN.

Herzberg descubrió que las respuestas de la gente da cuando se siente bien, difiere a las dadas cuando se siente mal. Lo que causa satisfacción en el trabajo son los factores intrínsecos del mismo (logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento). Al sentirse insatisfechos los trabajadores se atribuyen a factores extrínsecos como las políticas y administración; de la empresa la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

La supresión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hace placentero, por tanto Herzberg propone un supuesto doble, el opuesto de satisfacción, es no satisfacción, y lo opuesto de insatisfacción es no insatisfacción.

CATEGORÍAS DE ALDERFER: TEORÍA ERG

Hay tres tipos de necesidades primordiales:

1. Existencia, Satisfacción de exigencias materiales básicas.
2. Relación, deseo de mantener interacción con otras personas.
3. *Growth* (crecimiento), desarrollo personal.

Esta teoría es la revisión de la jerarquía de Maslow, en la ERG puede haber en operación más de una necesidad o las tres al mismo tiempo. No es necesario cubrir una de ellas para alcanzar la otra, no es progresiva la satisfacción. En esta teoría contiene una dimensión de frustración-regresión, es decir, cuando queda frustrada una necesidad de orden superior, aparece el deseo de intensificar una necesidad de orden inferior.

TEORÍA DE TRES NECESIDADES (MCCLELLAND)

1. Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito, asume responsabilidad del éxito o fracaso de su empeño, conocer la propia capacidad y no saltar por encima de ella.
2. Necesidad de poder: deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente. Se preocupa más del control e influencia sobre la gente que un rendimiento adecuado.
3. Necesidad de afiliación: deseo de gozar aceptación y aprecio de la gente, luchar por conquistar la amistad, cooperar no competir, desear relacionarse con un grado comprensión mutua.

II.2.2 INCENTIVOS DE TRABAJO. Para que el hombre pueda satisfacer sus necesidades dentro de nuestra sociedad es necesario que se integre al sistema económico, trabajando en algún oficio o como empleado, en donde estará a gusto hasta cierto grado con su trabajo, una manera de lograr que su trabajo sea más satisfactorio es por medio de incentivos, que a su vez es una forma de comprometer al empleado.

Los incentivos dentro de la empresa tienen una finalidad particular, mayor productividad; teniendo como supuesto de que si el trabajador se siente a gusto con su trabajo además de ser leal a la compañía y de sentirse

integrado a ella, hará bien su trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad.

Lo anterior se tiene que manejar de una manera planeada para obtener resultados óptimos, basado en el conocimiento que se tiene de la personalidad y la conducta humana.

Al hablar de la variable incentivación no podemos dejar de lado lo que la motivación y satisfacción en el trabajo se conforman en un vínculo que desemboca en el factor productividad. Es fácil deducir que hay dos formas de incentivar, una es material y la otra moral, si se analiza la primera opción se encuentra que existe un sistema formal al cual se tiene que apegar la compañía, además que la sola incentivación material no garantiza resultados positivos.

Dentro de la teoría del conductismo de estímulo-respuesta esto bastaría para sustentar la hipótesis de estimular, en este caso con dinero para obtener resultados en la productividad. Opshal y Dunette¹³ sugieren que el dinero puede fungir como:

1. *Reforzador condicionado general.* Para sustentar este hecho se alude que la satisfacción de las necesidades básicas en la actualidad como lo es la comer, el vestirse y aun el divertirse van asociados al dinero, por lo tanto se tiene que se puede generalizar la relación, en otras palabras aceptar que el dinero es un medio de satisfacer necesidades.

2. *Incentivo condicionado.* Por lo anterior tenemos que comúnmente se le asocia con los otros incentivos básicos, lo que da como resultado que se acaba generalizando la relación y aceptándolo como un incentivo. Se plantea que esta teoría se puede demostrar en condiciones de laboratorio pero que en la vida real es mas difícil demostrarlo pues se dificulta hallar un incentivo mas básico que el dinero.

3. *Reductor de la ansiedad.* Para explicar este punto se alude a la ansiedad que sentimos cuando no tenemos dinero, esto como resultado de nuestra integración en la cultura en donde aprendemos a sentirnos bien cuando tenemos dinero y a sentirnos mal cuando no lo tenemos por lo que el dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.

4. Puede ser un *instrumento* para obtener los resultados deseados. En donde se afirma que el significado del dinero como

¹³Investigación de Opshal y Dunette en Milton L. Blum. *Psicología Industrial*, p.492.

incentivo depende de dos condiciones, en donde se cuestiona si se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado y si hay probabilidad de que comportándose en cierta forma vendrá una recompensa monetaria.

Se tiene el siguiente ejemplo en donde será un incentivo para quien crea que lo llevará a la meta que ansía, como la seguridad, y si se supone que el trabajar con tesón le dará más dinero. Pero si no se ve como instrumento para alcanzar lo que uno desea, o si no se espera recibir más dinero esforzándose y trabajando más, entonces el dinero dejará de ser un incentivo.

Una teoría más al respecto es la teoría de la equidad, que afirma que el trabajador está contento con lo que percibe cuando valora que ésta es equitativa o justa, y para que se considere justo lo que el trabajador recibe por su labor debe de guardar relación con el esfuerzo que éste pone. Lo cual cae dentro del plano subjetivo, pero se puede decir que el sujeto tiene que establecer un punto de relación con otras personas de su entorno.

Para ilustrar la teoría de la equidad se tiene un ejemplo de los estudios producidos por Adams y Rosenbaum (1962) para lo cual se tomó a un grupo de estudiantes que solicitaban empleo y que no sabían que eran parte de un experimento. A la mitad de ellos se les dijo que no estaban capacitados para realizar el trabajo pero que se les tenía que contratar porque era necesario, a la otra mitad se le dijo que se les contrataría porque reunían los requisitos del puesto.

El trabajo consistía en realizar entrevistas durante dos horas y media en las cuales se obtuvo como resultado que a los estudiantes a los cuales se les había dicho que no estaban capacitados para el puesto trabajaron más arduamente que los estudiantes que supuestamente tenían la suficiente capacidad para realizar el trabajo.

Lo que nos sugiere la teoría de la equidad es que a los estudiantes que se les dijo que eran incapaces pensaron que se les pagaría con respecto a su nivel de destreza de modo que su trabajo más arduo se equilibraba con su "incapacidad", en relación a su alta paga los estudiantes que sentían tener destreza suficiente que justificaba la cantidad que les pagaban no sentían que tuvieran que trabajar muy arduamente.

Se tienen dos resultados diferentes de no igualdad. Uno, los salarios pueden ser muy bajos en comparación con el esfuerzo que aportan los trabajadores, lo que da como resultado un trabajador insatisfecho y en el otro los salarios

pueden ser muy altos en comparación con el esfuerzo que aporta el trabajador, en este caso el trabajador puede sentir culpabilidad o como Jacques y Pritchard en 1961 y 1969 concluyen *respectivamente*; al parecer la gente tolera mejor la culpabilidad que la insatisfacción. Una de las críticas que se le hace a esta teoría es que no está lo suficientemente refinada para contestar con certeza a muchas interrogantes, pero da respuestas a otras muchas y ha generado investigación.

Los incentivos morales de una empresa son las condiciones que ella controla para aumentar la productividad por lo que se tienen varios efectos a identificar:

1. La integración y la moral pueden verse afectadas por las condiciones que incrementan la productividad.
2. La productividad puede ser reducida por las condiciones que aumentan la integración y la moral.
3. Las condiciones que aumentan el interés de los trabajadores en su labor aumentan también la productividad y la integración.

Por lo que la selección de trabajadores interesados realmente por su trabajo sería de suma importancia en la integración de personal en una organización laboral.

En lo implícito existe el interés que tiene el sujeto por la labor que realiza en donde su percepción le indicará que existen trabajos más interesantes que otros. Se ha identificado factores que pueden afectar al interés del trabajador en su labor y convertir su trabajo en aburrido y pesado estos son¹⁴:

1. La implantación del espaciamiento mecánico, esto es cuando se sigue el ritmo de una máquina o ésta marca el ritmo o el tiempo, como los de la línea de montaje en la industria, esto se podría evitar en cierto grado con personas que les guste esta clase de trabajo o al menos los toleren. Se tiene un estereotipo del individuo que no se aburre y este es no inteligente, no creativo, incapaz de soñar inferior e insensible.

Una investigación realizada por P.C. Smith (1955) dió como resultado que los trabajadores mas aburridos no era mas inteligentes, y que los trabajadores mas aburridos eran los más jóvenes, inquietos e insatisfechos con su vida personal.

2. Simplificar los trabajos ya simples. Lo que se traduce que entre mas simple sea el trabajo, más aburrido será el trabajador. Un punto que debe tomarse en cuenta es que el desarrollo tecnológico trae consigo esta condición de simplificación del trabajo.

3. Quitarle sentido al trabajo. Esto es que nuestro trabajo debe de tener una finalidad y se debe de apreciar como algo útil e importante.

¹⁴Milton L. Blum, *Op. Cit.*, p. 840.

Como lo demuestran los experimentos de Lewin (1947) en donde se les pedía a un grupo de estudiantes que trazaran líneas en una hoja sin explicarles la finalidad, los estudiantes lo hacían tratando de variar su rutina en líneas cortas, largas, gruesas etc. pero al cabo de cuatro horas el hastío psicológico obligaba al sujeto a abandonar la tarea.

Se dió el caso de contratar a personas que hicieran el mismo trabajo sin explicación alguna por una paga, en lo cual se observó que algunos cumplían con sus ocho horas de reglamento pero al cabo de algún tiempo el hastío psicológico se hizo presente en ellos, con lo que se aprecia que se tiene que hacer patente la importancia o relevancia del trabajo que uno realiza a fin de agregarle interés a éste.

Se tienen algunas propuestas para la satisfacción laboral como las siguientes¹⁵:

1. Desarrollar sistemas de motivación dirigidos a la satisfacción de las necesidades más comunes de los trabajadores sin descuidar las necesidades de cada individuo en particular.
2. Diseñar instrumentos de evaluación validos y confiables sobre satisfacción laboral, determinando de acuerdo a cada organización particular los factores a investigar.
3. Crear modelos de motivación tendientes a lograr el desarrollo personal y profesional, fomentando la creatividad y la participación del trabajo.
4. Considerar que en el proceso de motivación intervienen factores internos del individuo y medio ambiente.
5. Efectuar periódicamente estudios e investigaciones sobre satisfacción laboral a fin de determinar los factores que no estan siendo atendidos y desarrollar programas tendientes a mejorar.

En donde es la actividad mental y la física la que predominan no es el caso cuestionar cual es la de mayor importancia sino qué de estas dos divisiones del trabajo se derivan diferentes tipos de necesidades, sean estas concernientes a la ergonomía (lugar de trabajo), motivación, cohesión grupal o reconocimiento.

En nuestro sistema económico la división del trabajo responde a la creciente necesidad de aumentar la eficacia en la producción, ello lleva consigo la identificación de las diferentes necesidades adscritas a cada forma de retribución

¹⁵Información obtenida de la ponencia **SATISFACCIÓN LABORAL** de la Lic. Ma. del Carmen Gerardo Pérez de la UNAM. 3er. Congreso de Psicología del trabajo, Qtro., Qtro, 1992.

de trabajo, y no solamente producir a base de utilizar mas recursos materiales sino aprovecharlos adecuadamente tomando en cuenta al factor humano, en su educación, necesidades y adiestramiento como resultado de una previa planeación.

La capacitación en el trabajo esta formada por una serie de actividades con la finalidad de mejorar y desarrollar habilidades en el puesto donde se interrelacionan los objetivos de la institución y del individuo.

La capacitación surge como requisito para lograr la calidad en la productividad, pero una capacitación que surja de las necesidades reales del factor humano de la empresa que puede ser en el orden técnico o en el de las relaciones interpersonales.

Encontramos que la capacitación puede ser con el fin de otorgar al personal los conocimientos necesarios para que desempeñe correctamente su función, informarlo sobre la organización en general, con la finalidad de facilitar una mayor productividad o para darle la oportunidad para acceder a niveles superiores dentro del nivel jerárquico de la empresa.

II.3. LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto de mucha relevancia tanto para la psicología social como para la administración. Como habilidad para dirigir en forma efectiva, en la que el proceso de liderazgo se concibe como una relación de influencia que se manifiesta entre miembros de un grupo mutuamente dependientes.

El liderazgo es el lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo para alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Trata de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellas mismos para alcanzar un resultado deseado.

INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO.

Cuando cuenta con más influencia y poder un líder, mayores son la posibilidades de éxito. Los líderes necesitan poder para dirigir, pues representa el elemento clave en la vida profesional y cotidiana.

Para obtener poder es necesario conocer como piensa la gente, crear buenas relaciones con sus subalternos, jefes y demás dependientes.

Poder significa adquirir influencia potencial, para conseguir que otros hagan lo que uno desea. Los recursos materiales sirven para adquirir e influir, poder, al igual que el control de información útil y medios de información. Información es poder.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Planificación y ejecución
- Estrategia y dirección.
- Exponencia
- Representación externa del grupo
- Controlar las relaciones internas del grupo
- Ser fuente de recompensas y castigos.
- Arbitro y/o mediador
- Ser un símbolo para el grupo (Figura paterna)
- Sustituto de responsabilidad individual

Resumiendo el líder pretende: lograr el compromiso y la cooperación de su equipo; poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos; hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo.

TIPOS DE LIDERAZGO

-**Carismático**: por medio de su aura, personalidad y su capacidad de inspirar en los demás, e influyen en el grupo. Su poder es de identificación o referencia, se basa en el atractivo de una persona o grupo determinados para los otros. La gente desea creer en ellas.

-**Autocrático**: impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. También se llama dogmático, su poder se basa en restringir u otorgar recompensas, castigos, de sus seguidores (poder premiador).

-**Democrático**: estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones ejerce su autoridad para

lograr que las cosas hagan, se fía de su conocimiento y capacidad de persuasión de poder.

-**Visionario-capacitador**: inspira a las personas con su visión de futuro y utiliza la atención para estimular.

-**Contralor-manipulador**: trata a sus subordinados con desprecio disimulado.

-**De políticas laxas**: independencia a los subordinados, fijando estos sus propias metas y medios para lograrlos (*laissez faire*)

EXISTEN LIDERES: Formales o asignados: impuestos por la organización misma. Reconocidos oficialmente.

-**Informales o convergentes**. Reconocidos tácitamente. Poder experto por conocimientos.

EL LIDERAZGO SE ESTUDIA DE ACUERDO A:

-**Teoría del gran hombre**: un rey.

-**Teoría de los rasgos**: psicológicos, intelectuales y físicos.

-**Situacional**: donde cada situación específica corresponde un líder.

-**Funcional**: el líder desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia.

-**Empírico**: es la persona elegida por los miembros en base a una elección sociométrica.

-**Institucional**: se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo.

-**Cognoscitivo**: es designado por sus cualidades de experto.

-**Naturalista**: posee una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con convicción.

La esencia del liderazgo es el sentimiento, es la disposición que las personas tienen para seguir a alguien, lo que hace que esa persona sea líder. Las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan medios para el logro de sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

II.3.1 LA EMPRESA Y SU LIDER. En tanto que nuestra investigación se realiza en una empresa consideramos

conveniente hacer un breve esbozo de lo qué es un empresario; para ello tomaremos la idea de Javier Elguera Solís:¹⁶ "El empresario, es un individuo que posee un conjunto de habilidades mentales y emocionales, así como la tendencia a realizar ciertas funciones particulares en la sociedad en la que vive"; dichas habilidades están dirigidas a la creación, el manejo y el crecimiento de la empresa (unidad económica autosuficiente).

Hablando de las capacidades, hay una en particular que caracteriza al empresario, la habilidad de crear o identificar y poner en práctica nuevas ideas e innovaciones, como ejemplo, nuevas formas de organización y promoción, tipos de alicientes a los trabajadores, la adaptación y explotación de la tecnología existente, estrategias financieras o fiscales, etc.

En resumen, el papel del empresario es la creación de nuevas ideas y de cómo ponerlas en práctica. Por otra parte surge la pregunta si el empresario es sinónimo de ejecutivo, de ello Elguera Solís (1991) aunque considera que el empresario tiene mucho en común con el ejecutivo, hace una diferencia, misma que estriba en lo siguiente:

"el ejecutivo es el individuo responsable de la supervisión de la eficiencia continua de los procesos productivos, industriales y comerciales; es responsable de la combinación adecuada de procesos y técnicas disponibles, así como la eliminación de pérdidas y desperdicios; de que los itinerarios se cumplan"¹⁷

Entonces el empresario se dedica a crear y el ejecutivo a dirigir y motivar. El empresario es un promotor.

Cuáles son las responsabilidades y funciones de un empresario?

- a) La búsqueda y el hallazgo de oportunidades e información,
- b) Manejo de los recursos físico y social para la realización de los proyectos de la empresa,
- c) Selección y capacitación de recursos humanos,
- d) La responsabilidad de la administración de la empresa,
- e) Responsabilizarse ante la incertidumbre y el riesgo,
- f) Encargado de la motivación de los empleados,
- g) Realizar todas las negociaciones (políticas, financieras, laborales, etc.)

¹⁶Javier Elguera Solís, "La formación de empresarios" en *Los empresarios y la modernización económica de México*, p. 41

¹⁷Javier Elguera Solís Op. Cit. p. 213.

- h) Estudiar y manipular el mercado de la empresa.
- j) Resolver crisis y ser un excelente líder.

¿Cuál es la importancia del empresario en la actualidad? Tiene una importancia central, la madurez económica, (necesaria sobre todo para la época del TLC), se logra cuando logra construir un complejo empresarial inteligente e innovador, que fomente entre sí una competencia que permita el mejoramiento de las mismas y del entorno en el que operan.

Si bien es cierto que cuenta con habilidades particulares, debe tener siempre el apoyo de especialistas que le ayuden a lograr sus objetivos y de la gente que lo rodea, por supuesto uno de esos especialistas es el psicólogo social, que entre otras cosas puede cooperar para la eficiencia de la cultura empresarial (resultado de prácticas colectivas que se desarrollan a lo largo del tiempo y a través de la experiencia y que agrupan a sus integrantes en comunidades con intereses comunes).

La magnitud de la nueva cultura empresarial es por que se ha observado que el comportamiento del personal, su nivel de conocimiento y el desarrollo de habilidades y actitudes positivas son factores determinantes para la productividad y por tanto para la efectividad empresarial; los problemas de la productividad y de calidad tienen su raíz en problemas humanos, de carácter cultural.

Lo que se esperaba del factor humano en la empresa es una correlación entre un individuo controlado a la vez que cuenta con tiempo, autonomía y libertad de acción en todos los niveles, confiar en él después que se han revisado sistemática y periódicamente su actuación, aunque se ha observado en la práctica, la necesidad de estímulos y promoción de actitudes positivas.

Para finalizar esta parte y sustentar la trascendencia de la cultura empresarial es que cerramos con una idea de Elguera Solís:¹⁸ "sin una cultura empresarial fuerte y ambiciosa que provea a los individuos de estrategias y soluciones, de cohesión e identidad...los empresarios se encontraran perdidos en el marasmo de los acontecimientos cotidianos", además de reencontrar el sentido histórico y social de las empresas, así como el no olvidar el papel que juegan en la

¹⁸Javier Elguera Solís *Op. Cit.* p. 232.

transformación de la sociedad: en la cultura e identidad nacional.

CAPITULO III

III.1. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LOS PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO.

Una organización, nos dice Arias Galicia es una unidad social creada deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos: para ello cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. El administrador deberá conjugar esos recursos para cumplir los objetivos de la organización, y obtener el mayor rendimiento de cada uno de ellos.

Dentro de una organización, las relaciones humanas se dan día a día, y son la psicología, la psicología social de las organizaciones y la psicología industrial las encargadas de estudiar la conducta de los individuos dentro de una organización; pues los recursos humanos²⁰ son la base de una buena productividad, y por medio de ellos como se alcanzan los objetivos de una organización.

Las organizaciones están compuestas de personas. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente para la Administración de Recursos Humanos.

La teoría de campo de Kurt Lewin²¹ nos permite una aproximación a la comprensión del comportamiento humano. Esta depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un "campo dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras.

Ese campo psicológico es el concepto que posee la persona acerca de la estructura medios-fin del ambiente (que conduce a qué): es decir es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Pero no solo es una interpretación sino el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Ahora bien, en dicha relación el

²⁰Se va a entender el Recurso Humano como las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar una actividad laboral específica.

²¹Capítulo sobre Teoría de Campo de Lewin en Deutsch, M., Krauss, R.M. *Teorías en Psicología Social*, pp. 44-77.

individuo le dará una tendencia positiva a objetos, personas o situaciones, determinando su campo dinámico de fuerzas psicológicas.

Hablamos de valencia positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. Esto es muy importante porque los objetos, las personas o las situaciones cargados de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga.

La atracción es la fuerza o "vector" dirigida hacia el objeto, la persona o la situación; mientras que el rechazo es la fuerza o "vector" que lo lleva a alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación.

No siempre el comportamiento va a ser de alejamiento cuando exista un rechazo, se da un movimiento de fuerzas, que puede llevar a una "resultante" o bien dar paso a una "barrera". Este proceso en términos de Festinger (1957) se le denominaría como *disonancia cognitiva*. Esta teoría se basa en la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con él mismo. Si una persona tiene cogniciones sobre sí misma y sobre su ambiente que son inconsistentes entre sí entonces ocurre un estado de disonancia cognoscitiva.

Las personas no toleran la inconsistencia y cuando ella ocurre, el individuo está motivado para reducir el conflicto (como por ejemplo ignorando la situación y tratando de no pensar en ello). A ese conflicto o inconsistencia Festinger (1957) le denomina disonancia cognoscitiva. El elemento cognoscitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognoscitiva es generalmente consecuencia de situaciones que involucran un proceso de decisión.

Los aspectos directivos explican "cómo" es procesada la información que conduce a las personas a un comportamiento, del otro, los aspectos dinámicos explican el "por qué" de ese procesamiento, o sea, cuáles son los aspectos motivadores de la personalidad de la información. La motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano.

III.2. VARIABLES ORGANIZACIONALES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

Este apartado lo componen las variables consideradas para el estudio de clima psicosocial. Las cuales

consideramos importantes corroborar pues son clásicas en la bibliografía sobre psicología industrial. Dichas variables son la motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación y frustración.

En el caso de la motivación y de liderazgo aunque no están planteados como variables de estudio, la motivación se haya estrechamente vinculada con la satisfacción, así como el liderazgo con la comunicación pues uno de los rubros de ésta es la retroalimentación verbal entre supervisores y empleados.

III.2.1 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo. Por tal motivo es uno de los factores que deben de tomarse en cuenta para la óptima productividad, y es la relación entre el factor humano y la satisfacción que éste encuentre al realizar su trabajo.

Según diversas investigaciones demuestran que los factores que inciden sobre la satisfacción en el trabajo son:

- *La naturaleza intrínseca del trabajo, en su variedad, autonomía y uso de habilidades y aptitudes.
- *El tiempo que se labora.
- *Los incentivos materiales y morales.
- *El grupo de trabajo en donde se pone de relieve, la cohesión, popularidad y tamaño del grupo.

Dichos factores los consideramos como rubros constituyentes de nuestra variable satisfacción, con la finalidad de comprobar que tan determinantes son para el buen desempeño del trabajador.

Ahora bien ¿Será posible seleccionar personas que tengan probabilidades de mostrar satisfacción en el trabajo? Esta idea presupone que una persona está predispuesta a la satisfacción o a la insatisfacción en el trabajo desde antes de obtener empleo. Requiere que todos los solicitantes sean seleccionados, utilizando un proceso que proporciona supuestamente medidas de la inteligencia del individuo, sus capacidades, sus intereses y su personalidad, al menos hasta el punto de la estabilidad emocional. Pues si el individuo tiene una larga lista de "quejas" cometidas con él, es probable que tarde o temprano descubrirá motivos de queja y una gran insatisfacción en el trabajo.

Por otra parte se tiene que un factor relacionado con la satisfacción es la identidad, la importancia radica en que:

- *La organización se puede diferenciar de empresas similares.
- *La lealtad y preferencia de los clientes se ve facilitada.
- *Se da pie a una satisfacción al interior de la organización de los trabajadores.
- *Se utiliza a su vez como punto de referencia y comparación para otras organizaciones.

Los anteriores componentes de la organización cuando se manejan adecuadamente son un factor clave de lo que es la productividad. Ahora veremos como los anteriores factores que componen a la satisfacción laboral se relacionan con la productividad.

PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Diversos estudios realizados para encontrar la correlación entre la satisfacción del trabajo y la productividad han puesto de relieve que ésta tiene un vínculo satisfactorio en cuanto se trata de trabajos que requiera especialización o que se este muy comprometido con el mismo. O podemos encontrar otras variantes dependiendo del tipo de personalidad del individuo²²:

"Es posible que haya empleados que trabajen duramente cuando se sienten contentos, otros que sean más felices al tomarse las cosas con calma, y quienes trabajen mucho para olvidar sus problemas. Así se muestra en la figura. En la parte central aparecen los trabajadores <<normales>> que trabajan más cuando se sienten satisfechos. Si todos fuesen así existiría una fuerte correlación positiva entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Los otros dos grupos <<desviados>> aparecen en los ángulos derecho e izquierdo y reducen mucho esta correlación."

Para tratar de explicar lo anterior Herzberg (1966) propone su teoría de los dos factores. En donde a través de la investigación tuvo como resultado que las buenas experiencias en el trabajo se relacionaban con:

BUENAS EXPERIENCIAS	MALAS EXPERIENCIAS
Reconocimiento	Supervisores
El trabajo en sí	Compañeros

²²Argyle, Michael. *Psicología social del trabajo*, p. 230.

La realización	Política de la empresa
La responsabilidad	Condiciones de trabajo
El progreso	Vida personal

Herzberg concluyó que los motivadores, o sea las experiencias gratas afectan principalmente a la satisfacción mientras que las experiencias desagradables afectan a la falta de ésta.

Las investigaciones realizadas para comprobar la validez de esta teoría quedan como sigue:

La satisfacción no esta en oposición a la falta de satisfacción porque las medidas globales de las dos variables se correlacionan de manera diferente con los distintos factores causantes.

Las experiencias gratas y malas enumeradas al principio contribuyen tanto a la satisfacción como a la falta de ella. Aunque esta teoría ha recibido numerosas criticas y algunos de sus postulados no funcionan al reproducir los mismos experimentos, esta teoría pone de manifiesto factores psicosociales que aquí nos interesan.

III.2.2 COMUNICACIÓN

Es un proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambio y comportamiento de la vida social; porque la comunicación conlleva transacciones entre personas en donde lo que se da es esencialmente un puente de significados entre los individuos. Dicho puente incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe.

En una organización la comunicación unifica la actividad organizada, es el enlace en el logro de los objetivos. Por medio de la comunicación, se establecen las metas de una empresa, la organización se vale de la comunicación para elegir, desarrollar, evaluar los recursos humanos de la empresa. Se usa la comunicación para dirigir, controlar, conducir, motivar y crear un clima agradable en el trabajo.

Todo proceso de comunicación social efectivo, requiere por lo menos de cuatro elementos fundamentales: la fuente, el mensaje, el destino y la retroalimentación.

La Fuente:

Es quien comunica y sus emisiones pueden ser orales, escritas, simbólicas o conductuales (acciones, gestos, mímicas).

El mensaje:

Es el contenido de lo comunicado; las vías de canalización que pueden ser utilizadas son los medios de comunicación masiva (radio, prensa, cine, etc.), boletines, murales, entre otros.

El destino:

Es quién o quiénes reciben el mensaje de la fuente; las vías de recepción utilizadas pueden ser auditivas, visuales, táctiles, olfativas y gustativas.

Retroalimentación:

Ocurre en una conversación entre dos personas: una comienza a emitir ideas a la otra, pero para continuar en esa función necesariamente tiene que conocer los efectos de lo emitido. Para el conocimiento de lo emitido la fuente tiene que atender a las opiniones, gestos y otras posibles expresiones de su destino.

Interferencia:

Proceso que obstaculiza el desarrollo de la comunicación. Este puede dar paso a dos manifestaciones fundamentales:

- Que se distorsione lo orientado y se engendre el rumor.
- Que no se perciba lo orientado y se retrase el cumplimiento.

El rumor:

Es una invitación a creer en aquello que no tiene fundamento inmediato. Se transmite de persona a persona, por lo general oralmente. Esa proposición circula debido a dos factores fundamentales: importancia para las personas y ambigüedad de lo propuesto. Impulsan su circulación las necesidades, el bajo nivel cultural, las experiencias y las actitudes.

Tal proposición no corresponde con la realidad objetiva, pero posee aspectos que la hacen creíble por tratarse de algo posible y por su relación con alguna necesidad específica. su principal cualidad: *la distorsión de la información*.

ANÁLISIS DE SISTEMAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Las comunicaciones constituyen la primera área que ha de ser trabajada cuando se estudian las interacciones

humanas y los métodos de aprendizaje para producir un cambio en el comportamiento o para influir sobre el comportamiento de los otros. A continuación 5 sistemas de comunicación dentro de una organización:

PEQUEÑOS GRUPOS.

Cada grupo tiene una organización tiene sus propios esquemas de comunicación y estructura.

SUBCULTURA DE LOS GRUPOS.

El vínculo que une a los miembros de estos grupos. Es la preparación profesional o el desempeño de un trabajo específico, la comunicación que existe entre ellos se crea por medio de un vocabulario técnico acorde a su profesión.

COMPAÑERISMO.

Los trabajadores que no tienen oportunidad de estrechar contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio y este sentimiento se refleja a menudo en baja producción, alta rotación y ausentismo. La diferencia es que los trabajadores buscan algo más que amigos, quieren pertenecer. Uno solo puede sentirse parte de una organización indirectamente, pero la experiencia compartida con los compañeros inmediatos se cuenta entre las fuentes más significativas y poderosas de satisfacción en el empleo. Esta sería la real función dentro de la capacitación (sobre relaciones interpersonales) el crear compañerismo, labor de equipo, pues suele suceder que al contratar un consultor externo, la organización confía en que se resolverán las dificultades personales. La idea es fomentar el trabajo en grupo ya que con frecuencia ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo. El grupo protege a sus miembros de la autoridad y las presiones externas.

Cuando falta el sentido de alianza de grupo, los trabajadores individualmente quizá se comporten en forma perjudicial para sus compañeros. El grupo disciplina a sus miembros que tratan de ganar el favor del supervisor delatando a sus compañeros, o produciendo demasiado trabajo, o los que no ayudan a sus compañeros.

COMPETENCIA ENTRE LOS GRUPOS.

Dentro de los sistemas de grupos, independientes y superpuestos se crean puntos de competición y conflicto. Los grupos tratan de establecer imperios dentro de la organización, de la misma manera que defienden cuando son atacados o invaden su sistema.

LA COMPETENCIA Y EL CAMBIO.

Llega un momento en la vida de la empresa en la que los grupos. Alcanzan un estado de equilibrio, es decir la competición entre grupos es mínima, pero la tendencia en la organización moderna es la de mantener el sistema en un estado de cambio. Puede que en época de crisis, las empresas disminuyen y los cambios no son planificados.

EDIFICACIÓN DE IMPERIOS

Cuando un sistema de grupos relacionados entre si se encuentra en estado de fluidez, sus límites jurisdiccionales están sujetos a variaciones, la inestabilidad de las demarcaciones es una invitación para que los grupos agresivos traten de incrementar sus posesiones.

SITUACIONES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA. Se pueden dar las siguientes situaciones de comunicación:

- Intragrupal: la comunicación dentro del grupo, la interacción existente entre los miembros de un mismo grupo.
- Intergrupal: la comunicación existente entre los grupos, el comunicante y el receptor pertenecen a grupos diferentes.
- Superiores y subordinados: esta situación se puede dar entre un jefe y un subordinado de un mismo grupo, o entre grupos de diferentes categorías.
- Categorías similares: la comunicación dentro de un grupo entre miembros de igual categoría o de grupos de igual jerarquía.

LA NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA.

La comunicación dentro de una empresa puede ser informal o formal ésta última se guía por la estructura de la organización, se da:

- Horizontalmente: comunicación de categorías similares.
- Diagonalmente: comunicación intergrupal
- Vertical: comunicación superiores y subordinados ya sea en forma ascendente o descendente.

La Informal: se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su trabajo, no existe relación con la estructura, en esta comunicación se encuentran los rumores.

La influencia de la estructura de la organización en la comunicación de acuerdo al tipo de información que se quiera transmitir, ésta se adecua a la estructura de la organización por medio de las redes de comunicación (una red es una situación estructurada en la que las personas transmiten informaciones en patrones específicos). Existen cinco redes de comunicación:

-Circular: rumores

-Cadena: comunicación vertical (ascendente o descendente).

-Rueda: la comunicación se centra en una sola persona.

-Canales o red total: es la comunicación que se da por ejemplo en juntas, para toma de decisiones y soluciones de problemas.

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN:

¿Por qué mejorar la comunicación? esto presupone que regularmente la comunicación es un proceso inestable. Hay mucho de razón en ello cuando consideramos que todo individuo tiene un sistema conceptual propio, que actúa como un filtro, de modo que regula la información que transmite y la que recibe según su sistema o que pueda amenazarlo. Hay una selección interna que actúa como defensa, poniendo una barrera a aquella información "no importante". Lo cual impide la obtención de nuevas informaciones adicionales, o sea evitando una retroalimentación.

El hecho de que cada persona selecciona su propio conjunto de conceptos para interpretar su ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana, complica los sistemas de comunicación; si no se obstruyen totalmente, es porque la sociedad, a través de sus instituciones establecen patrones que posibilitan reglas universales que permita la interacción de sus miembros.

Hay un modelo denominado *Ventana de Johar*²³ el cual gráficamente se establece así:

	Desconocido de los otros.	Conocido de los otros
	Exposición	Exposición
Conocido de la propia persona	El "yo" oculto o evitado 2	El "yo" abierto o libre 1
Desconocido de la propia persona	El "yo" desconocido 4	El "yo" ciego 3

²³Citado en Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p. 80

1. El "yo" abierto, representa las facetas de la personalidad conocidas por la propia persona y que comparte con los demás.
2. El "yo" oculto, representa los aspectos de la personalidad que el individuo no conoce, pero que consciente o deliberadamente intenta esconder a los otros. Es el área secreta que se oculta para protegerse.
3. El "yo" ciego, son facetas del individuo que inconscientemente esconde de sí mismo, pero que hace parte del comportamiento que comunica a los otros.
4. El "yo" desconocido, representa las facetas de la personalidad del individuo no conocidas por él.

Esta teoría nos ayuda a sustentar la idea de la "protección interna" implícita en la comunicación. Con base a este cuadro se pueden hacer combinaciones:

1. Comunicación abierta. La comunicación se da entre dos "yos" abiertos de las personas.
2. Revelaciones inconscientes. Como parte de la comunicación puede percibirse señales o significados del "yo" ciego de una persona.
3. Confidencia. Cuando la persona revela algo que deliberadamente esconde.
4. Contagio emocional. Cuando una persona puede influir los sentimientos de otra, sin que ninguno de los dos "yos" de ambas tenga conciencia del origen del sentimiento o de la comunicación.

Estas combinaciones se pueden dar también a nivel grupal:

1. Las áreas ocultas y desconocidas son bastante mayores. En las etapas iniciales, de desarrollo de un grupo, existe menor libertad de comportamiento y mucha precaución en la relación de las personas.
2. En la medida en que el grupo se conoce y desarrolla, el área abierta tiende a aumentar, y se da en consecuencia mayor libertad y confiabilidad en las relaciones entre las personas.

Cuanto más maduro sea el grupo, mayor será el área abierta y probablemente, mayor será la confianza y la seguridad de los miembros. Así, también es mayor la eficiencia del grupo. Un grupo con predominio en el área secreta o en el área ciega tiene posibilidades de mayor tensión y mayor dificultad en las relaciones interpersonales de sus miembros y consecuentemente, mayor será la necesidad para garantizar su eficiencia.

La comunicación efectiva, se da cuando el receptor recibe la información adecuadamente.

Es necesario: la retroalimentación, prestar atención al mensaje, cuando la comunicación es oral es importante

el saber escuchar, el "comunicar lo que se tiene que comunicar" no exagerar el mensaje es decir que exista una sobrecarga de información, ni mucho menos que la información sea escasa, usar un lenguaje adecuado, el vocablo de acuerdo al receptor.

Es muy importante planear la información antes de transmitirla, el mensaje debe ser definido y no ambiguo. Por último entra el control de emociones, para evitar el distorsionar la información, es decir que el mensaje sea objetivo. El uso de los medios de comunicación adecuados, tomando en cuenta el tipo de información y al tiempo planeado para su recepción.

Como lo referimos al inicio es indispensable para la transmisión de ideas; ordenes y mensajes de una manera clara y precisa. Esta se puede dar de manera informal la cual es la que surge espontáneamente dentro del grupo y sigue las corrientes de simpatía entre el grupo y la formal, la cual tiene una estructura dentro de la empresa para lo cual existen diferentes canales y funciones.

Lo explícito de la comunicación y de la empresa es organizar, planear, controlar y dirigir para dar efectividad al logro de los objetivos de la empresa.

Disonancia cognoscitiva. La reacción del oyente cuando recibe información acorde con lo que cree, será muy distinta de su reacción cuando recibe información nueva que no se conforma a sus creencias establecidas.

El receptor evalúa lo que oye no solamente en función de sus propios antecedentes y experiencia, sino que también considera quién habla. A veces el receptor le atribuye al hablante intenciones inexistentes, especialmente cuando se trata de relaciones obrero-patronales.

III.2.3 FRUSTRACIÓN

El grado de frustración depende de muchos factores: la tolerancia del individuo, de sus frustraciones anteriores, de su interpretación de la situación y de la presión a la que se halle sometido. La actitud frente a la frustración, vista desde Freud, puede ser de resignación o apatía. Dicha actitud es un resentimiento contra el individuo mismo. Esto puede

derivarse de tres situaciones específicamente. Primero puede darse que el individuo no encuentre salidas, o no tenga otras oportunidades. Segundo puede darse una ambivalencia en el sentido de que el trabajo puede resultar no tan desagradable, pero se hace por necesidad. Por último, en ciertos individuos que han sido educados en la creencia de que toda rebelión es un error, puede conducir al silencio; Brown (1954) diría «no es saludable ser demasiado "bueno"».

Otro tipo de efectos de la frustración laboral en la personalidad reconocidos como comunes, son los siguientes:²⁴

1. Aceptación pasiva de la situación (estados de indiferencia)
2. Retirada (abandono del puesto de trabajo, ausentismo, puntualidad).
3. Conductas ansiosas y agresivas que dañan las relaciones interpersonales.
4. Desorganización de las conductas del (sic) individuos.
5. Ingestión de bebidas alcohólicas como medio evasivo de la realidad frustrante.
6. Conductas evasivas por otro tipo de medios sustitutos.
7. Nuevo esfuerzo hacia la consecución de la meta.
8. Aprendizaje.

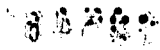
Estos puntos son muy interesantes pues aunque se habla de frustración se mencionan los 2 últimos puntos, que se pueden interpretar que existen en el hombre efectos positivos con los cuales cambiar su situación. Esto se puede lograr cuando se cuenta con un grupo laboral que apoye al trabajador.

Algunos efectos de la frustración laboral en la organización del trabajo:

1. Disminución de la productividad del trabajo.
2. Aumento de los costos de producción por concepto de producción defectuosa y salario por enfermedad.
3. Desaprovechamiento de la jornada laboral y conflictos en las relaciones interpersonales que dañan la cooperación del trabajo.
4. Pérdidas de tiempo de trabajo por indisciplina laboral.

Los efectos antes descritos son consecuencia o se originan de los efectos de la frustración en la personalidad.

²⁴Para mayor información consultar Armando Cuesta Santos. *Organización del trabajo y Psicología Social*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1990, p. 56.



Pero entonces ¿Por qué el empleado continúa en el mismo trabajo? Porque en la mayoría de las veces no se trata de obstaculización absoluta sino relativa, esto es, que la vida es rica en motivos y entonces lo que más ocurre con la carga de ansiedades es la incertidumbre en la toma de decisiones al enfrentar alternativas de motivos, es decir, conflicto de motivos.

Los conflictos de motivos, nos dice Cuevas (1990), son los que se expresan ante decisiones a tomar al dirigir la actividad hacia unos u otros fines que no pueden satisfacerse a la vez. Esto quiere decir que la satisfacción se puede dar en uno u otros aspectos. Este conflicto de motivos, tendría similitud con la teoría de la Disonancia Cognoscitiva, demos un ejemplo:

-A un obrero se le propone para un nuevo puesto de trabajo. Esto implica nuevos compañeros y dejar los que ahora tiene, entonces surge el conflicto o la disonancia pues le satisface aumentar el salario, pero también le satisface la pertenencia con el grupo actual.

Observamos que el conflicto es entre su necesidad económica y su necesidad de pertenencia; y sobre la base de sus necesidades más evidentes tomará la decisión y rebasará su conflicto. Ahora bien, en la medida en que posea mayor cantidad de elementos para decidirse por una situación por satisfacer determinado fin, menor será la insatisfacción o la frustración ante el otro y sus consecuencias.

Luego entonces, la decisión firme -tomada previa reflexión cuidadosa- tiende a evitar o a atenuar las posibles consecuencias de la frustración. Pero si a esa reflexión o análisis de la toma de decisiones se añade la participación de los compañeros, es indudable que ese apoyo conducirá a minimizar los posibles efectos negativos de algún motivo no alcanzado.

Lo anterior presupone cierto nivel cultural que permite llevar acabo un proceso lógico-deductivo, pero en el caso de los obreros que realizan con frecuencia un trabajo altamente enajenante y que acompañado a esto cuentan con el nivel educativo primario, el trabajo implicará falta de sentido, falta de poder, aislamiento, en la mayoría de los casos. Creemos que pudiera darse el caso de tener los síntomas de la frustración pero no tener claro este sentimiento, y al no tener clara conciencia significará que la reflexión no es algo subyacente a la vida cotidiana, lo cual complica el proceso de detección de necesidades, pues para ello se necesita que el trabajador reconozca su situación. Esto no hay que perderlo de vista para la aplicación de diagnósticos, que de hallarse con la circunstancia antes descrita, encontramos

como una ventaja y una primera aproximación a reflexionar sobre la situación del trabajador, el hacer preguntas que le hagan dudar, que le hagan pensar.

Resumiendo, la frustración laboral se expresa por el bloqueo del motivo perseguido y, en consecuencia la insatisfacción de la necesidad que inicialmente estimuló la actividad del trabajador. Debe dejarse claro que este fenómeno se manifiesta en una continuidad que se inicia con cierto estado de insatisfacción laboral que en la práctica no suele evaluarse como frustración, sólo cuando ésta alcanza cierta agudización es que se habla de la frustración laboral como fenómeno manifiesto.

Dicho de otra manera lo anterior, consideramos frustración cuando a una persona se le bloquea una meta deseada. La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad truncada. Cuando una persona está frustrada, puede responder de dos maneras²⁵:

1. Respuestas de ajuste: la persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la ansiedad.
2. Respuestas de desajuste: la persona puede seguir tratando de la alcanzar la meta; aunque una de las respuestas del desajuste a la frustración es la agresión.

Evidentemente, todo el mundo encuentra que su trabajo es a veces frustrante, sobre todo en el dominio de las tareas que son de tipo repetitivo o poco alentador. Lo normal es que los trabajadores descubran, que casi siempre, estos trabajos son poco satisfactorios, fastidiosos y, por ende, muy frustrantes. La contra partida a la frustración en el trabajo se podría pensar en un sistema de recompensas.

Eaton (1952)²⁶ ha formulado siete hipótesis respecto al origen de la frustración en el trabajo:

El trabajador se siente frustrado por:

1. La insignificancia de su grupo.
2. Porque los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo.
3. Esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponden a su trabajo.
4. La falta de un papel definido y por las muchas alternativas existentes en su trabajo.

²⁵Blum, Milton L., *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*, p.486.

²⁶Ensayos de Eaton citados por Milton L. Blum en *Psicología Industrial*, p.487.

5. Por los cambios de tecnología y por las condiciones de su trabajo.
6. Por el aislamiento de su trabajo dentro de la comunidad.
7. Por la inseguridad económica de su trabajo.

En general se puede decir que es muy probable que la frustración esté asociada con tareas que sean excesivamente sencillas o muy complejas y que la menor frustración se experimente en trabajos que se acomoden a los límites de capacidad del individuo.

Para efectos de esta investigación, en cuanto a la frustración, la desglosaremos en cuatro rubros básicamente: no ascensos en el trabajo, no saber hacer bien el trabajo, falta de prestigio de la empresa y la no exigencia (abandono del supervisor).

SEGUNDA PARTE

DISEÑO Y PLANEACIÓN DEL DIAGNOSTICO

CAPITULO I

I.1. LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL²⁷**VISIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para adentrarnos al tema de lo que es un diagnóstico de clima psicosocial consideramos pertinente dar una visión general de la administración que tiene estrecha relación con el estudio del factor humano; de tal manera que permita al lector tener antecedentes necesarios antes de llevar a cabo un diagnóstico sea del tipo que se decida aplicar. Es de nuestro interés que esta tesis sirva como una pequeña guía para quien la psicología social industrial sea un campo de trabajo atractivo.

Ahora bien para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario mencionar algunos conceptos. Comenzaremos por la definición de administración.

Administración es una disciplina que permite alcanzar los objetivos de la empresa con recursos monetarios, técnicos y del esfuerzo humano coordinado.

La administración de personal pretende optimizar el recurso humano en beneficio del individuo, de la organización y del país. Dicho de otra manera es el proceso administrativo que funciona para la conservación y aumento de la fuerza de trabajo.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano, resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Es por ello que se insista en la importancia del factor humano.

Otro de los objetivos de la administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para lograr una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción y una adecuada seguridad en el trabajo, mismo que va a estar asesorado por jefes de línea

²⁷Basado en Fernando Arias Galicia. *Administración de recursos humanos*, pp. 151-174 y Strauss y Sayles. *Personal*, 239-244.

(o supervisores) y de la dirección.

El Departamento de Recursos Humanos (DRH) se considera de igual jerarquía que los restantes departamentos. A este departamento (DRH) le corresponde trabajar para conseguir el objetivo social de la organización, es decir las metas.

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización. Para ello la administración de personal cuenta con funciones que cumplir, las cuales pueden estar apoyadas por profesionistas como los psicólogos sociales, ya que cada una de las funciones a mencionar tienen que ver con los grupos y por tanto con el factor humano.

Las siguientes funciones constituyen la administración de recursos humanos, a cada una de éstas les corresponden determinados procedimientos. No se trata de cambiarlos sino de mejorarlos; para lo cual la intervención del psicólogo social consistirá en el análisis, comprensión e interpretación en las distintas funciones para contribuir a la solución de problemas que pudieran darse en las distintas etapas, ya que se trata de grupos de trabajo y por tanto del recurso humano.

1.1.1. FUNCIÓN: EMPLEO.

Objetivo: lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

1.1 Reclutamiento

Objetivo: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

1.2 Selección

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. A fin de evitar consecuencias en la productividad debido a la insatisfacción, frustración y falta de comunicación del trabajador con respecto a su trabajo y a su equipo laboral.

1.3 Inducción

Objetivo: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de miembro y la organización y viceversa. Para lograr un clima armonioso que beneficie tanto al grupo como a la empresa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella. La idea es lograr una identidad y esto implica hacer sentir al trabajador parte importante de la organización.

1.4 Integración, Promoción y Transferencia

Objetivo: Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y la colectividad, en vista de que nuevos retos y el no sentirse limitado ayudan a una mayor satisfacción en el trabajo.

1.5 Vencimiento de contratos de trabajo

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, se deberá proceder en la forma mas conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, es conveniente por la imagen de la empresa aplicar una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se refira y aprovecha la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera. Lo pertinente es hacer estudios de clima y cultura organizacional en forma periódica para conocer la situación de la empresa con la finalidad de tomar medidas preventivas "no curativas".

1.1.2. FUNCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

Objetivo: Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada

puesto. Pues recordemos que la motivación vinculada a la satisfacción empieza por éstos puntos.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos vigentes en cada región de la república donde tenga sucursales la organización. Es muy importante que las empresas consideren esto pues si un trabajador percibe un salario menor en comparación de amigos o conocidos los cuales laboran en otras empresas, lo más probable es que haya rotación de personal, a no ser que la empresa haya logrado un ambiente de trabajo y una identidad que el factor monetario pase a segundo término.

Política: Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Subfunciones:

2.1 Asignación de funciones:

Objetivo: Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Política: Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

2.2 Determinación de salarios

Objetivo: Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

2.3 Calificación de méritos

Objetivo: Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política: De la calificación de méritos será de donde se derivan premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

2.4 Compensación suplementaria (incentivos y premios).

Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los

objetivos.

Política: Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

2.5 Control de asistencia

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política: Ajustarse en lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

1.1.3. FUNCIÓN: RELACIONES INTERNAS

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso de trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones:

3.1. Comunicación

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: La información "confidencial" no existe entre la dirección y el personal.

3.2. Contratación colectiva

Objetivo: Llegar a acuerdos con los sindicatos de la empresa, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagonista; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

3.3. Disciplina

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos; crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios.

recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

3.4. Motivación del personal

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie auge deberá ser estimulado.

3.5. Desarrollo del personal

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

3.6. Entrenamiento

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la empresa.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la ley federal del trabajo sobre este punto.

1.1.4. FUNCIÓN: SERVICIOS AL PERSONAL

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

Subfunciones:

4.1. **Actividades recreativas**

Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política: La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

4.2. **Seguridad**

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades.

Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

4.3. **Protección y vigilancia**

Objetivo: Tener adecuados métodos preventivos para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política: Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo, mantener éstos siempre en buenas condiciones.

1.1.5. **FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política: Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Hemos estado hablando de políticas ya sea en las funciones o subfunciones de la administración de personal, pero ¿Qué es una política? Encontramos que en muchas empresas no cuentan con una buena difusión de sus políticas y por tanto son desconocidas para la mayor parte de los empleados; para mayor claridad de éste aspecto profundicemos un poco.

Definamos entonces qué es Política. Es una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

La política ayuda a la planificación integrando las funciones gerenciales, los factores físicos y el personal de la empresa con los objetivos de la organización.

Las políticas son orientaciones verbales, escritas o implícitas que fijan la frontera, proporcionan los límites y dirección generales en la cual se desenvuelve la acción gerencial.

Si no existen políticas definidas se puede perder el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal.

Las políticas requieren la decisión de un jefe para poder ser aplicadas, tienen carácter decisivo. También se recomienda la participación de los miembros no gerenciales en la formación de políticas.

Las políticas reflejarán y desarrollarán la personalidad exclusiva o la imagen de una empresa. Para mantener su efectividad, las políticas deben ser reevaluadas periódicamente. Las políticas deben ser por escrito.

Elementos que constituyen una política:

1. *Estabilidad.* Esto se refiere a la consistencia y fundamentación.
2. *Flexibilidad.* Para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.
3. *Inteligibilidad.* Clara para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes grupo humano de una organización.
4. *Practicabilidad.* Responde a las necesidades que están viviéndose.
5. *Sinceridad.* Si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa discrepancia, y eso causa frustración e irritación.
6. *Efectividad.* No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta, debido a su retirada inobservancia.
7. *Participación en su elaboración.* Para que el personal observe la política establecida necesita estar convencido de sus ventajas, para ello se recomienda hacer partícipe en la elaboración de la misma.

CONTENIDO

- *Debe estar basado en objetivos de la organización.
- *Debe poder relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal.
- *Debe estar de acuerdo a las normas éticas.
- *Enunciarse en términos definidos y comprensibles.
- *Aplicarse e interpretarse en forma de que jamás se lesione la dignidad del trabajador.
- *Garantizar al personal su libertad e independencia.
- *Garantizar integridad física y económica.
- *Favorecer el desarrollo del personal.

DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS

Es importante que las políticas sean conocidas por todos los niveles de la organización. Los administradores tienen la función de comunicar e interpretar las políticas.

Los medios de los que se basa la organización para que estas políticas lleguen a todos los miembros son los siguientes:

-Manual de personal:

En estos se incluyen reglas, procedimientos y políticas además de otros conceptos como la doctrina y mentalidad de la organización, las políticas con alto nivel filosófico y las reglas y procedimientos que contienen formas para resolver una situación rutinaria.

-Boletín interno:

Este es un periódico o revista producido por una empresa para sus trabajadores, aquí se informa de actividades, cambios, etc. Se publica en ellos de manera explícita y detallada el contenido de las políticas, con un anexo que contenga los artículos de su contacto sindical administrativo, que debe guiarlas en la explicación de tales políticas.

Las políticas de personal pueden considerarse, o bien de carácter general o bien específicas.

Ejemplos.

POLÍTICA GENERAL EXTERNA

Reglamento interior de trabajo. Debe contener:

-Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para comidas y reposo, lugar y momento en que comienza y termina la jornada de trabajo, días y lugares de pago, normas para prevenir los riesgos de trabajo, permisos y licencias, y las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

POLÍTICA GENERAL INTERNA.

Elementos:

- Garantizar al personal su libertad e independencia;
- Garantizar su integridad y seguridad física, económica, etc.
- Favorecer su desarrollo, de modo que el trabajador pueda perfeccionarse a través de su trabajo.
- Ascender de acuerdo a sus capacidades.

Por otra parte tenemos que existen diferentes formas de organización donde existen diferentes formas de relaciones interpersonales distintas personalidades, asimismo diversas percepciones sociales, por lo cual hay que tener en cuenta factores como el tamaño de la empresa.

A continuación presentamos formas de organización, las más elementales, con la finalidad de identificar a qué tipo de empresa se va a hacer el estudio: (para la empresa pequeña es más sencillo manejar los elementos que componen el clima psicosocial. Por ejemplo, la variable motivación afecta a casi todo el grupo de manera similar).

-EMPRESA PEQUEÑA:

Personal: -jefe
-secretaria.
Local: -recepción
-privado.

-EMPRESA MEDIANA: Jefe: -1. Auxiliar

-2 Auxiliares
-secretaria
-despacho del jefe
-Privado (aux.1)
-Enfermería (aux 2)

-EMPRESA GRANDE: Director de personal

subdirector
auxiliar 1
auxiliar 2
jefe de servicios médicos
encargado de seguridad social
encargado de prestaciones laborales.

Para determinar el tamaño de la empresa no solo debe considerarse el número de trabajadores, sino el número

de niveles jerárquicos y dificultad del trabajo. Es el caso tanto de la empresa mediana y grande mismas que las relaciones interpersonales son más complejas por la marcada división y especialización del trabajo.

En vista de que hablamos de jerarquía, de la necesidad y existencia de un jefe o director mencionemos las obligaciones y requisitos del director de personal.

-Cualidades intelectuales

aptitudes: iniciativa, inteligencia, juicio práctico, espíritu observador, memoria retentiva.

-Conocimientos: cultura general, experiencia, conocimientos de doctrinas sociales y derechos laborales, preparación, capacidad de análisis.

-Cualidades morales: sentido de responsabilidad, laboriosidad, prudencia y serenidad, cautela y rectitud.

-Cualidades sociales: don de gente, habilidad para convencer, personalidad.

-Cualidades físicas: integridad, normalidad, edad adecuada 25-50.

Hemos hablado anteriormente de las características de un dirigente, ahora comentaremos los objetivos personales que contribuyen a la satisfacción de los **trabajadores**:

-Recursos humanos no propiedad de la empresa

-Servicios y fuerza de trabajo por salario (que debería satisfacer sus necesidades). "Contrato psicológico".

-Salario

-Reconocimiento de la organización

-Progreso

-Independencia

-Medio ambiente sano y moral

-Condiciones de trabajo justas

-Higiene y seguridad que garanticen su vida.

Uno de los medios que producen satisfacción es la posibilidad de que tanto los empresarios como los trabajadores tengan intereses comunes. Lo cual nos hablaría a su vez de la identidad propia de la empresa. Por ejemplo:

-Subsistencia de la empresa.

-Mejoramiento de la misma.

-Abatir costos:

Cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria y equipo, elevación de la calidad basada en mejor capacitación y esmero para incrementar la productividad.

-El desarrollo del personal con una mejor capacitación.

-Conseguir una convivencia amable y satisfactoria, en un ambiente de mutua confianza entre dueños, administrativos y trabajadores.

Objetivos organizacionales:

-La empresa busca y necesita personal que tenga la capacidad, conocimientos, experiencia y aptitud en cada puesto y nivel que ocupa, y lo mas importante su colaboración.

¿Pero y cómo se van a llevar a cabo los objetivos tanto de la empresa, del trabajador y en conjunto? Tenemos que en el área de administración de personal Taylor (1911) ayudó a los gerentes a reconocer el hecho de que los trabajadores difieren en mucho en sus habilidades y que muchos de ellos eran en su trabajo solamente por que no le dieron una ocupación acorde a sus habilidades, además de que no los entrenan, no teniendo la oportunidad de explotar a lo máximo sus habilidades deterioro de él y la empresa.

La organización necesita de la colaboración amplia y eficaz del personal. Porque en el caso de que posea capacidad, experiencia, conocimientos, etc. pero no desea o quiere contribuir al desarrollo eficiente de su labor, no es un elemento cooperativo. Por lo tanto se debe buscar que los objetivos de los trabajadores también se cumplan.

Los recursos humanos prestan sus servicios y fuerza de trabajo a cambio de un salario. Este salario debe satisfacer sus necesidades. Es decir prestan su servicio o colaboración a cambio de una remuneración económica y afectiva, a través de un contrato "psicológico".

La estructura formal de la organización define, la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto de la empresa. Sin embargo, sabemos que, además de la estructura formal, los grupos informales influyen sobre la administración de personal.

I.2.DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La necesidad de este apartado es cubrir uno de nuestros objetivos, el darle al lector interesado en laborar con el personal de una empresa los elementos básicos de uno de los procesos del departamento de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal. En vista de que otra parte esencial para que una organización funcione de manera óptima es el referente a la parte de reclutamiento de personal, misma que muchas empresa (como la de nuestro objeto de estudio) aún no cuenta. A continuación daremos algunos requerimientos de los recursos humanos.

Un buen reclutamiento permite acrecentar las fuentes mas efectivas pues podemos contar con los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

¿Qué es la selección? Selección de personal es la elección de la persona requerida para un puesto adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo mas satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización; a un costo también adecuado.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

- ¿A que nivel se va a seleccionar?,
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se esta seleccionando a los mas aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o homogeneización del grupo de trabajo?

PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Tres principios:

-Colocación: la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de

la organización.

-Orientación: en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo: es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

-Etica profesional: el seleccionador debe tener conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

-**Vacante:** el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, puesto que no tiene titular. La disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo viene desempeñando.

-**Requisición:** el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

-**Análisis y valuación de puestos:** valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarse. Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa ya que las condiciones de trabajo varían según el esfuerzo y la responsabilidad. La utilidad del análisis de puestos radica en que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos o necesidades.

Necesidad social. Conjugar los intereses del trabajador con el trabajo a realizar.

Necesidades de eficiencia y productividad: Para ello hacer un estudio del trabajo a nivel de los puestos.

-**Definición de análisis de puestos:** El análisis de puestos se realiza para conocer que aptitudes y características deben de ser las ideales para que se tenga un desempeño óptimo en la labor a realizar y por lo tanto la persona que ocupe o desempeñe ese cargo lo haga de la manera mas satisfactoria.

-**Descripción de Puestos:** Son las funciones que deberán realizarse en forma escrita y se pueden presentar en forma genérica y analítica.

Descripción Analítica: Descripción detallada de las funciones que deben realizarse.

Descripción Genérica: Definición en unas cuantas líneas en qué consiste el puesto.

-**Puesto:** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones; que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

-**Categoría:** Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura organizacional.

-**Clasificación de puestos:** Es la agrupación ordenada que se hace de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.

-**Ocupación:** Familia de puestos semejantes; mecanografía, archivista, auxiliar de contado. "Ocupación de oficio".

-**Requerimientos:** Requisitos que deberá satisfacer la persona, ordenados: experiencia, capacitación, responsabilidad, estudio, etc.

-**Inventario de recursos humanos:** localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, contribuirá a mantener la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN

1. Para encontrar al personal adecuado.
2. Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
3. Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
4. Como parte integral de manuales de organización.
5. Para orientar la contratación tanto individual como colectiva.
6. Para posibles sistemas de incentivos.
7. Para efectos organizacionales.
8. Para efectos de supervisión.
9. Como técnica inicial de una mejor administración. De recursos humanos.

SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO. La búsqueda de empleo. Tenemos que observar la forma en que los obreros buscan trabajo.

-El obrero nuevo que acepta su primer trabajo.

No conoce sus capacidades así que variará de empleo mientras encuentra uno compatible a sus esperanzas y personalidad.

-El empleado ya ocupado pero insatisfecho en su empleo

el trabajador insatisfecho en cualquier momento puede abandonar la empresa.

-El trabajador sin empleo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

***Fuentes de abastecimiento**

- a) sindicato.
- B) escuelas: para personal calificado
- c) familiares o recomendados
- d) oficinas de colocación: de paga o gratuitas
- e) otras empresas
- f) "la puerta de la calle"

*Medios de reclutamiento

1. Requisición al sindicato:
 - 1.1 Requisitos del candidato según el Art. 37, Fracción I de la ley federal del trabajo.
 - 1.2 La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe llenar la vacante, si no lo hace la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
 - 1.3 El sindicato presentará dos o mas candidatos, para seleccionar entre ellos.
 - 1.4 Convenio de que si el candidato no llena los requisitos abandone el puesto y presentar otro.
2. Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores.
3. Carta o teléfono.
4. Periódico, radio y televisión.
5. Archivo de solicitudes muertas
6. Folletos

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

- 3 medidas de precaución:
 1. Promedio de producción. Producción grupal durante un período de tiempo predeterminado y estándar, los que producen por arriba del promedio son considerados mejores. Influyen factores motivacionales y de entrenamiento.
 2. Estudios de tiempo. Propuestos por Taylor (1911), medición del tiempo necesario para la realización de una tarea, agregando un tiempo de tolerancia. Criticado por la explotación.
 3. Cantidad de la producción. Mas utilizado, medición del desempeño individual forzosamente n condiciones iguales todos los trabajadores. Cae en la falacia de mayor cantidad. Pero menos calidad también puede utilizarse la productividad como medida de eficiencia.

OBJETIVOS DE CALIFICACIÓN:

1. Para la organización. Evaluación del capital humano útil para dar prioridades en la asignación de ascensos y puestos

de confianza proporciona las cualidades que deben ser aprovechadas y fomentadas.

2. Para el supervisor. Mejora las relaciones trabajador y supervisor ayudando al mismo tiempo al forjamiento de opiniones de ascenso, aumentos de salario, transferencias y apoya en el conocimiento de sus subordinados.

3. Para el trabajador. Conocimiento del valor de su propio trabajo y que tanto puede desarrollarse, proporciona información para autodirigirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y despidos.

Los métodos de calificación se dividen en métodos de comparación los cuales comprenden el alineamiento, la comparación por pares y la distribución forzosa; en métodos de escala continuas y discontinuas.

PROCESOS DE SELECCIÓN

1. Hoja de solicitud

-Generales del solicitante: nombre, edad, estado civil.

-Estructura familiar y sus características económicas: Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, además de su participación económica en el sostenimiento del hogar.

-Antecedentes de trabajo. Empresa, puestos, tiempo, sueldos, nombre de los jefes inmediatos.

-Estudios. Nivel del solicitante, idiomas.

-Varios. Motivación, deseos, sueldo, etc.

ENTREVISTA

-Recibir lo mas amable que se pueda al candidato

-Hacer notar nuestro interés en la entrevista y cómo tratamos de compaginar un interés nuestro con el suyo.

-Procurar sencillez y cordialidad a forma de inspirar confianza en el candidato.

-Cuidar de entrevistar, mas que de ser entrevistados.

-Observar lo mejor que podamos, la persona del solicitante, es decir la manera en que se comporta y reacciona durante la entrevista.

-Cerrarla indicándole que no podemos darle trabajo por algún motivo, o bien citarlo para el siguiente trámite.

-Hacer un resumen de lo observado durante la entrevista.

PRUEBAS. Para verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que será destinado, son

necesarias para la selección y acomodación del personal pueden ser divididas en:

pruebas de aptitud, pruebas de capacidad, pruebas de temperamento-personalidad. Nos sirven para:

- las cualidades no desarrolladas
- las cualidades ya desarrolladas
- la dinámica psíquica del individuo, esto para encontrar patrones de reacción mas comunes, tendencias, se emplea para predecir la conducta del individuo en el trabajo.

Se necesita de una prueba o instrumento:

- Estandarización: determinación estadística. De máximos y mínimos para un grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, puesto que un grupo no es igual al de otra región, etc.
- Confiability: garantizar que mida siempre de una manera consistente.
- Validez: resultados de la aplicación deben reflejar el trabajo.

INVESTIGACIONES:

- Antecedentes de trabajo
- Antecedentes Penales
- Cartas de Recomendación
- El domicilio y familia del solicitante
- Examen médico
- Saber si tiene alguna enfermedad que sea contra indicación para el puesto que desarrollaría.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto.
- Verificar el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades y prevenirlas.
- Servir de base para exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud.

Capacitación y desarrollo. Tipos fundamentales de capacitación:

1. Capacitación para el trabajo:

- Capacitación de preingreso
- Inducción
- Capacitación promocional

2. Capacitación en el trabajo:

- Adiestramiento
- Capacitación específica y humana

3. Desarrollo:

- Educación formal para adultos
- Integración de la personalidad
- Actividades recreativas y culturales.

1.3.PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**EL PROYECTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

En el proyecto se presenta la problemática a resolver, el objetivo del futuro programa y los procedimientos para la consecución de un programa de capacitación. También el proyecto es un documento que establece el compromiso formal entre el usuario (beneficiaria del servicio) y el área que presta el servicio (unidad de capacitación y desarrollo).

Contenido del proyecto del programa de capacitación. Debe señalar:

- Debe hacerse una breve referencia del área usuaria o del puesto tipo según el caso.
- Plantearse el problema general.
- Establecer el vínculo lógico entre el problema y el programa que se pretende realizar.
- Apuntar el objetivo del proyecto.
- Mencionar brevemente el contenido del documento (programa, objetivo del programa y programa de actividades).
- Delimitar los alcances del documento.

OBJETIVO DEL PROGRAMA. Se señala el propósito de llevar a cabo un programa de capacitación que satisfaga necesidades específicas del área usuaria.

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA.

- Las características del universo abarcar, describiendo su amplitud.
- Las fases para realizar el programa: investigación de necesidades, elaboración y presentación del documento del programa, aplicación, evaluación. Presentación de resultados y seguimiento, especificando la metodología y los procedimientos.

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES. Se especifican todas las actividades que deben realizarse en la ejecución de los proyectos autorizados, anotando las actividades necesarias y la duración de ellas.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. Para ella es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades, y un diagnóstico -como el de clima psicosocial- que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES. Técnicas: la utilización de cédulas, que tienen como propósito la confrontación de una situación ideal -establecidas en manuales de la organización- producto de la cédula; la entrevista directa, ya sea con los niveles operativos o con una muestra mixta; talleres de determinación de necesidades de capacitación, en donde se aplican técnicas de dinámicas de grupos; así como formas impresas, etc.

El programa de capacitación debe cubrir 3 aspectos:

1. Dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.
2. Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollo como individuo y ser social.

OBJETIVO GENERAL. Indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no hay objetivo específico por lo sencillo del programa se deben incluir las siguientes:

- Conducta final esperada
- Condiciones en que se desarrollará
- El nivel mínimo de efectividad.

OBJETIVO ESPECÍFICO. Deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado



de la aplicación de los módulos o de los cursos.

Políticas: Líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos. Estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinadas situación.

Son las normas generales a seguir en el desarrollo de una función de capacitación. Ejemplo:

- 1) El área usuaria nombrará un responsable para coordinar y programar conjuntamente con la unidad de capacitación y desarrollo, los cursos y eventos.
- 2) El área usuaria vigilará la asistencia y puntualidad de los capacitados a los cursos de los programas tomando las medidas necesarias para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.
- 3) Las evaluaciones al personal serán de tipo confidencial y para fines exclusivos de capacitación.

CONCEPTOS GENERALES. El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, en el trabajo preponderadamente físico. La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Los fines básicos de la capacitación en la empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal y el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Un último proceso que vamos a comentar es el de la inducción, el que se da después de la capacitación, el cual consiste en darle al empleado informes sobre:

- Idea de la empresa.
- Políticas generales del personal, qué espera de la empresa del empleado y que puede esperar éste de la empresa.
- Reglas generales sobre disciplina.
- Beneficios.
- Presentación con jefes superiores y visita de planta.
- Introducción en el puesto.
- El nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con su jefe inmediato.

CLIMA PSICOSOCIAL

DISEÑO Y PLANEACIÓN DEL DIAGNOSTICO

- El jefe deberá presentar al nuevo integrante con los demás compañeros.
- Explicarle en que consistirá su trabajo.
- Mostrarle sitios que requiere conocer.
- Asignarle un auxiliar para que lo oriente.

CAPITULO II

II.1 TIPOS DE CAPACITACIÓN²⁸

Empezaremos por mencionar los tipos de capacitación a los que se podría llegar después de una detección de necesidades. Dentro de la vertiente operativa se distinguen cinco tipos de capacitación:

1. **INDUCCIÓN DEL PUESTO.** Se proporciona al empleado de nuevo ingreso para que conozca los objetivos y programas de la empresa.
2. **EN EL PUESTO.** Es aquella que se da por cambios tecnológicos métodos o procedimientos e implica la actualización en las actividades que desempeña el empleado.
3. **PARA EL PUESTO.** Es aquella que se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y mejorar actitudes del empleado para lograr una mayor eficiencia en el desempeño laboral.
4. **PARA EL PUESTO DE DIFERENTE RAMA AL MISMO NIVEL.** Es aquella que se propicia para la movilidad del empleado por necesidades de la empresa o de él mismo.
5. **PARA EL PUESTO DE DIFERENTE RAMA A NIVEL SUPERIOR.** Se dirige a ampliar las expectativas de desarrollo del empleado en el ámbito laboral para dar respuesta a los requerimientos futuros de la empresa.

II.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES

La etapa decisiva para el éxito de los programas de capacitación es la detección de necesidades (D.N.C.). de ella depende la elaboración de un programa congruente con la situación real de las áreas, ya que el conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como de sus necesidades futuras, nos conducirá a satisfacerlas en

²⁸La información de este capítulo esta basada en el material otorgado en el DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, Universidad Intercontinental (UIC).

forma adecuada.

La D.N.C. consiste en obtener la información precisa sobre las actividades en las que se requiere capacitar a los empleados a través del análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a cada puesto y las características particulares que sobre éstos mismos conceptos tienen los servidores públicos que los desempeñan, y debe contestar las siguientes preguntas:

¿Quién necesita capacitación?

¿En qué necesita capacitación?

La idea de proporcionar este capítulo es orientar en cuanto a técnicas e instrumentos necesarios para realizar la detección de necesidades de capacitación de una manera efectiva y sencilla. Primero daremos una visión general para después centrarnos en el diagnóstico de clima psicosocial (o clima organizacional) que es una parte de la detección de necesidades para capacitación.

PROPÓSITOS Y TAREAS.

La detección de necesidades se encamina a:

*Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.

*Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.

*Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero, equipo.

*Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

La tarea más general la dividimos en dos partes:

*Partiendo de la descripción de las tareas anexas a cada puesto y siguiendo con la evaluación del desempeño de los titulares de los puestos, para

*Llegar a la identificación de las discrepancias entre el "deber ser" y el "ser".

Pero luego se prolonga en tres pasos:

*Definir si las necesidades son de capacitación o específicamente de adiestramiento.

*Definir las prioridades de acuerdo con la importancia y la urgencia de las necesidades.

*Definir quienes son las personas involucradas en diferentes modos y grados.

Ya definimos el proceso, pero ¿Qué entendemos por **necesidad**? La necesidad se remite a carencia. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

No siempre las necesidades son manifiestas ni obvias, y entonces se requiere una operación análoga a la del diagnóstico que se supone y espera de todo buen investigador; cuanto mejor el diagnóstico, mejores resultados.

CLASES DE NECESIDADES.

Son muy diversas y heterogéneas. Desde el punto de vista de su amplitud, distinguimos tres áreas:

- *NECESIDADES DE LA EMPRESA (ORGANIZACIONALES)
- *NECESIDADES DE UN ÁREA (OCUPACIONALES)
- *NECESIDAD DE UN TRABAJADOR (INDIVIDUALES)

Desde una perspectiva temporal distinguimos:

- *NECESIDADES URGENTES
- *NECESIDADES A CORTO PLAZO
- *NECESIDADES DE DESARROLLO A LARGO PLAZO.

Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas podemos clasificar:

- *NECESIDADES DE CONOCIMIENTOS, DE HABILIDADES, DE ACTITUDES;
- *NECESIDADES POR CARENCIAS EN LAS ESTRUCTURAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA,
- *NECESIDADES POR CARENCIAS EN EL EQUIPO MATERIAL (INSTALACIONES, MÁQUINAS, ETC.)
- *NECESIDADES EN EL RENGLÓN DE SALARIOS

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- *NECESIDADES DE CAPACITACIÓN HUMANISTA Y DE CAPACITACIÓN TÉCNICA.

Y para realizar la detección de necesidades, es conveniente partir del hecho de que existen:

- NECESIDADES ENCUBIERTAS
- NECESIDADES MANIFIESTAS

NECESIDADES ENCUBIERTAS. Este tipo de necesidades se identifican en el caso en que los empleados presentan problemas en el desempeño de su trabajo, generalmente por la falta de conocimientos y habilidades o actitudes inadecuadas, lo cual impide el desarrollo de una organización. Para su detección se requiere llevar a cabo un proceso de investigación.

NECESIDADES MANIFIESTAS. Surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al cambio de métodos, procedimientos o equipo. Son evidentes y fáciles de detectar.

II.3. TÉCNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES

PASOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS:

1. Hay que partir de los síntomas porque, por definición, aún no se conocen los verdaderos problemas; y mantener bien clara la distinción entre los síntomas y los problemas.
2. A continuación se localizan las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades de la organización.
3. Luego se seleccionan las fuentes de información y se define el modo de abordarlas.
4. Se elaboran las herramientas para recabar la información recibida.

Los pasos antes mencionados se van a utilizar básicamente para la detección de las necesidades manifiestas, las cuales se presentan en los siguientes casos:

- Cuando los objetivos generales de la organización cambian.
- Cuando se dan nuevas atribuciones a la organización.
- Por personal de nuevo ingreso.
- Por promociones en las que el personal pasa a ocupar un puesto más alto.

- Por reubicación de personal.
- A solicitud expresa y precisa de un empleado o grupo de empleados para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Quejas por deficiencias en el servicio.

Para detectar necesidades manifiestas se recomienda consultar el cuadro siguiente:

CUADRO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN MANIFIESTAS		
CASO	PARA CONOCER	CONSULTAR
POR CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS Y ATRIBUCIONES EN LAS QUE SE PRESENTAN SUSTITUCIÓN Y MODIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, MÉTODOS DE TRABAJO Y EQUIPO.	1. NUMERO DE EMPLEADOS QUE REQUIEREN CAPACITACIÓN	1. AREA LABORAL DE INTERÉS. 2. EXPEDIENTES DE PERSONAL. 3. REGLAMENTO INTERIOR, PROGRAMAS Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO	2. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS QUE REQUIEREN CAPACITACIÓN	1. ALTAS DE PERSONAL. 2. SOLICITUDES DE EMPLEO. 3. ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR Y COMPARAR CON LOS CONOCIMIENTOS DEL EMPLEADO AL INGRESAR
REUBICACIÓN O PROMOCIÓN DE EMPLEADOS	3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN QUE SE REQUIERE CAPACITACIÓN	1. MOVIMIENTOS DE PERSONAL. 2. EXPEDIENTES DE PERSONAL. 3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ANTERIORES Y COMPARAR CON LAS NUEVAS ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR.
QUEJAS POR DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO		1. AREA LABORAL DE INTERÉS. 2. EXPEDIENTES DE PERSONAL. 3. QUEJAS Y SUGERENCIAS DE EMPLEADOS Y USUARIOS.

Las necesidades encubiertas son aquellas en las que se requiere llevar a cabo una investigación en ocasiones profunda y minuciosa para la cual existen entre otras las siguientes técnicas: que pueden ser utilizadas en forma independientemente o combinada.

CUESTIONARIO: Formulario con preguntas estructuradas que se plantean por escrito cuya información es susceptible de tabularse y aplicarse a todo el personal en forma individual.

ENTREVISTA: Es una técnica dinámica que permite obtener información en forma directa.

IDENTIFICADOR INDIVIDUAL: Técnica aplicable fácilmente por los jefes inmediatos. Registra y evalúa de una manera sencilla los conocimientos, habilidades y actitudes en forma individual, lo cual permite identificar objetivamente necesidades de capacitación de manera inmediata.

OBSERVACIÓN DIRECTA: Para aplicación de esta técnica, es necesario que la persona que la realiza se caracteriza por su objetividad, paciencia, tacto, capacidad de análisis y de síntesis, percepción de mensajes no verbales, etc. y que este

familiarizada con la situación que estudiará. Requiere para su aplicación del uso de una lista de verificación, para completar la información.

INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: El jefe inmediato registra su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal.

DIAGNOSTICO DE CLIMA: Observación, entrevistas individuales y la utilización de instrumentos estandarizados, como cuestionarios, medición de actitudes tipo Likert, etc.

DIAGNOSTICO DE CULTURA: Observación, entrevistas individuales, análisis de documentos, cuestionario.

TÉCNICA MIXTA: Es una combinación de técnicas, comprende preguntas, evaluaciones y opiniones, que se consideran parte de un cuestionario, una encuesta y de un inventario de necesidades.

A continuación se presentan las ventajas, limitaciones y recomendaciones para cada una de estas técnicas.

II.3.1 CUESTIONARIO

ENCUESTAS A TRAVÉS DE CUESTIONARIOS. Sondeo de los puntos de vista de algunos del personal solicitando sus respuestas a preguntas específicas.

TIPOS DE APLICACIÓN:

-INDIVIDUAL, -COLECTIVA (DE RESPUESTA INDIVIDUAL)

VENTAJAS

- Proporciona datos específicos en forma directa (preguntas cerradas).
- Permite un grado de confiabilidad aceptable de la información obtenida.
- Ahorra tiempo por sobre otras técnicas, en su aplicación colectiva.

LIMITACIONES

- Restringe la expresión sobre aspectos no considerados.
- Carece de suficiente efectividad para conocer las causas que generan las necesidades de capacitación.

RECOMENDACIONES

- Para su aplicación formar grupos no mayores de treinta personas.

-La aplicación deberá ser coordinada por personal responsable de la unidad de capacitación.

EJEMPLOS:

1. Aplicar un cuestionario como el siguiente al director general, gerentes y supervisores.
2. Aplicar un cuestionario como el del cuadro a los empleados.

Nótese que las preguntas son distintas en tanto que se presupone que los integrantes de los niveles directivos tiene mayor información con respecto a la empresa y la relación empresa-medio.

1. INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES
ANÁLISIS DE PROBLEMAS GENERALES

1er. CUESTIONARIO.

1. ¿Cuáles son los mayores problemas externos de la organización?
2. ¿Qué acciones deben tomarse para enfrentarlos?
3. ¿Qué problemas externos se proveen a futuro?
4. ¿Hay algunas oportunidades que la organización esté dejando pasar?
5. ¿Qué se debería hacer al respecto?
6. ¿Cuáles son los mayores problemas internos de la organización?
7. ¿Qué planes existen a corto y mediano plazo que afecten la organización?
8. ¿Qué cambios se esperan?
9. ¿Cuáles son las características más importantes de su trabajo?
10. ¿Cuáles son los problemas que dañan más la efectividad de su departamento?
11. ¿De qué forma podría la efectividad de su departamento ser incrementadas?
12. ¿Cuáles son las áreas mayores de costo o gasto dentro de su control?
13. ¿Cuáles son los atributos más importantes de quienes trabajan para usted?
14. ¿Qué motiva a sus subordinados?
15. ¿Qué frustra a sus subordinados?
16. ¿Cuáles son los aspectos principales del programa de su departamento para el próximo año?

3o. CUESTIONARIO

DEPARTAMENTO:
PUESTO:
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:
1. ¿Le gustan las actividades que usted realiza? Si__ No__ Por qué?
2. ¿Qué actividades desempeña en su trabajo? Enumere 5 de ellas en orden de importancia
3. De las actividades anteriores, cuales se le dificultan para llevarlas a cabo?
4. Considera que esas dificultades se pueden superar con capacitación? Si__ No__ Por qué?
5. Para lograr un mejor desempeño en sus actividades, en qué le gustaría capacitarse?
6. Considera que el ambiente de trabajo (relaciones con su jefe inmediato y compañeros) es adecuado? Si__ No__ Por qué?
7. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

II.3.2 ENTREVISTA

ENTREVISTAS. Se parte del hecho de que mucha información sobre aspectos de la empresa se encuentra sólo en las mentes de algunos individuos. Al pedirles su información y su opinión se les da oportunidad de analizar, meditar, ponderar, involucrarse, y se recaban datos importantes para poder diseñar programas de capacitación muy actuales y realistas.

Las situaciones concretas sugerirán el tipo de preguntas que convengan: *Dirigidas, *Semidirigidas,

*Abiertas.

En todo caso, hay que tener cautela para no caer en los siguientes obstáculos:

- *Que responda lo que cree que el entrevistador quiere que se le diga.
- *Que el sujeto responda adivinando al tanteo.
- *Que enfatice lo dramático dando la falsa impresión de que lo extraordinario y excepcional es lo ordinario y común y corriente.

TIPO DE APLICACIÓN

-INDIVIDUAL

VENTAJAS

- Se puede utilizar prácticamente en cualquier nivel de la empresa u organización.
- Crea un adecuado clima de comunicación.
- Permite vencer resistencias de los empleados al enfrentarlos a un contacto directo personal.
- Permite replantear preguntas y reorientar, si es necesario, el enfoque completo de la entrevista.
- Brinda oportunidad máxima de libre expresión de opiniones y sugerencias.

LIMITACIONES

- Ocupa mucho tiempo para investigar a un grupo numeroso de empleados.
- Proporciona, en muchos casos opiniones y no información objetiva.
- Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar.
- Puede hacer sentir al empleado que está en una situación difícil.

RECOMENDACIONES

- Estar al tanto del tiempo que consume la entrevista
- Reconsiderar, si es necesario, el guión de la entrevista.
- Mantener al empleado dentro de los límites razonables por cuanto al contenido de sus respuestas.
- Tomar notas de los aspectos más relevantes tratados.
- Revisar de inmediato o a más tardar un día después, las notas que se recabaron y obtener las conclusiones.

EJEMPLO

Antes de iniciar una entrevista es necesario prever lo siguiente:

- La finalidad de la entrevista.
- Las preguntas para lograr dicha finalidad.
- La persona motivo de la entrevista.
- Tiempo probable de realización.

Desarrollo de una entrevista para realizarse entre el responsable de capacitación y el jefe inmediato del empleado. Formular una a una las siguientes preguntas:

- Cuáles son los problemas y de qué tipo se presentan en el área que usted dirige?

- Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos o habilidades de su personal?
- En qué funciones específicas se manifiestan necesidades de capacitación?
- Quiénes son los empleados involucrados en cada una de éstas funciones?
- Cómo es el desempeño general de cada uno de los empleados y que problemas particulares se presentan?

Desarrollo de una entrevista para realizarse entre el jefe inmediato del empleado o responsable de capacitación y el propio empleado.

- ¿Cuáles son los problemas que usted enfrenta en su trabajo?
- ¿Considera que pueden ser superados con capacitación?
- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos y habilidades?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que considera usted tener dentro de las funciones que desempeña?
- ¿Considera que la capacitación ayuda a un mejor desempeño de su trabajo?
- ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área de trabajo?

Una vez terminada la entrevista se procederá a elaborar un resumen que contenga información sobre las necesidades prioritarias de capacitación: cuántos y quiénes requieren capacitación; en qué áreas; los tiempos probables necesarios para satisfacer dichas necesidades.

II.3.3 IDENTIFICADOR INDIVIDUAL

TIPO DE APLICACIÓN

-INDIVIDUAL

VENTAJAS

- Proporciona información general sobre el desempeño del empleado.
- Proporciona información clara y específica.
- Proporciona datos de interpretación directa.
- Permite identificar candidatos para ascensos y promociones.

RECOMENDACIONES: -Actualizar la información semestralmente, -Anexar al expediente del empleado.

EJEMPLO

A evaluar por el supervisor o jefe a cada uno de sus subordinados.

DEPARTAMENTO:			
PUESTO:			
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:			
NOMBRE DEL JEFE O SUPERVISOR:			
FACTORES DE EVALUACIÓN	E M B B R D	CURSO	FECHA
A C T I V I D A D E S	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
H A B I L I D A D E S	Manejo de relaciones interpersonales.....Manejo del lenguaje oral y escrito..... Destrezas manuales..... Análisis..... Planeación y organización..... Manejo de información.. Atención y concentración.....Resolución de problemas Supervisión.....Creatividad..... Comprensión.....	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
A C T I V I D A D E S	Responsabilidad Colaboración Iniciativa Disposición Amabilidad y cortesía Otras	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Nombre y firma			Fecha

DONDE: E: Excelente, MB: Muy bien, B: bien, R: regular, D: deficiente.

II.3.4 OTRO TIPO DE TÉCNICAS.

-INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS; puede tenerlos la dirección de la empresa.

-INVENTARIO DE HABILIDADES de los distintos sujetos. Por lo común es el jefe quien los llena. El formato puede ser de este tipo:

NOMBRE	TAREAS		
	MECANOGRAFÍA	ARCHIVOS	MANEJO DEL TELÉFONO
SARA	10	10	9
ALMA	9	9	9
ALICIA	9	10	10

La escala para calificar puede ser del 1 (mal) al 5 (óptimo).

-REGISTROS DE OBSERVACIÓN DIRECTA. El formato puede ser tan sencillo como éste:

CONDUCTAS	MB	B	R	D	COMENTARIOS
CORTESIA		•			
LIMPIEZA	•				
TAQUIGRAFÍA		*			
MECANOGRAFÍA	•				

-**TARJETAS DE OPINIÓN.** Se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega la serie a una muestra previamente determinada de entre el personal de la empresa. Cada sujeto debe ordenar las tarjetas por prioridad de importancia, de acuerdo con su propio criterio.

-**CORRILLOS Y/O GRUPOS DE LLUVIA DE IDEAS.** Pueden reunirse entre cinco y doce personas, teniendo cuidado de designar un secretario que registre las propuestas y la inspección de algunas problemáticas de la empresa; y también un moderador en caso de que no asista nadie del área de capacitación.

II.4. EL DIAGNOSTICO EN LA EMPRESA

Nosotros no entendemos el diagnóstico como en el diccionario, entendiendo por él como la definición de una enfermedad a partir de sus síntomas, sino un examen de las condiciones de la organización. Esta parte tiene como objetivo proponer algunas ideas elementales. Es un material introductorio al tema cuya pretensión tiene que ver más con el deseo de estimular a los lectores. Es parte de un esfuerzo por ofrecer puntos de partida para el desarrollo de este tema en nuestra disciplina, la psicología social.

CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional es preciso cumplir con algunos requisitos:

- A) Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del "cliente"²⁹. Dicho de otra manera, es necesario que se tenga el propósito de hacer algo concreto como resultado de la investigación y que se obre en consecuencia.³⁰
- B) El "cliente" debe involucrarse (de ahí la relevancia de las buenas relaciones sociales con éste) totalmente en el proceso de diagnóstico y lograr el apoyo necesario en los niveles de decisión que correspondan a cada fase.
- C) El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (sea éste Interno o externo) para la obtención de información, a efectos de que el diagnóstico sea el más completo posible.
- D) El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, informando al "cliente" sobre resultados generales y sin mencionar a las personas que proporcionaron los datos.
- E) Debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- F) El éxito o fracaso del diagnóstico como parte de un proceso más amplio dependerá en gran parte de que se cumpla el compromiso adquirido por el "cliente", dado que es responsable directo de la toma de decisiones y la adopción de medidas en función de los resultados de la investigación.

ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En su aspecto formal, el diagnóstico de la organización comprende tres etapas principales:

- A) Generación de la información.
- B) Organización de la información.
- C) Análisis e interpretación de la información.

²⁹Persona o grupo directamente interesados en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla.

³⁰Es de comentar la suma importancia que tiene la persuasión, el tacto y en general de todos los elementos de la psicología para tratar con el "cliente" pues regularmente son dueños de la empresa que están acostumbrados a "Tomar no a pedir".

Generación de la información. Abarca tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, es decir, las herramientas y los procedimientos de que hecha mano el consultor.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, que podríamos dividirla para efectos prácticos, en dos campos, los métodos que dependen de las percepciones de los integrantes del sistema estudiado (recopiladas con apoyo de las entrevistas y cuestionarios), y los centrados en las percepciones del investigador (por ejemplo la observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, que varía en función del contenido de la misma y de la estabilidad del sistema. Mientras más estable sea éste, habrá menos necesidad de realizar investigaciones con frecuencia.

En lo relativo a la *organización de la información* es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para procesar grandes cantidades de información.
- El almacenamiento apropiado de los datos, de modo que puedan ser recuperables en caso necesario.
- El ordenamiento de la información. Se puede, por ejemplo, combinar todos los datos referentes a un tema particular, sin tomar en cuenta la fuente (por ejemplo partir bajo el estudio de ciertas variables), o bien puede organizarse la información de acuerdo a su origen (sería la situación que las variables de estudio se hayan sacado de la misma muestra o población). Para la primera opción se puede llegar a un resumen estadístico (exploratorio) sobre un tema en concreto, y la segunda es recomendable cuando se quiere examinar los patrones de ciertas áreas en aspectos previamente determinados, las respuestas de grupos específicos o las relaciones entre los resultados de distintas áreas.

En cuanto al *análisis e interpretación de los datos*, es necesario no perder de vista que el diagnóstico en esencia implica juicios acerca de ciertos aspectos del funcionamiento de la organización, mismos que se basan en la información obtenida en las fases anteriores. Puede decirse en términos generales, que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación, es decir, a las interrogantes que originaron la necesidad del diagnóstico. La interpretación es la búsqueda de significados para los datos recabados, o sea, la traducción de los mismos en respuestas a las interrogantes anteriormente mencionadas. El resultado es una descripción de las fuerzas y debilidades del sistema, y la identificación de sus causas.

TIPOLOGÍA DE ENFOQUES EN EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La aplicación del diagnóstico organizacional recurre al análisis por niveles o al análisis por subsistemas organizacionales mayores.

En el primer caso existen seis niveles básicos: interorganizaciones, intraorganización, intergrupos, intragrupo, interpersonal o individual. Aplicar el diagnóstico en uno u otro dependerá de los objetivos que se persigan y de la extensión del sistema que se desee abarcar. Hay que tener presente que las modificaciones en cualquiera de los niveles mencionados pueden tener algún impacto sobre los demás.

En el segundo caso se hace referencia a los grandes subsistemas funcionales de la organización (metas, tarea, estructura, recursos humanos, medio ambiente, etc.).

II.4.1 DIAGNOSTICO CULTURAL

Podemos definir al diagnóstico cultural como un proceso que nos permite descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional, en vías de satisfacer sus objetivos de adaptabilidad externa y consistencia interna.

Preceptos básicos:

1) La cultura es el conjunto de valores y principios básicos comúnmente aceptados, consciente o inconsciente, por los miembros de una organización, que se manifiestan en diferentes campos, entre los que se podría destacar:

A) CONCEPTUAL Y SIMBÓLICO: Ideología/Filosofía

Símbolos

Mitos.

B) CONDUCTUAL: Lenguaje

Comportamiento no verbal

Ritual

Formas de interacción

C) ESTRUCTURAL: Políticas y procedimientos

Normas (implícitas y explícitas)

Sistema de status interno

Estructura del poder (liderazgo formal e informal)

D) MATERIAL:

Tecnología

Instalaciones

Mobiliario

Equipo

A través de estas manifestaciones es como se descubren los valores y principios que las originan³¹.

Por otra parte no hay que perder de vista la distinción entre cultura ideal (los valores que la gente cree que tiene de la organización) y la cultura real (los valores que verdaderamente rigen la conducta organizacional). El diagnóstico de cultura, si ha de ser completo, por necesidad debe abarcar ambos aspectos.

EJEMPLO. Se presenta a continuación un pequeño formato de un cuestionario de diagnóstico cultural.

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO CULTURAL

El presente cuestionario pretende conocer su opinión con respecto a la imagen que tiene usted de la empresa. Nadie más lo verá a menos que usted lo solicite. Responda sincera y objetivamente.

1. ¿Conoce usted la historia de la empresa? Descríbala.
2. ¿Hay logotipos en la empresa? ¿Cuáles?
3. ¿Conoce las fechas más representativas de la empresa?
4. Si sabe de alguna anécdota de la empresa, coméntela.
5. ¿Existen lemas en la empresa? Menciónelas.

II.4.2 DIAGNOSTICO DE CLIMA PSICOSOCIAL

El clima psicosocial determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad.

³¹Para fines prácticos se concretizan las definiciones para trabajar con el diagnóstico. Como se observará quedan un poco al margen las discusiones teóricas sobre cultura pues la idea es tener bien claro qué se quiere medir a partir de haber establecido de antemano las definiciones.

su satisfacción, etc. El clima psicosocial u organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

El concepto de clima psicosocial es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. El efecto que se puede tener derivado de lo anterior es en sentido negativo o positivo en términos de los objetivos de la empresa: La productividad.

La psicología de las organizaciones estudia por una parte las áreas de conflicto, y por otra la conducta de los individuos dentro de las organizaciones.

Una organización según Guest (1962) es un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado.

RELACIONES HUMANAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

La gerencia debe esforzarse por crear un tipo de clima que permita el alcance de los objetivos y al mismo tiempo satisfaga las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de su personal.

Los criterios para la efectividad organizacional son: productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de necesidades, deseos individuales, salud, seguridad, ajuste emocional y desarrollo de relaciones de grupo favorables.

RELACIONES DE GRUPO Y ENTRE GRUPOS

Un grupo va a estar determinado por la naturaleza de las relaciones interpersonales que se den dentro de el y la función del grupo en la organización.

Uno de los principales problemas que existen entre los distintos grupos de una empresa es la competencia. Schein (1965) propone que para evitar la competencia, es necesario que al planear la organización:

1. Se ponga un énfasis en la efectividad total de la organización.
2. Elevar la interacción y una frecuencia en la comunicación.
3. Frecuente rotación de miembros.
4. Evitar cualquier situación de ganar o perder.

PAPEL DE LOS MIEMBROS DENTRO DEL GRUPO:

- Papel formal: la conducta esta determinada por la alta gerencia, el de ser subordinado o jefe, supervisor o empleado.
- Papel informal: desempeñan distintos papeles sus integrantes, de acuerdo a su personalidad o rasgos particulares.

COHESIÓN DE GRUPO

Es el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. Los grupos con alta cohesión son aquellos que actúan hacia una meta común.

-Factores:

- *el grado en que dependa un individuo de un grupo para la satisfacción de sus necesidades.
- *Tamaño de grupo.
- *Competencia con otros.

Otros factores que afectan el clima organizacional son la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización, las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

Hemos hablado de factores que a su vez se han tratado de explicar de manera global en teorías. A continuación mencionamos algunas de ellas para finalmente profundizar en la teoría de sistemas gerenciales de Likert en tanto que propone una clasificación sobre clima laboral de acuerdo al tipo de liderazgo. La intención de comentar estas teorías es porque básicamente el clima es producto de las actitudes de las personas que integran un grupo.

TEORÍAS PARA LAS ACTITUDES GERENCIALES.

*TEORÍA X y Y DE MCGREGOR (1960):

- Teoría X o teoría tradicionalista, considera que existe en el hombre un rechazo al trabajo, y que es necesario obligarlo a trabajar.
- Teoría Y o integración de los objetivos: propone el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuyan al logro de los objetivos.

*TEORÍA DE MADUREZ-INMADUREZ DE ARGYRIS (1957):

La personalidad humana muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez, el llegar a ser cada vez mas activo, independiente, creativo y lograr autocontrol. Argyris postula su hipótesis sobre la relación entre

Con base a lo anterior es posible comenta Likert separar los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores pueden definirse como:

1. La tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que percibe.
3. Factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

La combinación e interacciones de los cuatro factores permite determinar dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos con subdivisiones.

Como podrá observarse, el liderazgo o el estilo de dirección, para Likert, constituye una de las variables explicativas del clima en su teoría. El fin que persigue la teoría de sistemas es servir de marco de referencia, y efectivamente pues permite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficiencia organizacional.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema I. Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no le tiene confianza a sus miembros. La mayor parte de las decisiones las toman los dirigentes y se distribuyen de forma descendente. No existe prácticamente compenetración entre jefes y subordinados.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que para dar instrucciones.

Sistema II. Autoritarismo paternalista. La toma de decisiones las efectúan los directivos, solo que algunas veces toman en cuenta a los subordinados. Las recompensas y si se amerita un castigo son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Sistema III. Consultivo. La dirección fundamenta su clima en la confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la dirección pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Existe cierta relación entre jefe y subordinado basado en una gran confianza. Los responsabilidades se toman por igual tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Lo cual permite los grupos informales. Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da por la consecución de objetivos.

Sistema IV. Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se dan en toda la organización. La comunicación no es sólo ascendente y descendente sino que se da de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la integración, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Se observa una clara relación de amistad.

CUADROS SINÓPTICOS DE LOS DIFERENTES SISTEMAS

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO. SISTEMA I: AUTORITARISMO EXPLOTADOR

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
FUERZAS MOTIVACIONALES	MÉTODOS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Miedo, temor, dinero y status. -Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como simple herramienta de trabajo. -Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los supervisores de la jerarquía. -Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador, y la organización completa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
PROCESOS DE INFLUENCIA	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> -No existe trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. -No existe más que una influencia descendente, moderada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toman los directivos o un solo hombre.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	PROCESO DE CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> -Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan. 	<ul style="list-style-type: none"> -El control lo ejecuta "los de arriba". Existe una organización informal.

SISTEMA II. AUTORITARISMO PATERNALISTA

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre superiores y subordinados.	Investigación de los objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
FUERZAS MOTIVACIONALES	MÉTODOS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Necesidades de dinero, del ego, del status y del poder. -Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorable para la organización. -La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados. -Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. -Se encuentra insatisfacción predominantemente con los compañeros, con el administrador y con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente. -Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
PROCESOS DE INFLUENCIA	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
-Existe poco trabajo de equipo y hay poca influencia ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> -Las políticas las deciden los directivos, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. -Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo de equipo.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	PROCESO DE CONTROL
-Hay órdenes con posibles comentarios. Hay aceptación abierta de los objetivos, pero con cierta resistencia.	-El control lo ejecuta "los de arriba". Existe una organización informal, la cual ayuda a la empresa.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO. SISTEMA III: CONSULTIVO

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Consulta entre superiores y subordinados con una relación de confianza.	Investigación de los objetivos elevados con buenas posibilidades de formación.
FUERZAS MOTIVACIONALES	MÉTODOS DE COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Las recompensas, los castigos y cualquier implicación se utilizan para motivar al personal. -Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. -Se encuentra satisfacción mediana en el trabajo, con los compañeros, con el administrador y con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -La comunicación ascendente, lateral o descendente. -Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
PROCESOS DE INFLUENCIA	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
-Existe moderadamente interacciones del tipo supervisor/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Las políticas las deciden los directivos, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	PROCESO DE CONTROL
-Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	<ul style="list-style-type: none"> -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. -Se puede desarrollar una organización informal, que no necesariamente sirve para los fines de la empresa.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO. SISTEMA IV:
PARTICIPACIÓN DE GRUPO

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de los objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
FUERZAS MOTIVACIONALES	MÉTODOS DE COMUNICACIÓN
-La dirección tiene plena confianza en sus empleados. -Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.	-La comunicación ascendente, lateral o descendente. -No se observa ninguna distorsión y de filtración.
PROCESOS DE INFLUENCIA	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
-Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.	-El proceso de toma de decisiones es a nivel organización, bien integrado en todos los niveles.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	PROCESO DE CONTROL
-Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en algunos casos de urgencia. -Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	-Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Estos cuadros sinópticos son una posibilidad de identificar el tipo de clima psicosocial o laboral de cualquier industria a partir del tipo de dirección.

CAPITULO III

III.1 PROYECTO

TEMA GENERAL

Existe la necesidad de conocer estados de ánimo, motivaciones y habilidades de la gente con respecto a su trabajo, pues una de las bases de toda sociedad es su economía. Ante esta necesidad el psicólogo social es un profesional esencial para el estudio del factor humano en el trabajo que conlleva a la productividad y a su vez vista ésta como beneficio social.

III.1.1 PROBLEMA

Para que la relación tridimensional sociedad-industria-trabajador tenga un flujo positivo es necesario la optimización de la actividad del trabajador. El problema está en que la labor del trabajador se encuentra continuamente limitada porque entre algunos de los aspectos más importantes tenemos la falta de satisfacción y si un alto nivel de frustración mismos que se hayan reforzados por una superflua comunicación, entre otros. Por lo que se hace necesaria la intervención de los psicólogos sociales, quienes a través de la teoría-praxis pueden identificar aquellos factores que entorpezcan la productividad y proponer posibles soluciones que contribuyan a una interacción más fluida.

III.1.2 OBJETIVOS

- Corroborar la intervención del psicólogo social en la industria.
- Identificar las herramientas del psicólogo social aplicadas al ámbito empresarial; con respecto a diagnósticos de detección de necesidades.
- Abordar el factor trabajo como una de las bases de la sociedad.
- Contribuir a la organización del trabajo de una empresa, de tal manera que se cumplan los objetivos sociales y económicos del trabajador, la industria y la sociedad en su conjunto.

- Considerar la importancia del desarrollo humano como uno de los objetivos primordiales del Psicólogo Social Industrial.
- Determinar el tipo de clima laboral imperante en la empresa de estudio.
- Comparar dos tipos de instrumentos, uno ya estandarizado y uno validado por nosotros
- Hacer de la tesina una pequeña guía para una intervención industrial.
- Hacer que nuestro estudio de pauta a nuevas investigaciones con respecto al ámbito industrial.

III.1.3 HIPOTESIS

Las variables comunicación, satisfacción y frustración laboral permitirán tener una visión del clima psicosocial en una empresa.

III.1.4 VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE DEPENDIENTE:

*Calificación del desempeño: Nos permite valorar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello, podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. Es la calidad de la realización del trabajo para beneficio de él y la organización.

Forma de medirla: A evaluar por el supervisor o jefe a cada uno de sus subordinados.

DEPARTAMENTO:				
PUESTO:				
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:				
NOMBRE DEL JEFE O SUPERVISOR:				
	FACTORES DE EVALUACIÓN	E M B B R D	CURSO	FECHA
AC	_____	_____	_____	_____
T	_____	_____	_____	_____
I	_____	_____	_____	_____
V	_____	_____	_____	_____
I	_____	_____	_____	_____
DA	_____	_____	_____	_____
DE	_____	_____	_____	_____
S	_____	_____	_____	_____

HA	Manejo de relaciones interpersonales.....Manejo del lenguaje oral y escrito..... Destrezas manuales..... Análisis..... Planeación y organización..... Manejo de información.. Atención y concentración.....Resolución de problemas Supervisión.....Creatividad..... Comprensión.....	_____	_____	_____
B		_____	_____	_____
I		_____	_____	_____
L		_____	_____	_____
I		_____	_____	_____
DA		_____	_____	_____
DE		_____	_____	_____
S		_____	_____	_____
		_____	_____	_____
		_____	_____	_____
AC	Responsabilidad Colaboración Iniciativa Disposición Amabilidad y cortesía Otras	_____	_____	_____
T		_____	_____	_____
I		_____	_____	_____
TU		_____	_____	_____
DE		_____	_____	_____
S	_____	_____	_____	
Nombre y firma		Fecha		

Donde: E:excelente; MB:muy bien; B:bien; R:regular; D:deficiente.

VARIABLES INDEPENDIENTES E INDICADORES:

*COMUNICACIÓN: Es un proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso y cambio del comportamiento de la vida social, porque la comunicación conlleva a transacciones entre personas en donde lo que se da es esencialmente un puente de significados entre los individuos. Dicho puente incluye por lo menos a dos personas. La que envía y la que recibe.

Ahora bien, con fines de poder medirla sus indicadores correspondientes son: Interacción verbal entre compañeros, Tipo de relaciones estrechas o superficiales e Interferencias como el chisme o rumor los cuales son manifestaciones de una falta de comunicación abierta y formal.

*SATISFACCIÓN: Tendencia positiva emocional a percibir como motivante la actividad laboral dirigida a realizar determinadas necesidades. Es el resultado de varias actitudes que tiene el empleado hacia su trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

Indicadores: Reconocimiento de la empresa, tipo de trabajo relacionado al salario en la que se pretende conocer la equidad de la dificultad del trabajo-sueldo y Ambiente grupal, el cual entendemos como el establecimiento de equipos de trabajo, sin resistencias de los compañeros y sí su colaboración.

*FRUSTRACIÓN: Es la no consecución de motivos perseguidos y en consecuencia por la insatisfacción de la necesidad que inicialmente estimuló la actividad del trabajador creando una actitud de resignación o apatía.

Indicadores: Tipo de trabajo, éste se va a comprender a partir de la rutina y de la falta de conocimiento para realizar bien el trabajo; Toma de decisiones, se refiere a la participación del trabajador en su labor y Lineamientos de la empresa el que entendemos como decisiones tomadas por parte de los directivos de las cuales los trabajador no están de acuerdo.

La forma de medir las variables independientes es por medio de un instrumento en el que se va a cuantificar la percepción de éstas: dicho instrumento tiene características metodológicas tipo Likert:

VARIABLES	INDICADORES
COMUNICACIÓN	-Interferencias: 2, 10, 18, 38. -Interacción verbal entre compañeros: 21, 33, 36, 37,40. -Tipo de relaciones sociales: 8, 13, 15, 29.
SATISFACCIÓN	-Reconocimiento por parte de la empresa: 1, 3, 20, 32. -Tipo de trabajo relacionado con el salario: 6, 14, 27, 31, 35. -Ambiente grupal: 7, 11, 23, 24.
FRUSTRACIÓN	-Tipo de trabajo: 12, 17, 19, 22, 28. -Toma de decisiones: 5, 16, 25, 30. -Lineamientos de la empresa: 4, 9, 26, 34, 39.

La otra forma de medir el clima psicosocial es por medio de un instrumento ya estandarizado en España denominado WES CLIMA SOCIAL. El cual nos permite complementar y comparar resultados con respecto al otro instrumento. El WES se estructuró de la siguiente manera:

TEST MOOS WES

ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO

Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y cambios de trabajo a través de tres grupos:

1. **RELACIONES**
2. **AUTORREALIZACIÓN**
3. **ESTABILIDAD O CAMBIO.**

ESTE GRUPO ESTA:

1.- RELACIONES: es una dimensión integrada por subescalas que son:

1.1. COHESIÓN Y APOYO: Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección los apoya y les motiva (o anima) a apoyarse mutuamente unos a otros.

2.- AUTORREALIZACIÓN: Se aprecia por medio de 3 subescalas:

2.1. AUTONOMÍA, ORGANIZACIÓN Y PRESIÓN. Se evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se le da a la buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

3.- ESTABILIDAD O CAMBIO: Se aprecia a través de 4 subescalas:

3.1. CLARIDAD, CONTROL, INNOVACIÓN Y COMODIDAD. Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se le da a la variedad. Al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

EN RESUMEN:

RELACIONES:

1. IMPLICACIÓN (IM) grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. COHESIÓN (CO) grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.
3. APOYO (AP) grado en que los jefes ayudan y motivan el personal para crear un buen clima social.

AUTORREALIZACIÓN

4. AUTONOMÍA (AU) grado en que se motiva a los empleados a ser autosuficiente y a tener iniciativa propia.
5. ORGANIZACIÓN (OR) grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. PRESIÓN (PR) grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral y al empleado.

ESTABILIDAD/CAMBIO

7. CLARIDAD (CL) grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
8. CONTROL (CN) grado en que los jefes obligan las reglas y las presiones para tener controlados a los

empleados.

9. INNOVACIÓN (IN) grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

10.COMODIDAD (CF) grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

CUADRO DE LAS VARIABLES CON INDICADORES Y SUS PREGUNTAS

RESPECTIVAS PARA EL INSTRUMENTO WES.

RELACIONES	ESTABILIDAD O CAMBIO	AUTORREALIZACION
IMPORTANCIA DEL TRABAJO (IM). 1.11.21.31.41.51.61.71.81.	CLARIDAD DE NORMAS (CL) 7.17.27.37.47.57.67.77.87.	TOMA DE DECISIONES (AU) 4.14.24.34.54.64.74.84.
INTEGRACIÓN DPTO. (CO) 2.22.32.42.52.62.72.82.	CONTROL DEL JEFE (CN) 8.18.28.38.48.58.68.78.88.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA (OR) 5.15.25.35.45.55.65.75.85.
APOYO DEL JEFE (AP). 3.33.43.53.63.73.83.	VARIEDAD (IN) 9.19.29.39.49.59.69.79.89.	PRESIÓN DEL JEFE (PR) 6.16.26.36.46.56.66.76.86.
	AMBIENTE FÍSICO (CF) 10.30.40.50.60. 70.80.90.	

TIPO DE INVESTIGACION

Con base a la clasificación de Padua³³ es DESCRIPTIVO, porque nuestro estudio esta enfocado a las propiedades del objeto, además de que este tipo de investigaciones dan por resultado un diagnóstico.

III.2 METODOLOGIA

PILOTEO

MUESTRA: 30 sujetos del departamento de almacén de la empresa EMEUR.

NÚM. DE DÍAS DE APLICACIÓN: 2

CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se decidió aplicar tres instrumentos el que mide satisfacción, frustración y comunicación, el WES y un cuestionario; de los dos primeros ya hemos señalado sus lineamientos ahora pasaremos a comentar el cuestionario.

³³Jorge Padua. *Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales*, pp. 30-32.

Los formatos son de la forma siguiente:

III.2.1. CUESTIONARIO

LA INFORMACIÓN AQUÍ CONTENIDA, **SOLAMENTE** SERÁ UTILIZADA CON FINES ESTADÍSTICOS PARA EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA. POR FAVOR ESCRIBA CLARAMENTE. SI TIENE DUDAS O NO ENTIENDE ALGUNA PREGUNTA CONSULTE A SU INSTRUCTOR.

1. NOMBRE COMPLETO: _____
 2. EDAD: _____ 3. ESTADO CIVIL: _____
 4. LA CASA DONDE USTED HABITA ES:
PROPIA _____ RENTADA _____ PAGÁNDOLA _____
DE LA FAMILIA _____ PRESTADA _____
 5. NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS:
NO FUE A LA ESCUELA _____
FUE MÁS DE 4o. AÑO. PERO NO LLEGÓ A COMPLETAR 6o. AÑO _____
COMPLETÓ LA ESCUELA PRIMARIA _____
ESTUDIOS SECUNDARIOS INCOMPLETOS _____
ESTUDIOS SECUNDARIOS COMPLETOS _____
OTROS ESTUDIOS POSTERIORES AL SECUNDARIO, PERO NO DE CARÁCTER UNIVERSITARIO _____
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS INCOMPLETOS _____
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS COMPLETOS _____
OTROS ESTUDIOS. ESPECIFICAR _____
 6. CUANTO TIEMPO EMPLEA AL DÍA PARA TRASLADARSE A LA INDUSTRIA? _____
 7. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____
 8. PUESTO QUE OCUPA _____
 9. SUELDO _____
 10. QUE ENTIENDE POR TRABAJO _____
 11. ¿CUÁLES SON SUS METAS PERSONALES? _____
 12. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE UD. CON RESPECTO A LA EMPRESA? _____
 13. ¿CONOCE USTED LAS METAS DE LA EMPRESA? _____
 14. ¿A QUE SE DEDICA LA EMPRESA EN LA QUE LABORA? _____
 15. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA DE ESTA EMPRESA? _____
 16. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE DISGUSTA DEL TRABAJO? _____
 17. ¿QUÉ PIENSA USTED DEL TRABAJO EN EQUIPO? _____
 18. ¿CÓMO PERCIBE UD. EL AMBIENTE EN EL ÁREA DE TRABAJO? _____
 19. ¿RECONOCE ALGÚN EMBLEMA QUE DISTINGA LA EMPRESA? ¿CUÁL(ES)? _____
 20. ¿HAY ALGUNA TRADICIÓN O COSTUMBRE DENTRO DE LA EMPRESA? _____
SI _____ NO _____ ¿CUÁL (ES)? _____
 21. ¿PIENSA UD. QUE SON NECESARIOS LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES? ¿POR QUÉ? _____
 22. ¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS Y DE QUÉ TIPO SE PRESENTAN EN SU ÁREA DE TRABAJO? _____
 23. ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE CONSIDERA UD. TENER DENTRO DE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA? _____
 24. ¿EN QUÉ FUNCIONES ESPECÍFICAS SE MANIFIESTAN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN? _____
 25. ¿QUÉ SUGIERE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO GENERAL DE SU ÁREA DE TRABAJO? _____
- OPINIONES Y SUGERENCIAS: _____

Como se verá el cuestionario se constituye en la recabación de:

- Datos personales.
- Situación laboral.
- Identidad.
- Dificultades para realizar el trabajo y

-Necesidades de capacitación.

III.2.2. INSTRUMENTO TIPO LIKERT

BUENOS DÍAS. HOY ESTAMOS HACIENDO UN DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLIMA LABORAL. LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SON OPINIONES CON RESPECTO A LAS CUALES ALGUNAS PERSONAS ESTÁN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO. INDIQUE, EL NUMERO QUE MAS SE ASEMEJA A SU OPINIÓN.

- (1) MUY EN DESACUERDO
 (2) EN DESACUERDO
 (3) NI DE ACUERDO NI DESACUERDO
 (4) DE ACUERDO
 (5) MUY DE ACUERDO

- | | |
|---|-----|
| 1. SE RECONOCE EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS. | () |
| 2. DE VEZ EN CUANDO SE ORGANIZA FIESTAS. | () |
| 3. EL RUMOR ES FRECUENTE EN MI ÁREA DE TRABAJO. | () |
| 4. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SON MÍOS TAMBIÉN. | () |
| 5. EL RITMO DE TRABAJO ES ACELERADO. | () |
| 6. LA ORGANIZACIÓN EN MI PUESTO DE TRABAJO ES DEFICIENTE. | () |
| 7. MI PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE TRABAJO ES INSATISFACTORIA. | () |
| 8. EL TIPO DE TRABAJO QUE MÁS ME GUSTA ES EL QUE REALIZO. | () |
| 9. EL TRABAJO EN GRUPO ES MÁS PRODUCTIVO QUE EL TRABAJO INDIVIDUAL. | () |
| 10. SIEMPRE SE HABLA CONMIGO CUANDO COMETO UNA FALLA. | () |
| 11. LA EMPRESA BUSCA CALIDAD. | () |
| 12. MI SUELDO SATISFACE SÓLO MIS NECESIDADES BÁSICAS. | () |
| 13. SIEMPRE QUE LLEGA ALGUIEN NUEVO SE LE RECIBE CORDIALMENTE. | () |
| 14. NUNCA SE ME EXPLICA CUANDO ME DAN UNA TAREA. | () |
| 15. LA EMPRESA OTORGA ESTÍMULOS A SUS EMPLEADOS. | () |
| 16. TENGO LA NECESIDAD DE ESPECIALIZARME EN MI TRABAJO. | () |
| 17. NUNCA PRACTICO DEPORTE CON MIS COMPAÑEROS. | () |
| 18. EXISTEN ASCENSOS EN MI ÁREA. | () |
| 19. HAY FIESTAS ENTRE JEFES Y TRABAJADORES. | () |
| 20. MI TRABAJO ES TEDIOSO. | () |
| 21. LA EMPRESA OFRECE LA OPORTUNIDAD DE CRECER. | () |
| 22. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL ES DEFICIENTE ENTRE MIS COMPAÑEROS. | () |
| 23. CAREZCO DE ALGUNOS CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR BIEN MI TRABAJO. | () |
| 24. EXISTE COMPETENCIA ENTRE MIS COMPAÑEROS. | () |
| 25. SIEMPRE LLEGO PUNTUAL A MI HORA DE ENTRADA. | () |
| 26. ESTOY INSATISFECHO CON EL SALARIO QUE PERCIBO EN LA EMPRESA. | () |
| 27. NUNCA FALTO A MI TRABAJO INJUSTIFICADAMENTE. | () |
| 28. LOS SUPERVISORES DECIDEN SIN TOMAR EN CUENTA A LOS EMPLEADOS. | () |
| 29. EN MI ÁREA DE TRABAJO SÓLO ASCIENDEN LOS RECOMENDADOS. | () |
| 30. EL SALARIO ES ACORDE AL ESFUERZO QUE REALIZO. | () |
| 31. MI TRABAJO ES EL MENOS INTERESANTE QUE HE REALIZADO. | () |
| 32. HAY PLÁTICAS ÍNTIMAS ENTRE MIS COMPAÑEROS. | () |
| 33. DENTRO DE MI ÁREA DE TRABAJO SE HAN FORMADO PEQUEÑOS GRUPOS. | () |
| 34. CUANDO NO HAGO BIEN MI TRABAJO SE ME CASTIGA. | () |
| 35. EL AMBIENTE DE TRABAJO ES POCO MOTIVANTE. | () |
| 36. CELEBRAMOS LOS CUMPLEAÑOS DE CADA UNO DE NOSOTROS. | () |
| 37. LA EMPRESA RECONOCE MI TRABAJO. | () |
| 38. LA CORDIALIDAD ES TÍPICA ENTRE MIS COMPAÑEROS. | () |
| 39. LA EMPRESA DEJA INSATISFECHOS A SUS CLIENTES. | () |
| 40. MANTENGO BUENAS RELACIONES CON TODOS MIS COMPAÑEROS. | () |
| 41. ME GUSTA MI TRABAJO. | () |
| 42. FALTA COMPAÑERISMO EN EL TRABAJO. | () |
| 43. EL CHISME ES COMÚN EN MI ÁREA DE TRABAJO. | () |

44. MI SALARIO ES MÁS ALTO QUE EL DE OTRAS INDUSTRIAS. ()
 45. SE ME EXIGE DISCIPLINA LABORAL. ()
 46. HAY RESPETO ENTRE JEFES Y TRABAJADORES. ()
 47. LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE DEBO CUMPLIR ES JUSTA. ()
 48. CASI NUNCA ME REÚNO CON MIS COMPAÑEROS EL FIN DE SEMANA. ()
 49. EL COMPAÑERISMO IMPERA EN MI TRABAJO. ()
 50. MI TRABAJO SE ME DIFICULTA BASTANTE. ()
 51. EXISTE UN COMPAÑERO QUE NO ES BIEN RECIBIDO ENTRE MIS COMPAÑEROS. ()

III.2.3. INSTRUMENTO WES

CLIMA SOCIAL

A CONTINUACIÓN ENCONTRARA UNAS FRASES RELACIONADAS CON EL TRABAJO. AUNQUE ESTÁN PENSADAS PARA MUY DISTINTOS AMBIENTES LABORALES, ES POSIBLE QUE ALGUNAS NO SE AJUSTEN DEL TODO AL LUGAR DONDE USTED TRABAJA. TRATE DE ACOMODARLAS A SU PROPIO CASO Y DECIDA SI SON VERDADERAS O FALSAS EN RELACIÓN CON SU CENTRO DE TRABAJO.

EN LAS FRASES, EL JEFE ES LA PERSONA DE AUTORIDAD (CAPATAZ, SUPERVISOR, DIRECTOR, ETC.) CON QUIEN USTED SE RELACIONA. LA PALABRA EMPLEADO SE UTILIZA EN SENTIDO GENERAL, APLICADO A TODOS LOS QUE FORMAN PARTE DEL PERSONAL DEL CENTRO O EMPRESA.

ANOTE LAS CONTESTACIONES EN LA HOJA DE RESPUESTAS. SI CREE QUE LA FRASE, APLICADA A SU LUGAR DE TRABAJO, ES VERDADERA O CASI SIEMPRE VERDADERA, ANOTE X EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A LA V (VERDADERO). SI CREE QUE LA FRASE ES FALSA O CASI SIEMPRE FALSA, ANOTE UNA X EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A LA F (FALSO). SIGA EL ORDEN DE LA NUMERACIÓN QUE TIENEN LAS FRASES, AQUÍ Y EN LA HOJA, PARA EVITAR EQUIVOCACIONES.

1. EL TRABAJO ES REALMENTE ESTIMULANTE.
2. LA GENTE SE ESFUERZA EN AYUDAR A LOS RECIÉN CONTRATADOS PARA QUE ESTÉN A GUSTO.
3. LOS JEFES SUELEN DIRIGIRSE EN TONO AUTORITARIO.
4. SON POCOS LOS EMPLEADOS QUE TIENEN RESPONSABILIDADES ALGO IMPORTANTES.
5. EL PERSONAL PRESTA MUCHA ATENCIÓN A LA TERMINACIÓN DEL TRABAJO.
6. EXISTE UNA CONTINUIDAD PARA QUE NO SE DEJE DE TRABAJAR.
7. LAS COSAS ESTÁN A VECES BASTANTE DESORGANIZADAS.
8. SE DA MUCHA IMPORTANCIA A MANTENER LA DISCIPLINA Y SEGUIR LAS NORMAS.
9. SE VALORA POSITIVAMENTE EL HACER LAS COSAS DE MODO DIFERENTE.
10. A VECES HACE DEMASIADO CALOR EN EL TRABAJO.
11. NO EXISTE MUCHO ESPÍRITU DE GRUPO.
12. EL AMBIENTE ES BASTANTE IMPERSONAL.
13. LOS JEFES SUELEN FELICITAR AL EMPLEADO QUE HACE ALGO BIEN.
14. LOS EMPLEADOS POSEEN BASTANTE LIBERTAD PARA ACTUAR COMO CREEN MEJOR.
15. SE PIERDE MUCHO TIEMPO POR FALTA DE EFICACIA.
16. AQUÍ PARECE QUE LAS COSAS SIEMPRE SON URGENTES.
17. LAS ACTIVIDADES ESTÁN BIEN PLANIFICADAS.
18. EN EL TRABAJO SE PUEDE IR VESTIDO CON ROPA EXTRAVAGANTE SI SE QUIERE.
19. AQUÍ SIEMPRE SE ESTÁN EXPERIMENTANDO IDEAS NUEVAS Y DIFERENTES.
20. LA ILUMINACIÓN ES MUY BUENA.
21. MUCHOS PARECEN ESTAR SOLO PENDIENTES DEL RELOJ PARA DEJAR EL TRABAJO.
22. LA GENTE SE OCUPA PERSONALMENTE POR LOS DEMÁS.
23. LOS JEFES NO ALIENTAN EL ESPÍRITU CRÍTICO DE LOS SUBORDINADOS.
24. SE ANIMA A LOS EMPLEADOS PARA QUE TOMEN SUS PROPIAS DECISIONES.
25. MUY POCAS VECES LAS "COSAS SE DEJAN PARA OTRO DÍA".
26. LA GENTE NO TIENE OPORTUNIDAD PARA RELAJARSE.
27. LAS REGLAS Y NORMAS SON BASTANTE VAGAS Y AMBIGUAS.
28. SE ESPERA QUE LA GENTE HAGA SU TRABAJO SIGUIENDO UNAS REGLAS ESTABLECIDAS.
29. ESTA EMPRESA SERIA UNA DE LAS PRIMERAS EN ENSAYAR NUEVAS IDEAS.
30. EL LUGAR DE TRABAJO ESTA TERRIBLEMENTE ABARROTADO DE GENTE.
31. LA GENTE PARECE ESTAR ORGULLOSA DE LA ORGANIZACIÓN.

32. LOS EMPLEADOS RARAMENTE PARTICIPAN JUNTOS EN OTRAS ACTIVIDADES FUERA DEL TRABAJO.
33. NORMALMENTE LOS JEFES VALORAN LAS IDEAS APORTADAS POR LOS EMPLEADOS.
34. LA GENTE PUEDE UTILIZAR SU PROPIA INICIATIVA PARA HACER LAS COSAS.
35. NUESTRO GRUPO DE TRABAJO ES MUY EFICIENTE Y PRACTICO.
36. AQUÍ NADIE TRABAJA DURAMENTE.
37. LAS RESPONSABILIDADES DE LOS JEFES ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS.
38. LOS JEFES MANTIENEN UNA VIGILANCIA BASTANTE ESTRECHA SOBRE LOS EMPLEADOS.
39. LA VARIEDAD Y EL CAMBIO NO SON ESPECIALMENTE IMPORTANTES AQUÍ.
40. EL LUGAR DE TRABAJO ES AGRADABLE Y DE ASPECTO MODERNO.
41. LOS EMPLEADOS PONEN GRAN ESFUERZO EN LO QUE HACEN.
42. EN GENERAL, LA GENTE EXPRESA CON FRANQUEZA LO QUE PIENSA.
43. A MENUDO LOS JEFES CRITICAN A LOS EMPLEADOS A TENER CONFIANZA EN SI MISMOS CUANDO SURGE UN PROBLEMA.
44. LOS JEFES ANIMAN A LOS EMPLEADOS POR COSAS DE Poca IMPORTANCIA.
45. AQUÍ ES IMPORTANTE REALIZAR MUCHO TRABAJO.
46. NO SE "METEN PRISAS" PARA CUMPLIR LAS TAREAS.
47. NORMALMENTE SE EXPLICAN AL EMPLEADO LOS DETALLES DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS.
48. SE OBLIGA A CUMPLIR CON BASTANTE RIGOR LAS REGLAS Y NORMAS.
49. SE HAN UTILIZADO LOS MISMOS MÉTODOS DURANTE MUCHO TIEMPO.
50. SERIA NECESARIA UNA DECORACIÓN NUEVA EN EL LUGAR DE TRABAJO.
51. AQUÍ HAY POCOS VOLUNTARIOS PARA HACER ALGO.
52. A MENUDO LOS EMPLEADOS COMEN JUNTOS A MEDIODÍA.
53. NORMALMENTE EL PERSONAL SE SIENTE LIBRE PARA SOLICITAR UN AUMENTO DE SUELDO.
54. GENERALMENTE LOS EMPLEADOS NO INTENTAN SER INDEPENDIENTES.
55. SE TOMA EN SERIO LA FRASE "EL TRABAJO ANTES QUE EL JUEGO".
56. ES DIFÍCIL MANTENER DURANTE TIEMPO EL ESFUERZO QUE REQUIERE EL TRABAJO.
57. MUCHAS VECES LOS EMPLEADOS TIENEN DUDAS PORQUE NO SABEN EXACTAMENTE LO QUE TIENEN QUE HACER.
58. LOS JEFES ESTÁN SIEMPRE CONTROLANDO AL PERSONAL Y LE SUPERVISAN MUY ESTRECHAMENTE.
59. EN RARAS OCASIONES SE INTENTAN NUEVAS MANERAS LAS COSAS.
60. AQUÍ LOS COLORES Y LA DECORACIÓN HACEN ALEGRE Y AGRADABLE EL LUGAR DE TRABAJO.
61. EN GENERAL, AQUÍ SE TRABAJA CON ENTUSIASMO.
62. LOS EMPLEADOS CON TAREAS MUY DISTINTAS EN ESTA ORGANIZACIÓN NO SE LLEVAN BIEN ENTRE SI.
63. LOS JEFES ESPERAN DEMASIADO DE LOS EMPLEADOS.
64. SE ANIMA A LOS EMPLEADOS A QUE APRENDAN COSAS, AUNQUE NO SEAN DIRECTAMENTE APLICABLES A SU TRABAJO.
65. LOS EMPLEADOS TRABAJAN MUY INTENSAMENTE.
66. AQUÍ SE PUEDEN TOMAR LAS COSAS CON CALMA Y NO OBSTANTE REALIZAR UN BUEN TRABAJO.
67. SE INFORMA TOTALMENTE AL PERSONAL DE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS.
68. LOS JEFES NO SUELEN CEDER A LAS PRESIONES DE LOS EMPLEADOS.
69. LAS COSAS TIENDEN A CONTINUAR SIEMPRE DEL MISMO MODO.
70. A VECES HAY MOLESTAS CORRIENTES DE AIRE EN EL LUGAR DE TRABAJO.
71. ES DIFÍCIL CONSEGUIR QUE EL PERSONAL HAGA UN TRABAJO EXTRAORDINARIO.
72. FRECUENTEMENTE LOS EMPLEADOS HABLAN ENTRE SI DE SUS PROBLEMAS PERSONALES.
73. LOS EMPLEADOS COMENTAN CON LOS JEFES SUS PROBLEMAS PERSONALES.
74. LOS EMPLEADOS ACTÚAN CON GRAN INDEPENDENCIA DE LOS JEFES.
75. EL PERSONAL PARECE SER MUY POCO EFICIENTE.
76. SIEMPRE SE TROPIEZA UNO CON LA RUTINA.
77. LAS NORMAS Y LOS CRITERIOS CAMBIAN CONSTANTEMENTE.
78. SE ESPERA QUE LOS EMPLEADOS CUMPLAN MUY ESTRICTAMENTE LAS REGLAS Y COSTUMBRES.
79. EL AMBIENTE DE TRABAJO PRESENTA NOVEDADES Y CAMBIOS.
80. EL MOBILIARIO ESTA, NORMALMENTE, BIEN COLOCADO.
81. DE ORDINARIO, EL TRABAJO ES MUY INTERESANTE.
82. A MENUDO, LA GENTE CREA PROBLEMAS HABLANDO DE OTROS A SUS ESPALDAS.
83. LOS JEFES APOYAN REALMENTE A SUS SUBORDINADOS.
84. LOS JEFES SE REÚNEN REGULARMENTE CON SUS SUBORDINADOS PARA DISCUTIR PROYECTOS FUTUROS.
85. LOS EMPLEADOS SUELEN LLEGAR TARDE AL TRABAJO.
86. FRECUENTEMENTE, HAY TANTO TRABAJO QUE HAY QUE HACER HORAS EXTRAS.
87. LOS JEFES ESTIMULAN A LOS EMPLEADOS PARA QUE SEAN PRECISOS Y ORDENADOS.
88. SI UN EMPLEADO LLEGA TARDE, PUEDE COMPENSARLO SALIENDO TAMBIÉN MAS TARDE.
89. AQUÍ PARECE QUE EL TRABAJO ESTA CAMBIANDO SIEMPRE.

90. LOS LOCALES ESTÁN SIEMPRE BIEN VENTILADOS.

III.3 REPORTE DEL PILOTEO APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

PILOTEO:

MUESTRA: Inicialmente eran 30, pero como la empresa EMEUR está en proceso de cambio, solo fue posible aplicar a 20 sujetos. Se decidió que el piloteo fuera en otra empresa porque la muestra para la población final son de 52 personas.

TIPO DE APLICACIÓN: Entrevista individual.

Se concertó una cita con el director general, encargada de personal y el responsable directo de las labores del almacén, con los cuales se comentó los instrumentos para su autorización. Un instrumento estandarizado que mide el clima social WES, un cuestionario de datos generales y un instrumento de tipo Likert. En dicha reunión el responsable del almacén queriendo colaborar con la investigación dió referencias de cada uno de los trabajadores a su cargo, se constató que en varios de los casos no correspondían a lo descrito por él; se menciona esto como la atribución de un clima social y de personalidades diferentes a las que realmente existen. Los jefes responsables del departamento cooperaron por una parte por el interés que tienen éstos en conocer el clima social imperante en la empresa EMEUR, y por otra en saber qué tipo de propuestas se podían dar en caso de que existiera algún problema.

RESULTADOS:

III.3.1 CUESTIONARIO

El área estudiada tiene una débil cultura organizacional en cuanto a su identidad, conocimiento de la filosofía de la empresa, objetivos e historia de la misma.

El grupo trabaja bajo una armonía simple pero estática.

El grupo manifiesta y demuestra un fuerte sentimiento de solidaridad y arraigo con la empresa, lo cual demuestra su alto promedio de antigüedad del área encuestada (11 años 5 meses).

En cierta manera esta posición parece ser contradictoria en función de que a pesar de la alta antigüedad también existen sentimientos de frustración.

El aspecto religioso constituye un importante lazo de unión entre empleados y empresa, de ahí las numerosas

imágenes de la virgen de Guadalupe con que cuentan en todas las áreas.

En relación a las manifestaciones materiales es posible observar un local adecuado, espacioso, iluminado y cómodo, en el cual se desempeña el trabajo bajo buenas condiciones.

Existe igualmente una débil cultura organizacional en cuanto a las manifestaciones estructurales, principalmente en lo referente a una adecuada delegación de funciones que permita una mejor y mas ágil coordinación de los procesos de surtido y distribución que lleva a cabo el departamento.

Es de resaltar el sentir miedo a los cambios, el conformismo y la frustración que se detecta, lo cual ocasiona que los propios empleados rara vez procuren esforzarse para mejorar, se piensa que sus esfuerzos no son reconocidos y no esperan mas de la empresa.

El deseo de ser capacitados es un sentir general, aun cuando por si mismos no han querido o no han podido superarse en tantos años de antigüedad.

La armonía laboral relativa, la responsabilidad y capacidad del personal para desarrollar su trabajo y la alta especialización existente permite que el área cumpla adecuadamente con su trabajo.

El personal es dócil y disciplinado, reacciona favorablemente a normas y políticas aun cuando se requiere de una supervisión estrecha para su cumplimiento. Se aprecia un notorio vacío entre la comunicación de empleados y directivos de la empresa.

III.3.2 INSTRUMENTO TIPO LIKERT

El análisis de éste instrumento consistió básicamente en la validación y confiabilidad del mismo para el instrumento final.

Se obtuvo a partir de la matriz de covarianza 40 items los 51 que eran originalmente.

El porcentaje de validación del instrumento fué de (standardized item alpha) .7145. El cual consideramos un buen estadístico para la investigación final.

APLICACIÓN. Para facilitar la aplicación se utilizaron 5 tarjetas de 10 * 15 cm. cada una de ellas tenía una escala de calificación, esto es de Totalmente desacuerdo a Totalmente de acuerdo. Se les presentó en una mesa distribuidas de tal manera que una vez leída la afirmación escogieran alguna opción.

Uno de los problemas consistió en que el lenguaje de las opciones dificultaba la elección porque no se utiliza en el lenguaje cotidiano el "estoy en desacuerdo". Por otra parte querían reducir la escala a sí o no, por lo que se optó por explicarles nuevamente la afirmación así como las opciones de respuesta. Al principio se tardaban entre 5 a 10 min. para contestar, después conforme se les iba leyendo las subsecuentes afirmaciones ya contestaban con mas seguimiento.

La otra complicación fue que por una parte se les dificultó entender las afirmaciones en sentido negativo con la subsecuente calificación. Por ejemplo:

7. Estoy insatisfecho con el salario que percibo.

Para la cual si contestaban muy de acuerdo era que efectivamente no estaban de acuerdo con el salario, si contestaban muy en desacuerdo es que estaban a gusto con su salario. No obstante se les hizo tan difícil entender afirmaciones como la antes expuesta que para el análisis estadístico se eliminaron.

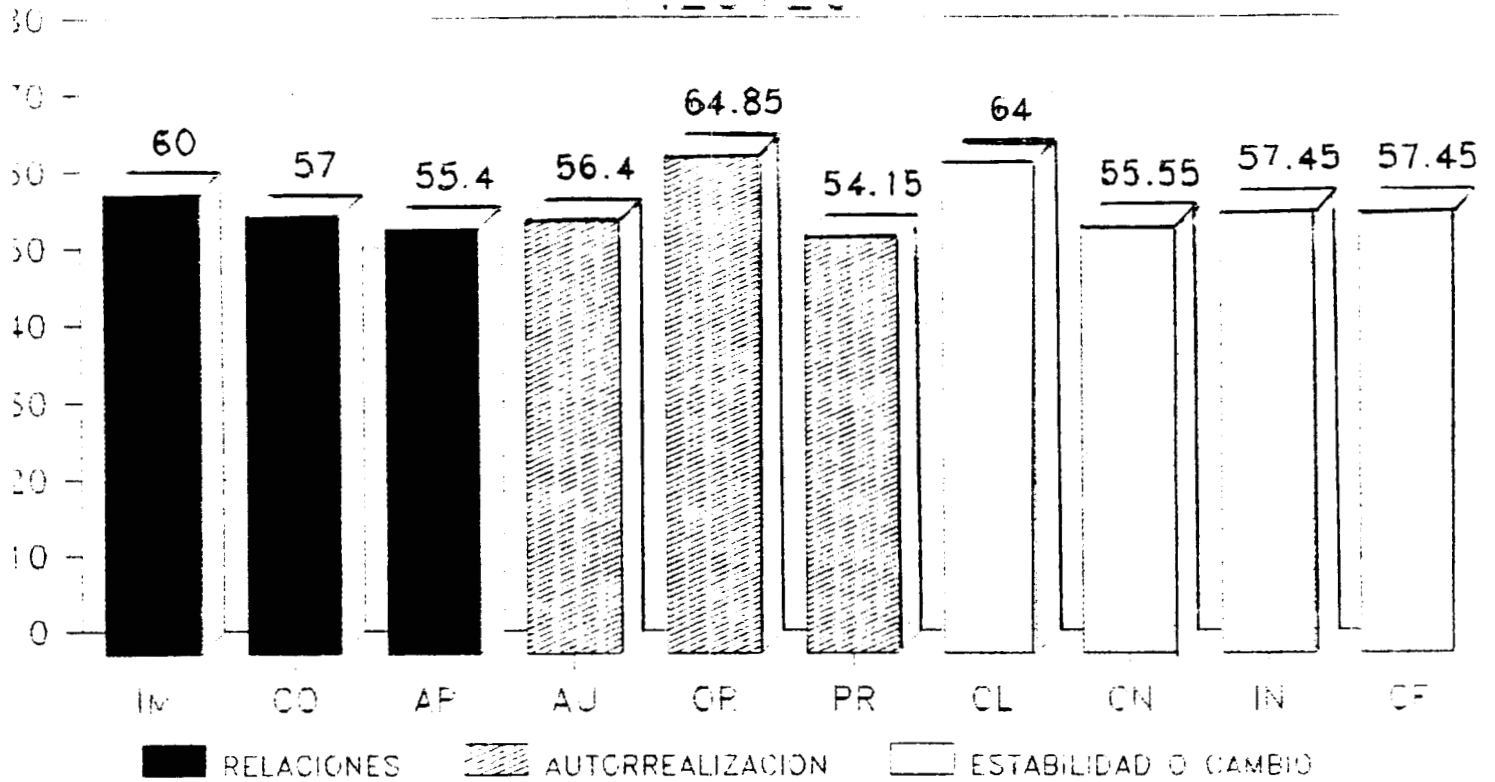
III.3.3 WES. CLIMA SOCIAL

TIEMPO APROXIMADO DE APLICACIÓN: 50 Min.

WES. Según lo detectado el ambiente laboral cae en la normalidad. Se percibió que no consideran que exista presión para trabajar y sí sienten cierta autonomía para laborar. Conciben que hay buena organización de la empresa, no obstante se esta inconforme con el salario, pero se equilibra con otros factores (vales de despensa, comedor...) que la empresa proporciona.

Como se verá en la gráfica existen los elementos necesarios para que se desarrolle el personal y por lo tanto mejorar el clima laboral.

CLIMA SOCIAL DE EVENTO PILOTEO



III.3.4 OBSERVACIONES. Se tiene bien definido el papel del jefe o bien se tiene claro quien es la autoridad, lo cual limita las relaciones entre jefes y empleados, porque no hay la confianza suficiente para expresar deseos o inconformidades.

En general el personal que labora en el almacén cuenta con nivel primaria, lo que interpretamos como una limitante en la aplicación, pues el lenguaje no les fue tan entendible, hubo la necesidad de explicarles un 50% de las afirmaciones, entre ellas las que tenían sentido negativo, por ejemplo: Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo. El personal parece ser muy poco eficiente. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo, entre otros. Lo cual nos habla de que la gente no ha pensado en su situación. La gente se encuentra en una dinámica rutinaria que no le ha permitido reflexionar sobre su actividad laboral como satisfactoria por sí misma sino como medio para llegar a obtener otras cosas.

El hecho de que la gente no piense sobre su situación y nada más "sientan" malestar lo podemos interpretar como cierto conflicto pues no buscan otro trabajo por el fuerte desempleo que se esta dando actualmente en el país.

LIMITACIONES DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO. Dada las características del lugar donde se entrevistó a la gente (el almacén), se quedó expuesto a la mirada de los trabajadores que no eran entrevistados, o bien compañeros de trabajo. Lo cual pudiera influir en las respuestas de los sujetos en tanto que se sintieran presionados.

La aplicación resultó agotadora pues la duración de las mismas fue entre 70 a 80 min. (1 Hr. 20 min.) por persona, por lo que se optará que la aplicación de los instrumentos finales sea de manera colectiva.

El orden de la aplicación de los instrumentos fue primero el de tipo Likert, el WES y por último el cuestionario, porque nos interesaban mas los datos que pudiera aportar la escala de opciones mas amplia de Likert que las respuesta de si o no que utiliza el WES, además de que uno de nuestros objetivos es el análisis comparativo de ambos instrumentos en vista de que una de las intervenciones del psicólogo social en la industria es la elaboración de instrumentos acordes a la defeción de necesidades de la empresa que se trate.

Uno de los problemas del cuestionario es que al principio de éste se pidieron datos personales, probablemente esto influyó en las respuestas pues no se pudo obtener información relevante, básicamente en las que se referían a capacitación. Se decidió aplicar un cuestionario de investigación de necesidades (el cual se mostrará en el reporte de aplicación en PISA) solo para los supervisores.

Al WES no se le va hacer ninguna modificación pues ya esta estructurado; en donde si vamos a intervenir por el problema del lenguaje, es en la explicación de cada una de las afirmaciones. Consideramos que es un instrumento útil porque su calificación es rápida obteniéndose indicadores (10) del ambiente de manera general y un tanto certera.

TIPO LIKERT. Finalmente este instrumento se compone de 40 reactivos para la aplicación final. Para ésta última se decidió eliminar las tarjetas pues va a ser grupal y por tanto no en forma de entrevista.

III.3.4 RECOMENDACIONES FINALES.

Como recomendaciones para reforzar la cultura organizacional de la empresa se puede recomendar lo siguiente:

Promover a todos los niveles el conocimiento de la historia de la empresa, así como su lema, logotipo, tema musical etc. a efecto de acercar al empleado e involucrarlo en el conocimiento de la empresa.

Propiciar que operativamente se cumpla con el esquema de estructura organizacional con que se cuenta, de tal manera que exista una adecuada delegación de funciones y responsabilidades. Es necesario delimitar claramente las funciones asignadas al jefe del departamento así como a sus inspectores para evitar confusión dentro de la organización interna del departamento

Es recomendable que el personal aporte ideas y opiniones durante el desarrollo del proyecto de una mejora organizacional. Es importante considerar los puntos de vista del personal y mas aun cuando existe una gran experiencia y capacidad que ha dado su permanencia en la empresa.

El grupo es estático y expresa sentimientos de frustración y conformismo por lo que requiere de motivación que aliente su desempeño el cual debe ser reconocido por la empresa, mediante una justa evaluación que propicie a su vez promociones y ascensos

La capacitación es un factor que en este caso influirá notablemente para la elevación del nivel de cultura organizacional y un medio de motivación a los empleados.

La revisión o implantación de programas de calidad puede ser otra recomendación que propicie la mejora en productividad y despierte la motivación del personal.

Los directivos de la empresa deben de dejar sentir apoyo a sus empleados, comunicarse mas frecuentemente con ellos, a fin de escuchar sus ideas e inquietudes

Los procedimientos deberán ser revisados a efecto de buscar la forma más ágil de operar, propiciado así olvidar formas tradicionales generalmente obsoletas y poco prácticas. En este caso el convencimiento al cambio se convierte en un reto adicional en función de la resistencia que existe por cualquier tipo de cambio.

III.4 REPORTE DE LA INVESTIGACIÓN FINAL

Se va a explicar según el orden de la aplicación.

III.4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO

63 hombres	78.75%
17 mujeres	21.25%
80 total	100%

EDAD:

Hasta 20 años	13	16.25%
21-25 años	21	26.25%
26-30 años	12	15.00%
31-35 años	9	11.25%
36-40 años	7	8.75%
Más de 41 a.	18	22.50%
T=	80	100.00%

Media aritmética=	32 años
Moda=	24 años

Estado civil:

Solteros	29	36.25%
Casados	47	58.75%
Unión libre	2	2.50%
Viudos	1	1.25%
Divorciados	1	1.25%
T=	80	100.00%

CLIMA PSICOSOCIAL

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

Escolaridad:

Primaria incompleta	6	7.50%
Primaria completa	14	17.50%
Secundaria incompleta	14	17.50%
Secundaria terminada	19	23.75%
Técnica postsecundaria	10	12.50%
Bachillerato incompleto	5	6.25%
Bachillerato terminado	4	5.00%
Universidad incompleta	4	5.00%
Universidad completa	4	5.00%
T=	80	100.00%

Antigüedad:

Menos de 1 año	25	31.25%
1-5 años	34	42.50%
6-10 años	13	16.25%
11-15 años	1	1.25%
Más de 16 a.	7	8.75%
T=	80	100.00%

Media aritmética= 5 años 10 meses.

PRINCIPALES SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES:

1. Capacitación
2. Valorar el trabajo con gratificaciones
3. Comunicación entre autoridades y empleados
4. Mejorar el sueldo
5. Descripción de puestos

COMENTARIOS DE LOS SUPERVISORES

PROBLEMAS EXTERNOS.

PRODUCCION. Que no se cumplan los programas a tiempo.

PU. Materia prima defectuosa. Falla de los proveedores.

INYECCION. Falla de los proveedores.

SILVATRIM. Falla de los proveedores.

EXTRUSION. Competencia.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD. Baja de ventas.

SOLUCIONES

1. Ser competitivos.
2. Pedir la materia prima a tiempo.
3. Organizar un equipo interno.
4. Mejorar relaciones con proveedores.
5. Contratar gente de la zona.
6. Motivar a la gente.

III.4.2 TIPO LIKERT. Se dividió la aplicación en dos sesiones. La primera fue al grupo de lo denominados de confianza; la segunda sesión no estaba prevista pues decidieron tanto el dueño como el director general de PISA que se hiciera un análisis de toda su empresa por lo que el segundo grupo fue de sindicalizados.

Una vez que se nos presentó ante el grupo de confianza como psicólogos sociales, explicamos que no era necesario conocer sus nombres pues la información obtenida sería anónima y global.

Se explicó en un pizarrón la escala de calificación a partir de un ejemplo en la que se detalló cada una de éstas de la siguiente manera: ítem 35. Me gusta mi trabajo. Si se contesta muy de acuerdo es que efectivamente le gusta mucho el trabajo, si contesta de acuerdo le gusta el trabajo; indiferente significaría que le da igual si le gusta o no el trabajo, en desacuerdo hay cierto disgusto y en muy en desacuerdo no le gusta mínimamente su trabajo. Así para cada una de las afirmaciones.

Los inconvenientes que se presentaron fue que por una parte había sujetos que le preguntaban al investigador

para saber si el entrevistador conocía el instrumento, y por otra parte se les dificultaba la comprensión de las afirmaciones en sentido negativo.

Segunda intervención. Se modificó la escala de calificación, muy de acuerdo a siempre; de acuerdo a sucede con frecuencia; indiferente a no me interesa; en desacuerdo a una o dos veces al año y muy en desacuerdo a nunca. Parece que la dificultad fue menor.

OBSERVACIONES. Hubo necesidad de cambiar el sentido de las ideas:

- Problemas para invertir el sentido negativo de los ítems 2, 4 y 5 entre otros.
- Para el ítem 6 no se entendió a que se refería con tipo de trabajo, para lo cual se mencionaron algunos oficios.
- Ítem 9 hubo que explicar "necesidades básicas".
- La palabra cordial, compañero y tedioso no fueron comprendidas por lo que se cambiaron a amables, cuates y aburrido respectivamente.
- Ítem 14 no conocen el salario de otras empresas.
- Para el ítem 34 no se sabe si se deja insatisfecho a los clientes. Lo cual nos habla de la definición entre trabajadores y directivos.

LIMITANTES EN LA APLICACIÓN.

- Como estaban sentados en grupo a veces volteaban a ver las respuestas del compañero de a lado.
- Hubo que hacerlo rápido y eso provocó que decidieran mas pronto a contestar. No obstante algunas personas manifestaron querer seguir con el instrumento para no ir a trabajar.

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL INSTRUMENTO LIKERT.

Para analizar los datos obtenidos de este instrumento se procedió a asignar un valor numérico a la escala el cual corresponde -2, -1, 0, 1 y 2 a muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Se agrupó a las preguntas en las tres variables a medir, Satisfacción, Frustración y Comunicación³⁴ para los departamentos Extrusión (8 personas), Almacén (7), Aseguramiento de Calidad (4), Administración (11), Ventas (4), Silvatrim (9), Mantenimiento (12), Inyección (14) y Poliuretano (PU) (2 personas). Las tres variables se analizaron en cada

³⁴Consultar el cuadro de la pág. 148.

departamento

Para el análisis de la información de instrumento tipo Likert se hace una descripción de los puntos más representativos de las variables en estudio (satisfacción, frustración y comunicación), lo que nos permita concluir sobre el clima social de cada departamento. Las siguientes gráficas muestran cantidades (número de respuesta), que es el número de posibles respuestas de cada ítem. Por ejemplo, existen 13 ítems para analizar la variable satisfacción y 12 personas en el Dpto. de PU por lo que si éstas estuvieran satisfechas tendríamos 12 personas con 13 respuestas favorables en la escala de Muy de acuerdo (MA) esto es 156 respuestas en esta escala pero como el clima social es variable según la percepción de los sujetos estas respuestas se distribuyen en toda la escala de opciones

ANÁLISIS DEPARTAMENTAL POLIURETANO (PU)

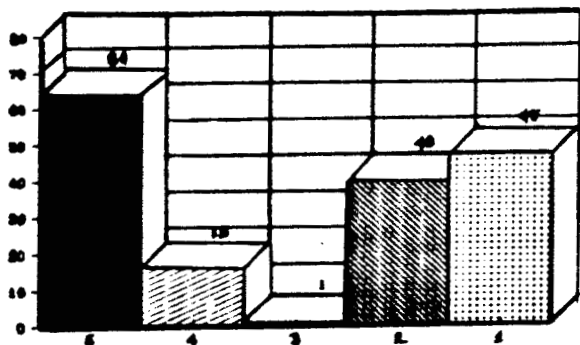
Para la gráfica de satisfacción lo que se observa es que hay una marcada falta de satisfacción atribuidas a una falta de reconocimiento por las labores que se realizan asimismo no hay motivación hacia el trabajo que se ejecuta. Lo que contribuye a un ambiente de trabajo estático.

En referencia a la comunicación en este departamento predomina la escala 4 y 5 lo que nos habla de una falta de interacción verbal entre compañeros, y que sólo se sujeta a las relaciones laborales estrictamente necesarias. No obstante el número de respuestas en la escala 1 y 2 nos indicaban que hay posibilidad de que la comunicación sea mas satisfactoria en tanto que existen compañeros que cuentan con relaciones interpersonales un poco mas que superficiales.

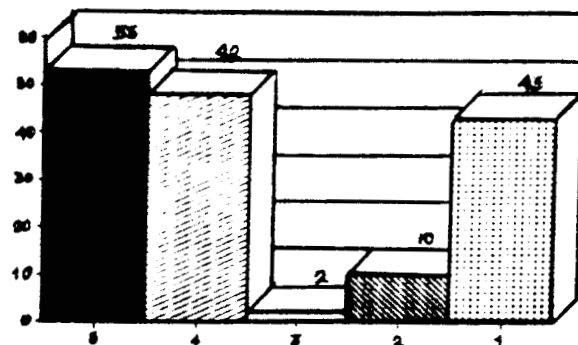
Para el caso de frustración como las afirmaciones estaban en sentido negativo la escala de importancia para nosotros es la 5 (MD), esto es, frustración 1 y 2, caso contrario 4 y 5. A pesar de que la escala 5 está elevada lo que significa que el tipo de trabajo es agradable con una toma de decisiones satisfactoria, la sumatoria de las escalas 1 y 2 superan a la anterior. Por lo que se puede decir que es alto el nivel de frustración de los empleados de este departamento.

Se puede concluir en términos generales que el clima social del departamento de PU tiene tendencia a las escalas 4 y 5 esto es, que el grado de satisfacción reforzada por la falta de comunicación más fluida entre los compañeros se fundamenta en el nivel de frustración observado en la gráfica. Probablemente influya el hecho de que no se hayan en interacción al realizar el trabajo pues están relativamente separados.

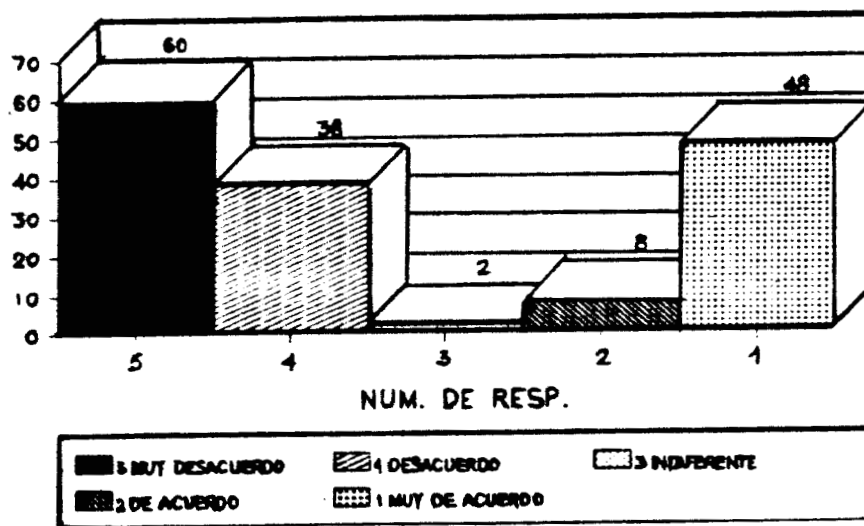
ANALISIS DEL DEPTO. PU
FRUSTRACION



ANALISIS DPTO. PU
COMUNICACION



ANALISIS DPTO. PU
SATISFACCION



GRAFICA 1 LIKERT

ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

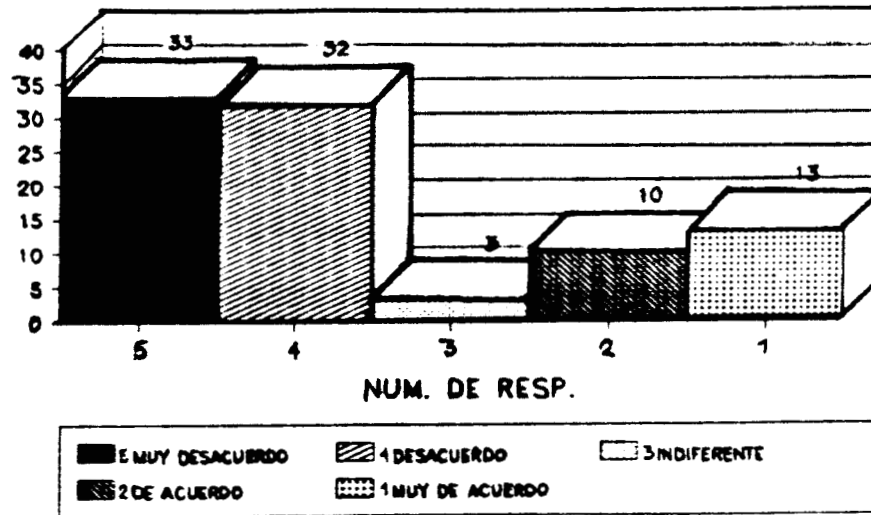
La tendencia en las respuestas sobre la satisfacción se ubican en las escalas 5 y 4 lo que nos habla de una marcada insatisfacción por el salario que perciben así como la falta de reconocimiento del trabajo por parte de la empresa (directivos y supervisores). A diferencia de los datos mostrados en las escalas 1 y 2 en las que pudiera haber satisfacción, básicamente por la estabilidad del trabajo.

Se observa que en cuanto a la comunicación, la predominancia es que hay más interacción entre compañeros así como relaciones sociales más adecuadas. El 24% del total de respuestas se ubica en la escala 1 comparada con la escala 5 la que le corresponde el 15%, la diferencia sería del 9%. Esto nos habla de un equilibrio tanto de gentes que perciben una buena comunicación como las que dicen que no existe una interacción profunda. Podríamos atrevernos a decir la siguiente hipótesis, dicho equilibrio pudiera deberse a la existencia de dos grupos, los cuales para efectos de análisis se conjugaron pero que están bien definidos, los sindicalizados y los de confianza.

La escala 4 y 5 nos indican que hay gusto por el trabajo que se realiza, así como satisfacción en la toma de decisiones. La poca representatividad de las escalas 1 y 2 nos indican que el grado de frustración es lo suficientemente baja como para permitir laborar sin las limitaciones como la apatía o poca motivación por el trabajo.

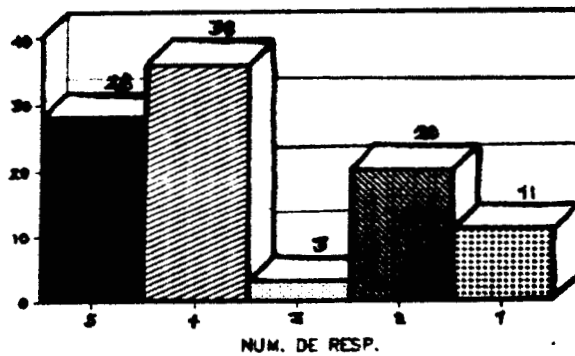
A excepción de la variable frustración el clima social en este departamento tiene una inclinación hacia la falta de interacción entre compañeros y hacia la carencia de reconocimiento del trabajo por parte de la empresa. Sendo que no hay frustración existen posibilidades de aumentar la productividad mediante la labor de equipo, reforzado por el apoyo que otorguen los supervisores.

ANALISIS DPTO. ALMACEN SATISFACCION

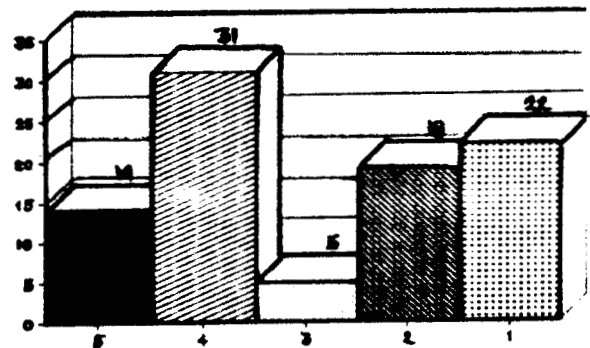


GRAFICA 2 LIKERT

ANALISIS DPTO. ALMACEN FRUSTRACION



ANALISIS DPTO. ALMACEN COMUNICACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

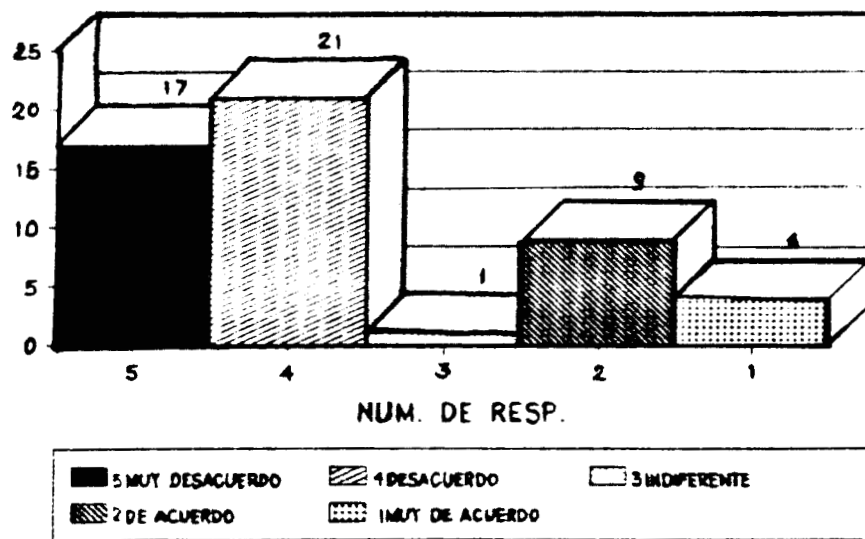
En este departamento predomina la falta de reconocimiento por parte de la empresa tanto como la realización de un trabajo que no satisface las expectativas individuales representadas por la elevación de las escalas 4 y 5 en comparación a las escalas 1 y 2, esto es, la percepción de un ambiente de trabajo es poco motivante, lo que nos indica una fuerte insatisfacción.

A diferencia de lo anterior la comunicación en este departamento a nivel de relaciones interpersonales son mas estrechas o menos superficiales. Se puede deber en gran medida a que el número de integrantes son 4 lo que facilita la interrelación entre ellos.

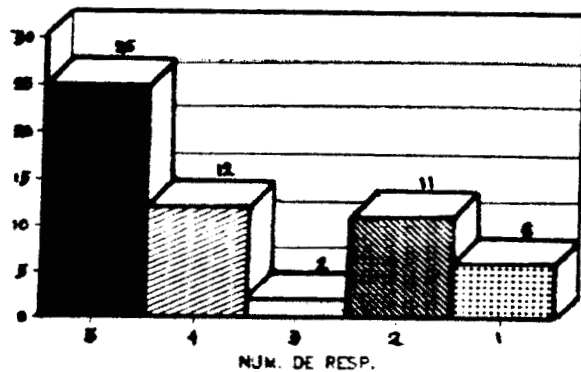
En este departamento la baja representatividad de las escalas 1 y 2 en comparación con las escalas 4 y 5 nos indican que el tipo de trabajo que se realiza es de cierto agrado por la independencia que se tiene para la realización del mismo.

El clima social de este departamento se ve afectado por el nulo reconocimiento por parte de la empresa, factor que permitiría una mayor identidad a partir del estímulo que se fomentará en los trabajadores.

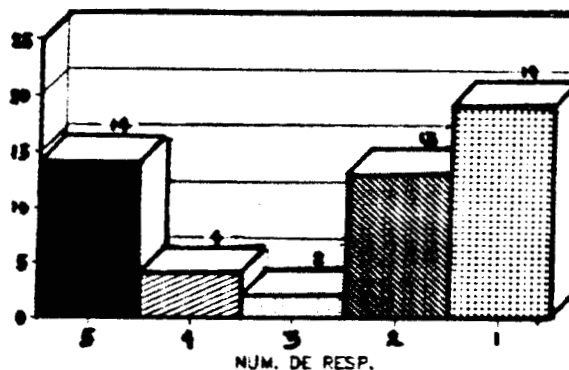
ANALISIS DPTO. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
SATISFACCION



ANALISIS DPTO. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
FRUSTRACION



ANALISIS ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
COMUNICACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

SATISFACCIÓN. Se observa que el trabajo que se realiza no es satisfactorio pues no se reconoce la labor del empleado y no hay posibilidades de promoción; esto se fundamenta en el triple mas de respuestas en favor de percibir poco satisfactorio el ambiente laboral en comparación de los que opinan lo contrario.

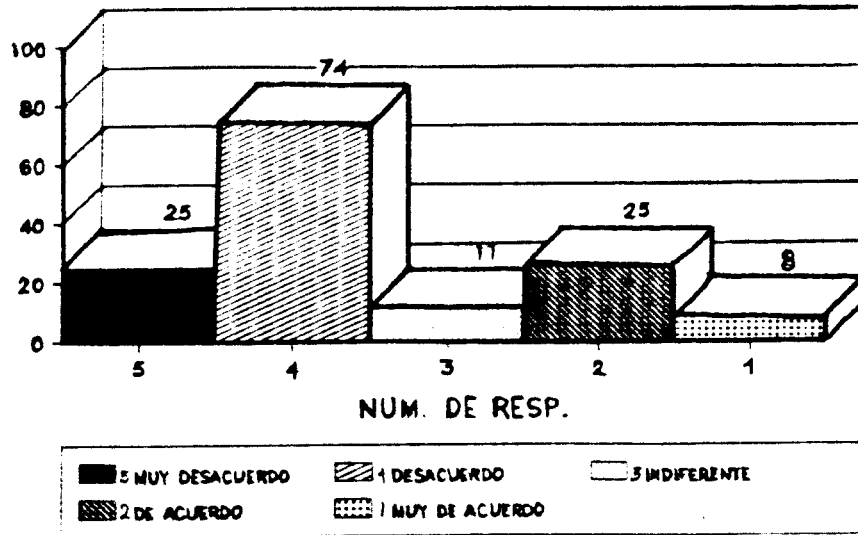
Apoyando las respuestas que hablan de insatisfacción están las que caen en la escala de indiferente, en ésta el número de respuestas supera a las que se ubicada en favor de la satisfacción por el trabajo. Lo cual indica que la apatía predomina en más personas a diferencia de las que realmente se sienten a gusto con su trabajo. La apatía se puede explicar en tanto que no existe una cohesión grupal que permita la cooperación y trabajo en equipo.

COMUNICACIÓN. La tendencia es a percibir el ambiente como carente de adecuadas relaciones interpersonales, pero esta situación esta relativamente equilibrada con el número de respuestas que nos indican lo contrario es decir satisfactorias, o cuando menos no tan superficiales.

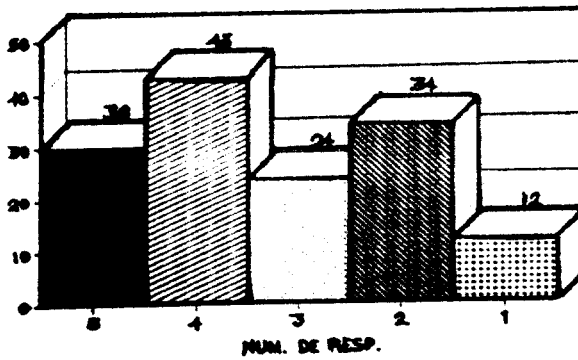
FRUSTRACIÓN. Encontramos un equilibrio tanto en los que se sienten frustrados como los que no lo están. Esto se explica básicamente por el salario, la falta de conocimientos para realizar bien el trabajo, la no posibilidad de promoción y de una autonomía circunstancial. Sin embargo si tomamos en conjunto a las escalas 3, 4 y 5 superan en número a los que no se sienten frustrados.

OBSERVACIONES GENERALES. La variable que predomina es la frustración pues esta afecta a la carente comunicación entre compañeros y entre subordinado-supervisor pues hay una apatía para establecerlas, y que esto se ve plasmado en la falta de satisfacción por el trabajo que se desempeña. Es de comentar que la frustración se percibe con más claridad que la satisfacción. Pudiera ser porque la insatisfacción mantiene en una disonancia que lleva a tomar una decisión, pero como no se tiene información de la situación laboral de otras empresa se prefiere seguir en PISA.

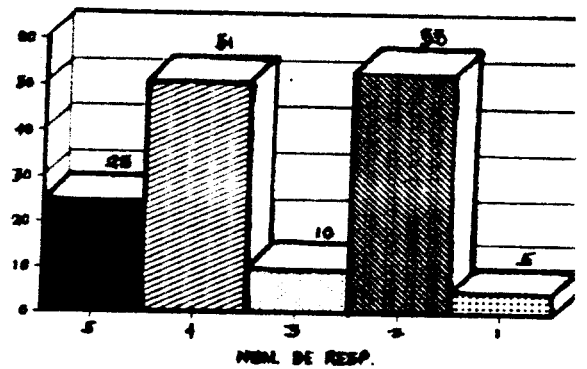
ANÁLISIS DPTO. ADMINISTRACION SATISFACCION



ANÁLISIS DPTO. ADMINISTRACION COMUNICACION



ANÁLISIS DEL DPTO. ADMINISTRACION FRUSTRACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

SATISFACCIÓN y FRUSTRACIÓN. Se observa que aunque los números de respuesta se distribuye en las escalas predomina la de insatisfacción; si se ve al mismo tiempo la de frustración pareciera ser que ésta es más evidente que la satisfacción, puesto que hay gusto por el tipo de trabajo y salario pero no se cuenta con apoyo por parte del dueño y mucho menos con reconocimiento de los directivos, por el contrario, es más la presión que se ejerce, no se les delega toma de decisiones, siendo estas tomadas por el director general.

También fomenta la frustración la falta de conocimientos para realizar bien el trabajo por lo que prefieren delegarlo.

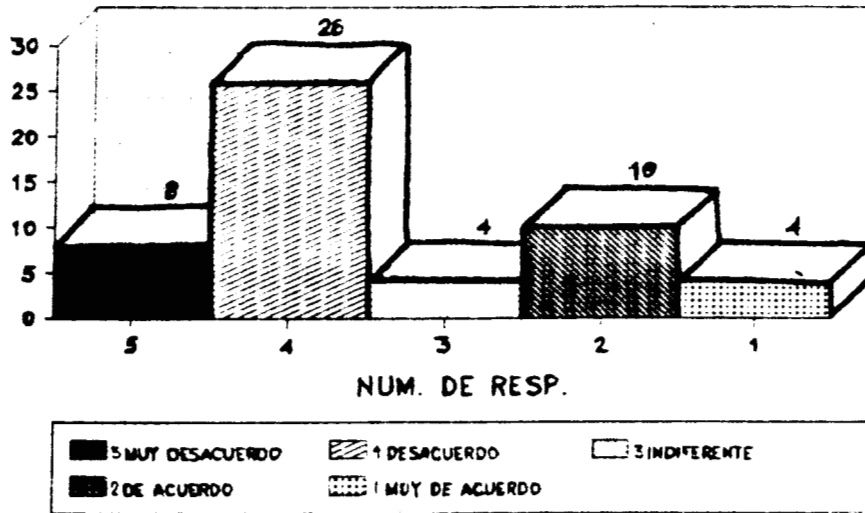
Como parte de la insatisfacción y muestra de frustración es la falta de COMUNICACIÓN, la cual se califica de deficiente por las relaciones impersonales, indicándonos que la apatía y la indiferencia son características de este departamento, no obstante que son cuatro los integrantes del mismo.

OBSERVACIONES GENERALES. La empresa trabaja sobre pedido por lo tanto debiera de contar con atención especial pues sin ventas no hay utilidades. Pero en realidad esta es una de las manifestaciones por el tipo de estructura que impera en la empresa AUTORITARIA, en la que los directivos, mas específicamente el dueño toma las decisiones, no inspirando con ello confianza entre los empleados, los cuales muestran temor ante la situación, misma que les ha impedido formar equipos de trabajo.

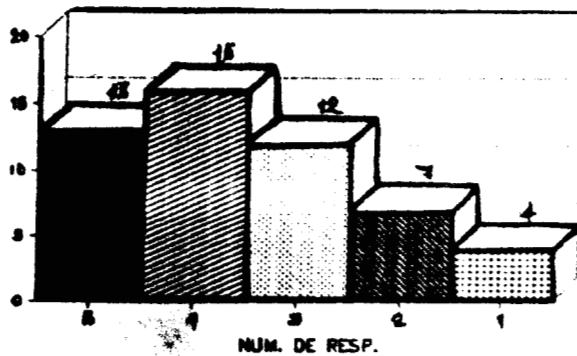
En este departamento se carece de claridad de normas, políticas y procedimientos para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente, además se observó que no hay organización, es decir no se sabía que pasos seguir para contratar con nuevos clientes.

Lo adecuado sería establecer un departamento de selección (pues entraron por recomendaciones del sindicato) y un departamento de ventas bien estructurado.

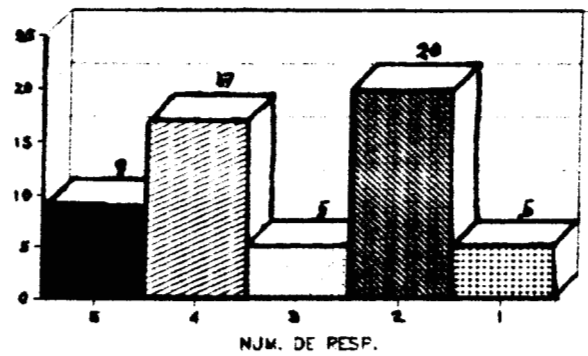
ANALISIS DPTO. VENTAS SATISFACCION



ANALISIS DPTO. VENTAS COMUNICACION



ANALISIS DEL DPTO. VENTAS FRUSTRACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE EXTRUSION

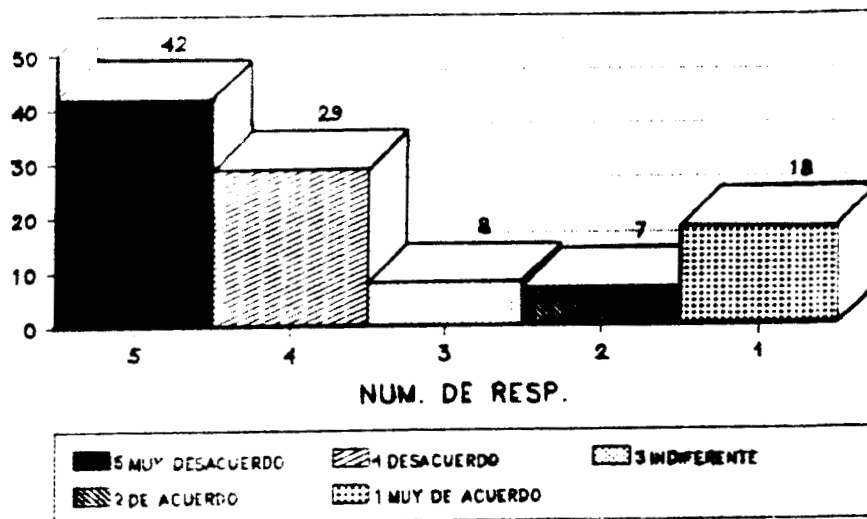
SATISFACCIÓN. En este departamento se percibe que hay falta de reconocimiento por el trabajo que se realiza, no hay promociones, el salario no les alcanza a cubrir todas sus necesidades, el tipo de trabajo es monótono, no hay posibilidad de participación en el trabajo ni la realización de las metas personales. Predominando así la insatisfacción. La explicación se puede deber a su bajo nivel académico y a su limitante situación de obrero.

FRUSTRACIÓN. El tipo de trabajo es monótono y mecanizado, la única variante es que continuamente se procesan distintos productos. Además de que sienten continuamente la necesidad de saber como efectuar su trabajo porque no cuentan con el apoyo de los supervisores. No se le explica todo el proceso ni se les muestra el producto terminado, implicando con ello una falta de participación por parte de los directivos de los beneficios obtenidos a sus empleados.

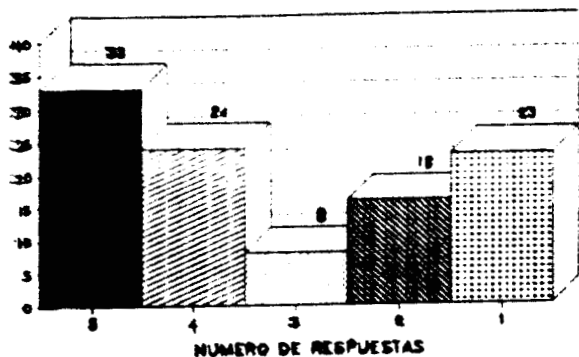
COMUNICACIÓN. Existe una deficiente interrelación entre compañeros, son netamente impersonales, esto se puede deber a que su trabajo requiere de constante atención, además de que están relativamente separados, aunado a esto el lugar de trabajo esta a la vista de los directivos, impidiendo con ello desordenes. El tipo de comunicación que predomina es el rumor. Puesto que con todo se han formado pequeños grupos en los que la comunicación no es tan superficial.

OBSERVACIONES GENERALES. La condición de obrero es de carácter limitada, pues la pobre comunicación que impera en este departamento conlleva a percibir su trabajo frustrante pues no es una actividad vital sino como condición para cubrir otras necesidades lo que recae en una falta de satisfacción, se puede pertenecer a esta empresa o a cualquier otra. No existe identidad por tanto no hay compromiso.

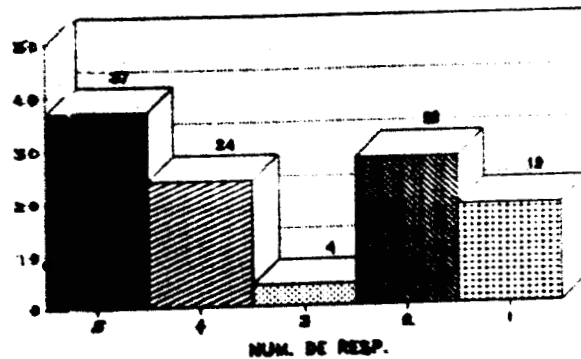
ANALISIS DPTO. EXTRUSION SATISFACCION



ANALISIS DPTO. EXTRUSION COMUNICACION



ANALISIS DEL DPTO. EXTRUSION FRUSTRACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO SILVATRIM

Los resultados del análisis descriptivo de este departamento son en alto grado idénticos a los del departamento de extrusión, esto se debe a que las actividades que realizan ambos departamentos son semejantes y tienen las mismas condiciones laborales.

SATISFACCIÓN. En este departamento se percibe que hay una marcada falta de reconocimiento por las funciones que se realizan, asimismo no hay promociones que permitan mejorar su situación económica ya que el salario no les alcanza para cubrir todas sus necesidades.

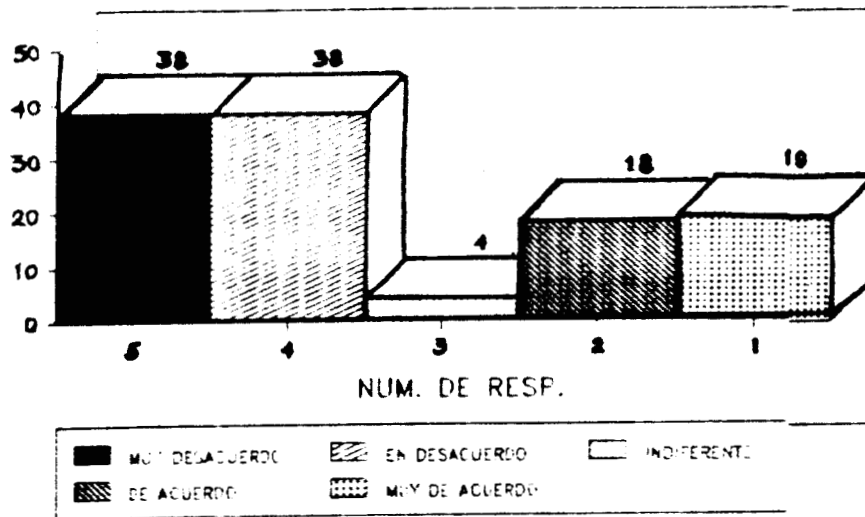
El tipo de trabajo que realizan es monótono en el que no hay posibilidad de participación en las decisiones ni la realización de las metas personales, predominando así la insatisfacción. La explicación se puede deber a su bajo nivel académico y a su limitante situación de obrero.

FRUSTRACIÓN. Por la misma naturaleza del trabajo éste es monótono y mecanizado, la única variante es que continuamente se procesan distintos productos. Por otra parte sienten la necesidad de saber como efectuar su trabajo, porque no cuentan con el apoyo de los supervisores. No se le explica todo el proceso ni se les muestra el producto terminado, esto nos habla de una falta de participación por parte de los directivos de los beneficios obtenidos a sus empleados.

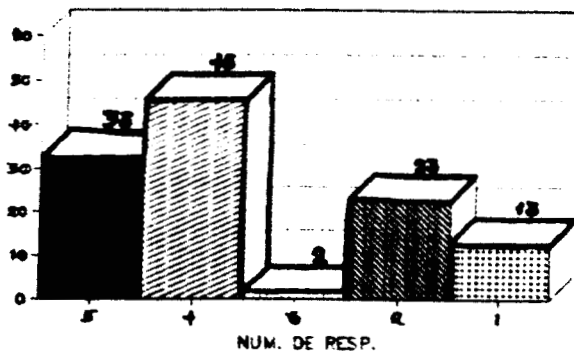
COMUNICACIÓN. Existe una deficiente interrelación entre compañeros, esto se puede deber a que su trabajo requiere de constante atención. Además de que están relativamente alejados, aunado a esto el lugar de trabajo esta a la vista de los directivos, impidiendo con ello desordenes o una comunicación espontanea informal. El tipo de comunicación que predomina es el rumor. Puesto que se han formado pequeños grupos en los que la comunicación no es tan superficial.

OBSERVACIONES GENERALES. La condición de obrero es de carácter limitada tanto en el aspecto de desarrollo económico como de superación personal, pues la pobre comunicación que impera en este departamento conlleva a percibir su trabajo como poco interesante y motivante, pues es una actividad necesaria y funciona como condición para cubrir otras necesidades, lo que implica una falta de satisfacción en laborar en PISA ya que podría ser ésta o cualquier otra empresa. No existe identidad, por tanto no hay compromiso.

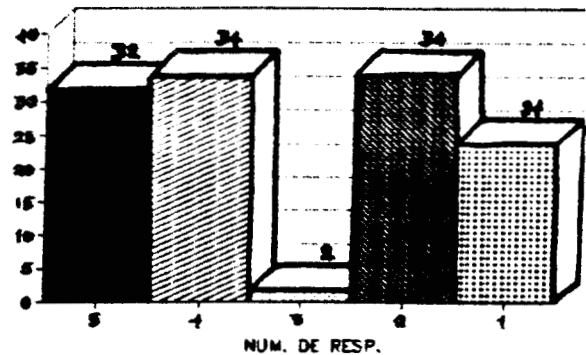
ANALISIS DEL DPTO. SILVATRIM SATISFACCION



ANALISIS DPTO. SILVATRIM COMUNICACION



ANALISIS DEL DPTO. SILVATRIM FRUSTRACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

SATISFACCIÓN. La característica de este departamento es que hay muy poco reconocimiento del trabajo que se realiza por parte de la empresa, esto es, no se toma en cuenta la importancia que tiene el mantener la maquinaria en condiciones adecuadas. Existe insatisfacción por no contar con las refacciones ni las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente esta labor; esto puede deberse a que la maquinaria que se utiliza en esta empresa en su mayoría es de importación. Además este departamento está en cierto grado insatisfecho con el salario que reciben.

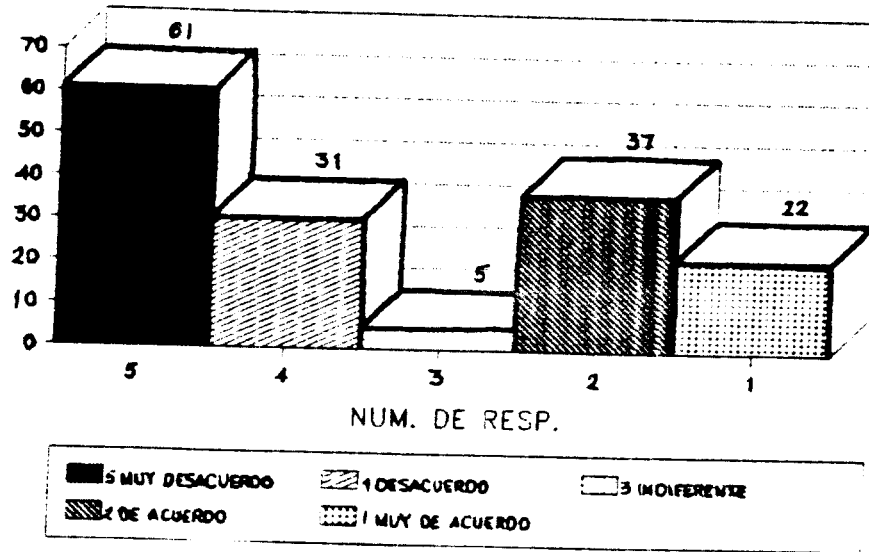
COMUNICACIÓN. En este departamento hay una falta de comunicación adecuada, en donde las relaciones interpersonales son superficiales, por la posición que tienen los empleados de este departamento de movilidad en las instalaciones de la empresa.

La comunicación se caracteriza por el rumor entre departamentos y por la falta de reuniones en las que participen los integrantes de este departamento para aclarar información y malos entendidos. El número de integrantes en este departamento nos indica que existen pequeños grupos en que se da la retroalimentación verbal, pero este factor no indica que exista una adecuada comunicación en términos generales.

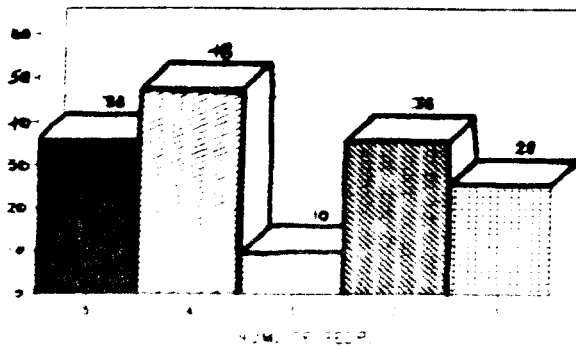
FRUSTRACIÓN. La elevada frustración que se manifiesta en este departamento se debe a que el tipo de trabajo que se realiza es percibido como difícil.

Como anteriormente se vio falta de herramienta adecuada y la maquinaria es de importación, en la que los obreros de este departamento no pueden tomar decisiones sobre la maquinaria que se utilizara o por la rapidez en que se trabaje para conseguir las piezas que se necesiten, porque estos son lineamientos que la empresa impone y que por tanto no participan los trabajadores.

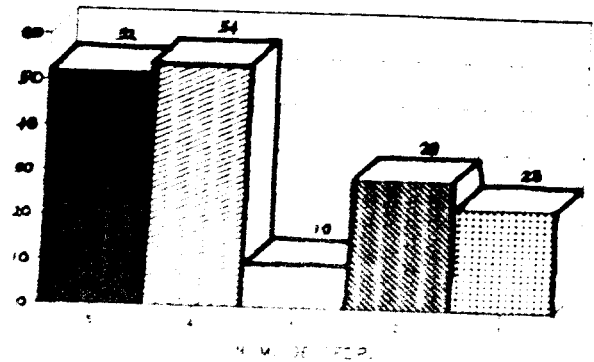
ANALISIS DPTO. MANTENIMIENTO SATISFACCION



ANALISIS DPTO. MANTENIMIENTO COMUNICACION



ANALISIS DEL DPTO. MANTENIMIENTO FRUSTRACION



ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE INYECCIÓN

SATISFACCIÓN. En este departamento se observa muy poco reconocimiento por parte de la empresa en la labor realizada, asimismo el trabajo se percibe como rutinario y monótono en donde el salario no va de acuerdo con el esfuerzo que se realiza ya que en este departamento los trabajadores están expuestos a gases, ruidos y calor, de allí que se tenga esta sensación de no agrado.

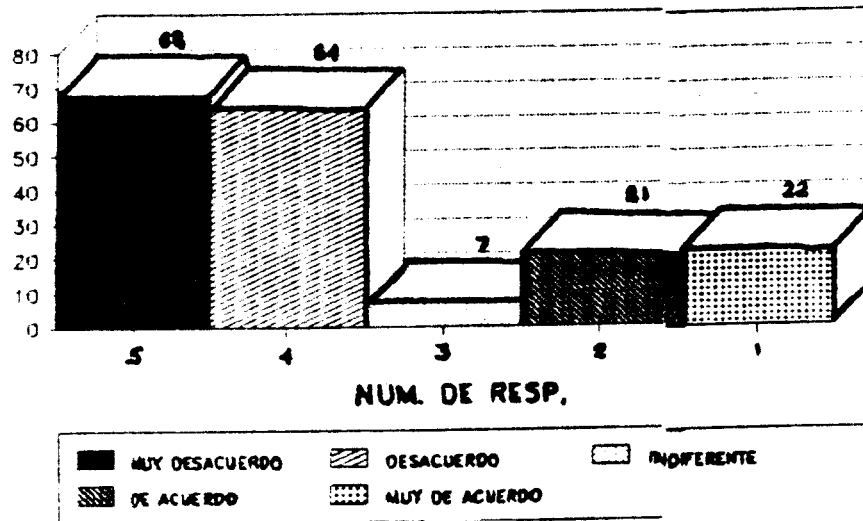
COMUNICACIÓN. La comunicación en este departamento se caracteriza por la falta de una adecuada interacción verbal entre los compañeros dado que su trabajo requiere de constante atención hacia la terminación del producto, puede ser que por ello exista poca motivación para establecer relaciones interpersonales.

FRUSTRACIÓN. La tendencia en este departamento nos sugiere que el tipo de trabajo que se realiza no es de su completo desagrado, aunque por las decisiones que impone la empresa en el tipo de producto que se elabora o los lineamientos de la organización se tiene el elevado grado de frustración.

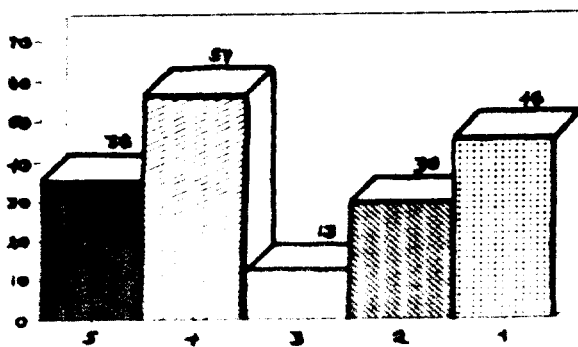
OBSERVACIONES GENERALES. La situación de este departamento al igual que el de extrusión y silvatrim, es de total dependencia de las decisiones de directivos.

Los trabajadores están sujetos a condiciones de trabajo rutinarias y mecánicas, aunado a que la percepción que tienen estos obreros es de no reconocimiento de su labor por parte de la empresa así como una bajo salario llevan a la conformación del clima social inadecuado.

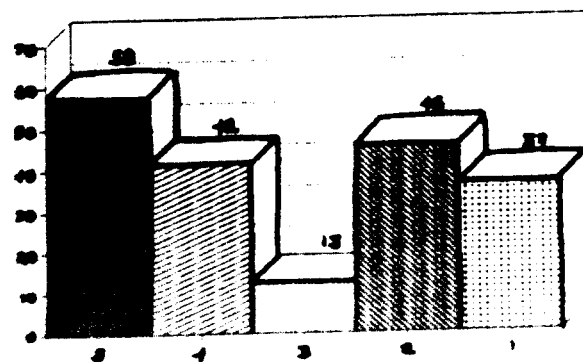
ANALISIS DPTO. INYECCION SATISFACCION



ANALISIS DPTO. INYECCION COMUNICACION



ANALISIS DPTO. INYECCION FRUSTRACION



Al instrumento Likert se le hizo dos análisis más, uno fue de prueba estadística para confirmar nuevamente la validez y confiabilidad y el otro de análisis factorial.

Obtuvimos que con alpha de .7203 (y un *standardized item alpha* de .7215) podemos decir que el instrumento mide el clima social con respecto a los rubros de cada variable de estudio, aún cuando el fenómeno es multivariado. Asimismo las variables comunicación, satisfacción y frustración se conjugan y son lo suficientemente fuertes para poder hablar de un ambiente laboral específico.

Análisis factorial³³. Es una técnica matemática cuyo objetivo más amplio es el descubrimiento de las dimensiones de variabilidad común el cual recibe el nombre de factor.

El razonamiento subyacente es el siguiente: si tenemos un conjunto de fenómenos y si cada fenómeno varía independientemente de los demás, entonces habrá tantas dimensiones de variación como fenómenos. Por el contrario, si los fenómenos no varían independientemente, sino que hay ciertas dependencias entre ellos, entonces encontraremos que las dimensiones de variación serán menores que los fenómenos.

El análisis factorial, a través de una serie de procedimientos, nos permite detectar la existencia de ciertos patrones subyacentes en los datos de manera que estos pueden ser agrupados en un conjunto menor de factores o componentes.

En el análisis factorial para la población de PISA fue de 80 sujetos y los 40 reactivos correspondientes a los seis factores principales. Sólo se incluyeron reactivos con pesos factoriales mayores a .40, quedando la distribución como sigue:

ROTACIÓN VARIMAX PARA LA POBLACIÓN PISA

FACTORES E ÍTEMES.

³³Para mayor información consultar Joste Padua, Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, 1a. Ed., CEB, México, 1994.

	1	2	3	4	5	6
.6		16, 33		35		
.5	3, 20, 23, 37, 38	12, 36, 40	21		7, 11	4
.4	6, 22, 25, 34	5, 14, 15, 31, 39	2, 28	27, 30	19	8, 9, 10, 18

A partir de los datos se puede establecer que el clima psicosocial correspondiente a la población de PISA está constituido básicamente por:

DEFINICIÓN DE FACTORES

FACTOR 1. VÍNCULO TRABAJADOR EMPRESA

Se reconoce que en la empresa no hay posibilidades de progresar asimismo que la labor desempeñada no es reconocida, existiendo el chisme y la falta de compañerismo que podrían ser causa de una competencia mal encausada.

A pesar de que el trabajo se les dificulta por la falta de algunos conocimientos como el hecho de saber si la empresa deja insatisfechos a sus clientes, se realiza el trabajo con gusto, no obstante que no se toma en cuenta la participación de los trabajadores en las decisiones de los jefes.

FACTOR 2. COHESIÓN GRUPAL

Existe relación entre compañeros de manera superflua de tal modo que si se enfrenta con algún obstáculo en el trabajo no se cuenta con el apoyo ni de supervisores como de los compañeros haciendo que el trabajo se dificulte bastante.

FACTOR 3. CONVICCIÓN POR EL TRABAJO Y AMBIENTE LABORAL.

Una de las manifestaciones de la falta de comunicación abierta ha generado rumores en el trabajo lo cual habla de una falta de interacción en la comunicación verbal, esto a su vez es visto como poco motivante para desarrollar adecuadamente el trabajo

FACTOR 4. PERCEPCIÓN DE LINEAMENTOS DE LA EMPRESA.

Los trabajadores sienten que el sueldo que perciben si corresponde a su esfuerzo y cuando no realizan bien su funciones se les llama la atención o se les sanciona.

FACTOR 5. INTEGRACIÓN Y DESEMPEÑO ADECUADO DE FUNCIONES.

Se reconoce que las tareas en equipo son mas eficientes que las individuales, así como el uso de la autoridad para la asignación de funciones y organización para lograr un mejor desempeño laboral.

FACTOR 6. COHESIÓN DE EMPLEADOS Y EMPRESA.

Hay cierta desorganización para la realizar del trabajo individual, pero siempre se esta al tanto de los errores que se cometen.

Los trabajadores solo se ven en el lugar de trabajo y no hay interés para que se logre un acercamiento que de pauta a una mayor interacción entre ellos tanto en el lugar de trabajo como en el exterior. Por último su sueldo sólo satisface sus necesidades básicas.

III.4.2 RESULTADOS DEL WES.

Los datos muestran que el personal de plásticos internacionales, S.A. de C.V. trabajan en PISA por la necesidad de trabajar y no por el gusto de trabajar. Las relaciones interpersonales son fundamentalmente relaciones de trabajo, distando de sustentos reales y firmes de una amistad que permita conformar los equipos de trabajo que garanticen el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para el análisis de estos resultados se tomó como parámetro los niveles de normalidad, que nos indican que el clima social se mantiene a niveles aceptables en relación con las medias empresariales con las que fue estandarizado

el instrumento:

100 a 80 SUPERIOR

79 A 60 NORMAL SUPERIOR

59 A 40 NORMAL

39 A 20 NORMAL INFERIOR

19 A 0 INFERIOR

Seguendo la escala anterior los datos obtenidos se ubican en el normal inferior, esto es que el clima social tiende a ser desagradable y de mal funcionamiento. Por el lado contrario la ubicación de la escala al nivel normal superior nos señalaría el acercamiento a un clima social ideal.

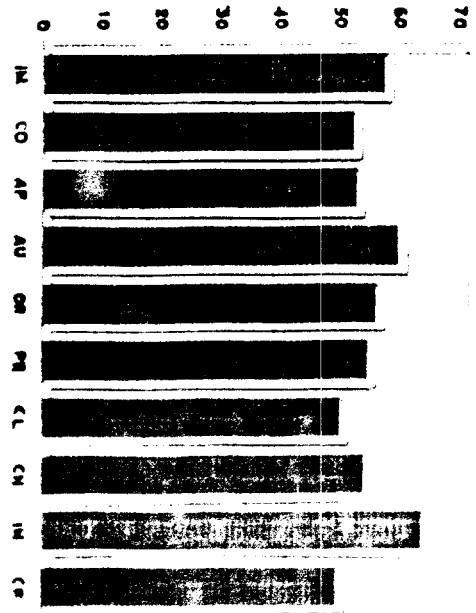
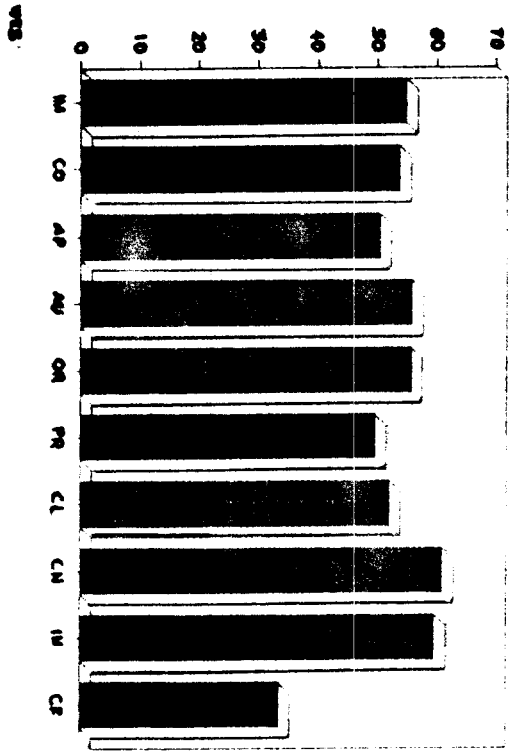
DIAGNOSTICOS DEPARTAMENTALES.

DEPARTAMENTO DE EXTRUSIÓN.

En este departamento se aprecia cierta inconformidad por las condiciones de trabajo, que se confirmó en una inspección de la empresa, que dada la naturaleza del mismo trabajo son hasta cierto grado inevitables estas condiciones, como por ejemplo el calor que se genera al fundir el plástico, el fuerte sonido que emite la maquinaria de trabajo o la monótona rutina que se sigue. Se infiere que este es un departamento estable; solamente se manifiesta el deseo de los trabajadores por mejorar el ambiente físico.

Otro punto a analizar es la baja presión que perciben los trabajadores, al mismo tiempo que se aprecia control en la realización del trabajo. Las discrepancias de opinión tomando en cuenta sus respectivas desviaciones estándar no salen de los límites de la normalidad.

DEPARTAMENTO DE SILVATRIM. La variable más representativa se ubica a un nivel normal superior y es la innovación o sea la percepción de cambios en la manera y modo de trabajar la que predomina, las demás escalas se ubican en el rango de la normalidad y sus variaciones o sea la discrepancia de opinión no llega a un nivel normal inferior según la estandarización de este instrumento. Por lo que se puede concluir que este departamento se mantiene integrado en la realización de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros. El ambiente físico es el único elemento que se encuentra por debajo de las medias empresariales.



DEPARTAMENTO DE INYECCIÓN.

Este departamento se mantiene estable en la normalidad de las escalas que conforman su clima social, sus puntos representativos son la importancia que le dan a su trabajo o sea la implicación, este se ubica a un nivel normal superior pero no baja a normal inferior, otro punto importante es la innovación, donde este se ubica en un nivel normal superior, pero ninguno de las variaciones baja a un nivel normal inferior, que nos indica la existencia de un clima social adecuado. Así como en el departamento de silvatrim se hayan integrados al trabajo.

Con una presión moderada por parte de los supervisores, podemos inferir que este departamento es el más estable, en lo que al clima organizacional se refiere. Los trabajadores de este departamento manifiestan su deseo por tener un ambiente físico más agradable.

DEPARTAMENTO ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

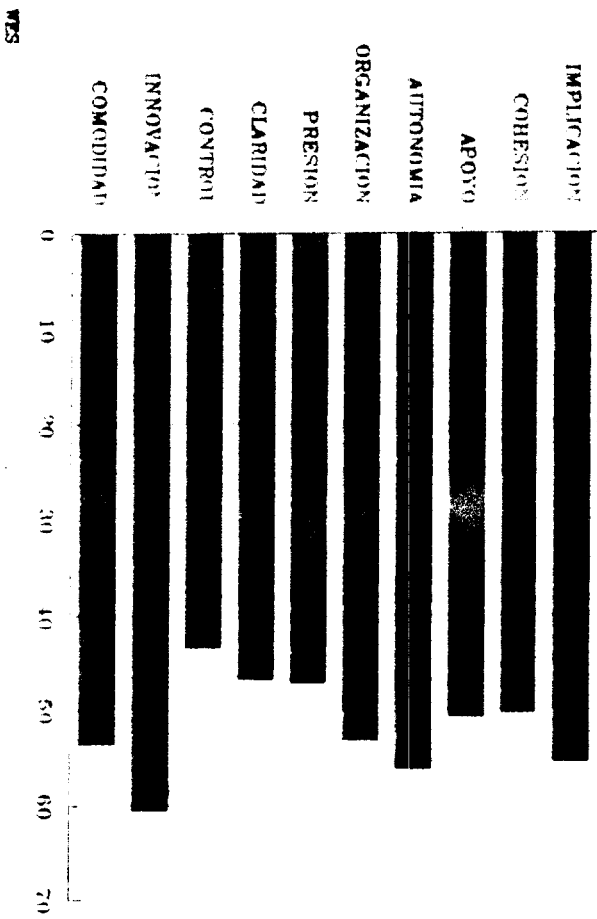
Las variables que caen dentro de la normalidad en este departamento son únicamente el grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques, ubicándose la implicación, cohesión autonomía, claridad e innovación en un nivel normal superior teniendo como punto mas representativo a la autonomía, esto significa que en este departamento los trabajadores se encuentran a gusto con su trabajo y se sienten libres para actuar como ellos crean mejor, a excepción de que perciben una ligera incomodidad en el ejercicio de sus labores, así como una baja presión de sus jefes para la realización del trabajo. Las discrepancia de opinión la encontramos en los puntos que se refieren a implicación, control e innovación.

Manifiestan así mismo solicitud de mejoramiento del ambiente físico.

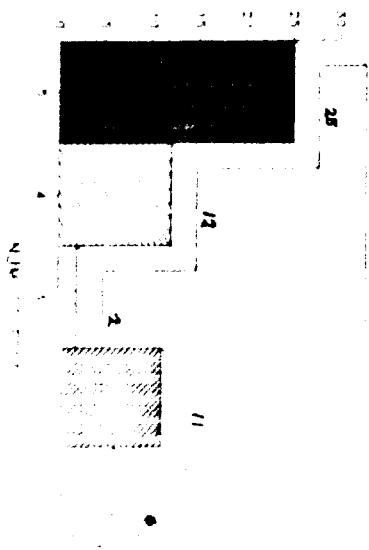
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.

En este departamento se aprecian como normales todos los factores, en lo general el clima social de este departamento es percibido como aceptable, adaptándose todos los elementos que lo integran. El punto mas representativo dentro de la normalidad es la innovación en la que se perciben cambios internos pero dentro de lo normal; en lo que se refiere al control se mueven con libertad, las discrepancias o sea las desviaciones estándar alcanzan el promedio de normal inferior en el indicador de control, en donde esto se interpreta como un bajo control en la revisión de las funciones de trabajo

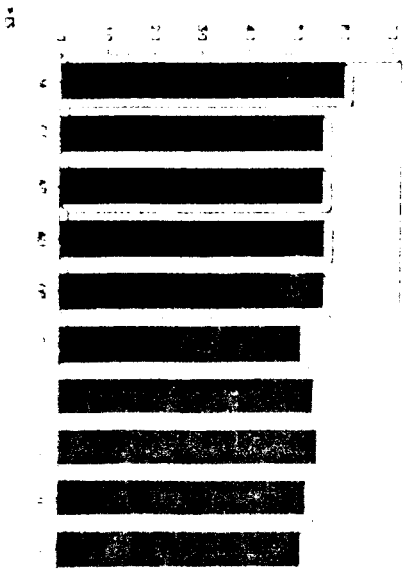
**ANALISIS DEPARTAMENTAL ADMINISTRACION
CLIMA LABORAL PISA**



**ANALISIS DEPARTO ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
EJECUTIVA**



**ANALISIS DEPARTAMENTAL INYECCION
VALENTIA**



DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Este departamento en lo general cae dentro de la normalidad, sintiéndose los elementos que lo integran con cierta presión para la realización y cumplimiento de su trabajo, estando ellos integrados e implicados en su labor. En donde la discrepancia de opinión se da en la percepción de la autonomía que tienen para trabajar, la desviación estándar en la escala varía de el normal inferior al normal superior, por lo que se considera que las opiniones en este departamento no son homogéneas, esta misma situación se repite en lo indicadores de control e innovación, pero aquí la desviación los ubica a un nivel normal superior o sea hay claridad en lo que se debe de hacer, así como se percibe el ambiente de trabajo con cambios.

Considerando la importancia de este departamento podemos inferir que los puntajes obtenidos son bajos asimismo se manifiesta en este departamento una falta de coordinación en lo referente a las responsabilidades, obligaciones y funciones así como en los procedimientos. Destaca la necesidad de dar prioridad a este departamento.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

En este departamento se tiene que todos los empleados caen dentro de la normalidad pero con la variación de la desviación estándar del control que hay para trabajar. La escala sale a un nivel normal superior, lo que nos describe un control en este aspecto. Las escalas de implicación, cohesión, autonomía, organización y apoyo se ubican en la normalidad, teniendo como escala a tomarse en cuenta a la presión, que existe para la realización de las labores, por lo demás hay buen funcionamiento en este departamento en los límites de la normalidad.

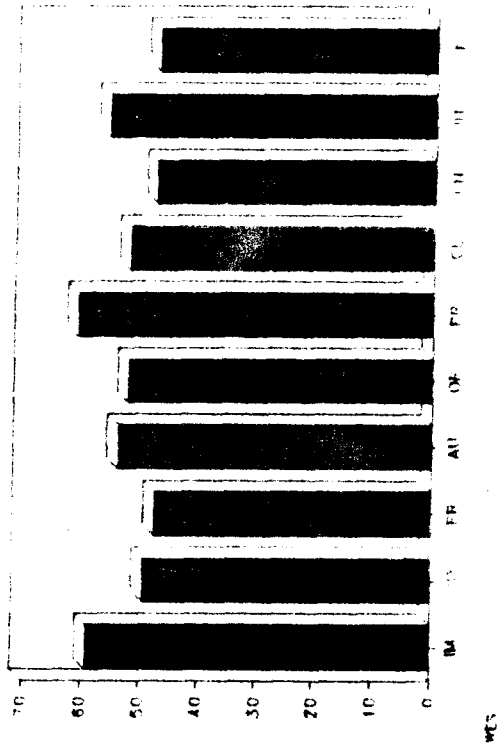
DEPARTAMENTO DE POLIURETANO.

Este departamento tiene como nivel representativo a la organización e innovación los cuales se ubican en la escala de normal superior no obstante que algunas de las personas se sienten controladas para realizar su trabajo. Por lo demás encontramos al ambiente de trabajo como normal.

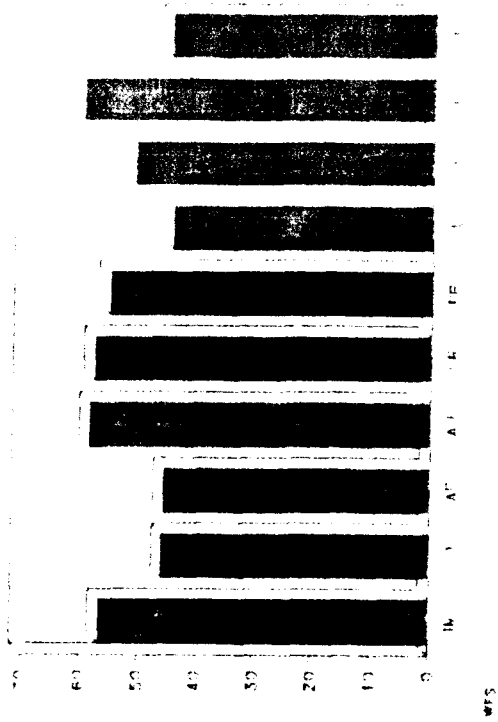
DEPARTAMENTO DE ALMACÉN.

La autonomía y la organización son las características de este departamento así como la implicación que se ubican en un nivel normal superior, los puntos que alcanzan este nivel con la variación estándar son la innovación, la claridad, la innovación y la comodidad que tienen en el lugar de trabajo, lo que es favorable para el ambiente laboral.

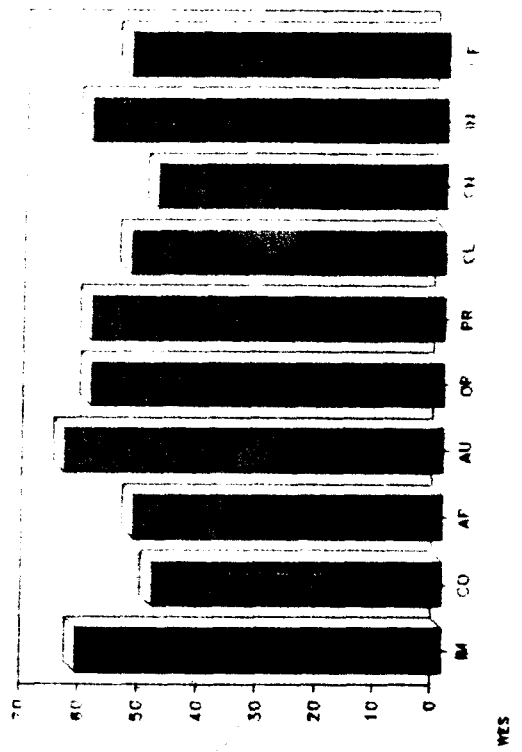
ANÁLISIS DEPARTAMENTAL VENTAS
CLIMA LABORAL P.E.S.



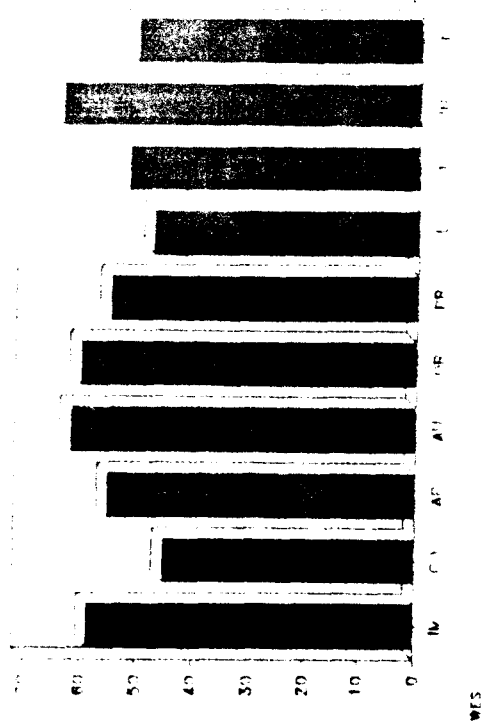
ANÁLISIS DEPARTAMENTAL MANTENIMIENTO
CLIMA LABORAL P.E.S.



ANÁLISIS DEPARTAMENTAL ALMACEN
CLIMA LABORAL P.E.S.



ANÁLISIS DEPARTAMENTAL P.U.
CLIMA LABORAL P.E.S.



III.4.3 COMENTARIOS GENERALES

Se manifiesta una pobre relación entre el personal de un departamento así como entre los distintos departamentos, superficial comunicación entre jefes y trabajadores, falta de conocimiento de las normas y políticas empresariales. Se aprecia claramente que la distinción entre trabajadores sindicalizados y de confianza son una fuente de conflictos interpersonales. Lo que además provoca la desunión de todo el personal misma que se refleja en la no optimización de los recursos empresariales de Plásticos internacionales, S.A. de C.V.

Observación. Se utilizó un análisis de las desviaciones estándar de cada departamento, porque en ciertos casos las medias de las opiniones individuales caían en el rango normal inferior y en el superior al mismo tiempo, y cuando se saca la media total por departamento ésta se ubica en el nivel de la normalidad, con lo que se tiene una falsa percepción de que el clima social cae dentro de la normalidad, por lo que solo la desviación estándar nos puede aclarar esta discrepancia de opiniones.

III.4.4 COMPARACIÓN DE LOS DOS INSTRUMENTOS.

Para la comparación del instrumento tipo Likert y el WES, se agrupó a los ítems del instrumento WES dentro de las tres variables que maneja el Likert (satisfacción, frustración, comunicación), la manera en que quedaron distribuidas se da en la siguiente tabla.

	comunicación	frustración	satisfacción
implicación		11,21,51,71	1,31,41,61,81
cohesión	12,22,32,52	62,82,	2,42,52
apoyo	23,63,73	3,43	13,33,53,83
autonomía	24,44,64,84	4,54	14,34,44,74
organización		15,45,65,75,85	5,25,35,55
presión		6,16,26,36,56,76,86	46,56,
claridad	27,37,57,67	7,77	17,47,87
comodidad		10,30,50,70	20,40,60,80, 90
control	8,28,78	38,48,58,68,78	18

Posteriormente se hizo el conteo de cada uno de los ítems dentro de cada variable y se tomó el total de ellos en donde el máximo puntaje por alcanzar corresponde al número total de integrantes del departamento por el número de ítems que se explora en cada variable, y este puntaje sería el clima ideal.

No se tomó al indicador innovación por considerar que sus ítems no corresponden a ninguna de las tres variables manejadas en el instrumento de tipo Likert.

Se diseñó que el puntaje máximo por alcanzar fuera la escala ideal en la variable comunicación y satisfacción no así en frustración, en donde la elevación del puntaje en esta escala nos indicaría una alta frustración.

RESULTADOS CONVERGENTES ENTRE EL LIKERT Y EL WES

DEPARTAMENTO DE PU. se tiene que las tres variables operan el valor medio de la escala total, es decir por lo menos la mitad de respuestas se agrupan en cada una de las escalas, del total posible. La escala más representativa en este caso es la frustración esto es, moderada presión en la realización y vigilancia del trabajo, falta de comodidad en el desempeño de funciones, poco apoyo hacia los trabajadores, falta de convicción por el trabajo que se realiza, carencia de relaciones interpersonales estrechas, dependencia de los superiores para tomar decisiones, poca claridad en las normas a seguir para el cumplimiento del trabajo así como un control para la realización del mismo por parte de los supervisores.

DEPARTAMENTO DE ALMACÉN. La variable con más puntaje es la satisfacción, esto se explica por la convicción por la labor que se realiza, así como una moderada unión de los elementos de este departamento. Además existe claridad para desempeñar su trabajo y relativa comodidad en sus lugares de trabajo, autonomía en las labores que realizan y organización en sus funciones, lo cual habla de poca presión por parte de sus jefes.

DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD. Tenemos las mismas características que en el departamento anterior excepto que la frustración se haya por debajo de la media de respuestas, lo que se traduce como cierto grado de comodidad en las instalaciones de su trabajo, independencia en la toma de decisiones, organización funcional, ausencia de presión para realizar el trabajo y apoyo por parte de los compañeros.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN. Se dan las condiciones de los dos departamentos anteriores a excepción de que el grado de comunicación es mayor, esto es, relaciones interpersonales adecuadas, así como autonomía y apoyo para realizar el trabajo.

DEPARTAMENTO DE VENTAS. El ambiente es estático en lo referente a la cohesión y por tanto a las relaciones interpersonales, a la organización que existe en el trabajo así como la claridad para la ejecución del mismo, situación similar en la presión u autonomía que puedan sentir por parte de normas de la empresa.

DEPARTAMENTO DE EXTRUSIÓN. Este departamento cuenta con las características similares al departamento antes mencionado excepto que las relaciones interpersonales son en cierto grado más superficiales, así mismo existe mas presión menos organización y autonomía en la toma de decisiones. Hay una clara insatisfacción con la decoración del lugar de trabajo.

DEPARTAMENTO SILVATRIM. Este departamento presenta características aún más marcadas que el departamento de estrusión, es decir falta de motivación por realizar el trabajo de manera adecuada, esto se debe a la poca comodidad que existe en este departamento, así como el control y presión que tienen por parte de sus jefes, los cuales no denotan mucho apoyo hacia ellos, por ende la autonomía con la que cuentan es circunstancial.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO. Presenta características similares al departamento de ventas con la diferencia de que en el departamento de mantenimiento existe un menor número de personas insatisfechas en lo que respecta a la comodidad en la realización de su trabajo, en la presión y organización, así como apoyo y autonomía.

DEPARTAMENTO DE INYECCIÓN. El nivel de comunicación es satisfactorio porque las relaciones no son impersonales, existe relativa autonomía en la toma de decisiones para la ejecución de su trabajo tanto como la claridad de las normas a seguir. Se puede decir que encontramos similitud del clima de este departamento con el de mantenimiento.

III.4.5 VARIABLE DEPENDIENTE. Para la medición de esta variable (calificación del desempeño) no fue posible aplicar el instrumento por una situación que complicó la intervención. En una reunión con el dueño y director general éstos nos cuestionaron sobre la validez de la capacitación, ellos comentaban si era posible que con una "plática" podríamos cambiar a sus obreros, preguntaban si esto era medible, es decir en cuanto tiempo se podían ver resultados. A lo cual nosotros contestamos que parte de la capacitación es la evaluación de objetivos, por tanto si es medible, comentaron que por algo se nos había contratado sin embargo no estaban crédulos a que lo lográramos, es más ni siquiera quisieron revisar los instrumentos alegando que nosotros éramos los expertos. Esta plática llegó hasta la tensión pues el dueño no está mínimamente acostumbrado a que se le dé una opinión sin que él la pida.

Esto nos lleva a tomar siempre en cuenta lo siguiente:

Cuando el psicólogo en este caso social y el cliente inicia su primer contacto se establece entre ellos un complicado sistema de influencias recíprocas que se encuentra ligado al resultado del contrato.

Puede uno contar con la colaboración del cliente, no obstante se entra en un juego en el que el psicólogo no puede tener una actitud pasiva, hay que tener la suficiente capacidad de no tomar posiciones y sin embargo aceptando lo que la organización le presenta.

Antes de efectuar una intervención o de sugerir una solución susceptible de mejorar el medio organizacional es vital poseer información necesaria que permita tener una idea exacta de la situación.

Debemos partir del hecho de que una investigación es más gusto de la satisfacción de la curiosidad de los dirigentes que para responder a las necesidades de la organización, esto da razón a la ansiedad de los dirigentes. Pues muy probablemente la intervención sea por un momento crítico o de cierta tensión. Comprender esto permite al investigador una cierta prudencia durante todo el proceso (inclúyase el trato con los directivos).

Muy probablemente haya tensión por la exigencia de rapidez de la intervención en general y de los resultados habrá que llegar a la concientización de los contratantes para que comprendan la seriedad del análisis de los datos.

Otro de los problemas presentes es la dificultad de lenguaje, el directivo tiene poco interés por aspectos

metodológicos o por reflexiones abstractas y mucho interés por los aspectos prácticos de las recomendaciones al momento de plantear estos aspectos, mientras que el experto se centra en aspectos teóricos. Hay que tener en cuenta las dificultades del lenguaje antes apuntadas. Pues se debe buscar siempre que el trabajo sea de manera conjunta pues el experto propone y los directivos llevan a cabo.

Afortunadamente habíamos aplicado los instrumentos tipo Likert, WES y cuestionario, pues a partir de la práctica, más bien monólogo la cooperación ya no fue la misma, de hecho ya no pudimos aplicar el instrumento de medición del desempeño. Es muy importante aprender a captar el tipo de personalidad de los contratantes, se puede evitar fricciones.

III.4.6 CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación de necesidades de problemas generales nos demuestran que actualmente los problemas externos en la organización son problemas con los recursos con que se provee la empresa, como lo es el agua, la energía eléctrica, la mala calidad de la materia prima, tardanza de entrega, la falta de material y refacciones, poco cuidado en el control de pedidos lo que evitan que la fábrica se mantenga a un nivel constante de producción, así como la competencia de otras compañías en esta misma área de trabajo. También como problema, la lejanía de la empresa con respecto al lugar de residencia de muchos trabajadores.

Las acciones que se pueden tomar en cuenta para enfrentarlos son la correcta anticipación de estos problemas en la elaboración de programas que primero los detecten, para poder enfrentarlos de la manera más adecuada cuando se presenten y no esperar a que el problema crezca y traiga con él la creación de otros nuevos, tal es el caso de la comunicación con los proveedores que debe de establecerse de una manera más formal así como sistematizar contratos. Se requiere también que se informe al personal de las carencias específicas de la empresa para buscar que el personal se involucre para resolver, anticipar y planear los problemas que se afectan a la organización.

Como problemas que se prevean a futuro se tiene los siguientes: un retraso en la tecnología con respecto a la maquinaria, lo que impactará en los niveles de producción y por ende en las utilidades de la empresa, así mismo desde ahora se prevee que la mala administración que caracteriza a la empresa continuará, con lo que la mala administración de recursos se manifiesta en la compra de equipo que es mal aprovechado por la empresa. Así mismo por la competencia y la falta de pedidos prevee que el trabajo en esta empresa tienda a disminuir.

Las soluciones que se deben de tomar en cuenta para la solución de estos problemas a futuro son: primeramente capacitar y presionar al personal a que cumpla adecuadamente sus funciones, incentivando económicamente y colaborando en equipo. También se tienen que organizar una serie de programas en donde se de cumplimiento a obligaciones que tiene que cumplir la empresa.

Como oportunidades que se perciben mal aprovechadas se tienen las siguientes: reuniones donde se organice y evalúe los resultados de las labores realizadas, así como una adecuada actualización de maquinaria pero con los estudios respectivos de que esa maquinaria realmente se necesita. Otro punto es que no se incrementa la cartera de clientes y no se les da la atención adecuada a éstos así como promover y tener mas variedad de artículos que los que actualmente se producen. Las soluciones que se vislumbran para solucionar lo anterior son nuevamente el correcto y adecuado mejoramiento en la organización, tanto como reconocer y evaluar el trabajo con base a una política "hacerlo bien a la primera, y atender bien a nuestro cliente interno" acompañado esto de una promoción en gran escala de la empresa y sus productos.

Ahora como problemas internos dentro de la organización se tienen los siguientes y se remiten en su mayoría al nivel personal que es la falta de comunicación, de compañerismo, iniciativa, identidad con la empresa, y al nivel material como lo es la falta de maquinaria adecuada así como sus refacciones lo que provoca un alto rechazo interno y tiempos muertos .

Las acciones que se deben de tomar en cuenta para resolver lo anterior son definición de funciones, reuniones departamentales en donde se informe y se definan funciones, implementación de programas, contratación de gente apta técnicamente en la rama que se trate para la formación de equipos de trabajo.

Las medidas que afectarán a la empresa a corto y mediano plazo son la competencia de las otras empresas que pueda producir mejores productos, la falta de planificación en la formación de un tercer turno en la que no se tiene previsto la falta de personal necesario y previamente capacitado.

Los cambios que se esperan en la organización son que mejore la productividad con base a una mejor capacitación, formación de equipos de trabajo que implique un cambio de mentalidad en los trabajadores

En lo que respecta a las características que se consideran las más importantes del trabajo están la eficiencia en el mantenimiento del material existente así como la responsabilidad para cumplir con las labores encomendadas, la supervisión y atención en la calidad del trabajo.

Se perciben como problemas que dañan la efectividad del trabajo los siguientes: la falta de herramienta adecuada, la falta de capacitación y adiestramiento, la poca concientización que existe en los trabajadores para la realización del trabajo, la elaboración de programas definidos a los clientes, la falta de programas de una producción continua así como la buena integración de equipos de trabajo.

Como áreas costosas dentro de la empresa las siguientes: la materia prima importada, el exceso de gente en algunos departamentos, el reproceso que se le da al material rechazado dentro de la empresa y que está en malas condiciones, los arranques y los paros de maquinaria por no tener un correcto horario para la adecuación de turnos de trabajo sin pérdida de tiempo así como los rechazos internos y externos. Los problemas que hay para el control de lo anterior son la falta de contabilidad, los retrasos en la llegada de la materia prima para poder trabajar o que llega defectuosa, el no control de costos ni de estados financieros, la producción no controlada, la estructura interior de flujo de planta de materia prima a producción no controlada.

Los atributos más importantes de la gente que labora en esa empresa se considera que son dedicados cooperadores, responsables, dinámicos a excepción de algunas personas negativas y otras que pertenecen al sindicato que no tienen el empeño ni dedicación necesaria.

Como motivadores del personal para el correcto desempeño de funciones se menciona la remuneración económica así como laborar en un clima social agradable en donde impere el compañerismo y las buenas relaciones sociales entre compañeros, expectativas de crecimiento, tomar en cuenta a los trabajadores como personas y como parte de la empresa en que laboran.

Por el lado contrario tenemos que la frustración proviene de las exigencias, presiones, bajo sueldo, retraso en la producción así como una vigilancia continua de las labores que se realizan, la falta de cooperación entre áreas así como las malas indicaciones.

Los trabajadores esperan de la empresa, trabajar en un buen ambiente laboral, mejorar económicamente, que les de reconocimiento de la labor que realizan, un buen trato y lograr mayor productividad integrándose al trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

La psicología social, como todas las ciencias, tiene por objetivo principal la predicción de la conducta futura en los sistemas observados, no importa que jamás se llegue a predecir en detalle, puesto que basta la predicción de tendencias probables. Por supuesto, lo mismo hacen los que no son psicólogos. Pero el psicólogo intenta investigar la conducta humana con vistas a descubrir las causas; ya que solo manejando causas podemos esperar influir sobre la conducta futura en cualquier momento en que sea necesario.

A la organización PISA la definimos como una empresa grande, en la que detectamos los siguientes problemas sustantivos:

1. Supervisores. No hay jerarquía de mando bien definida. Los supervisores no cuentan con una imagen de respeto y apoyo.
2. Relaciones Interpersonales. La especialización y división del trabajo limitan las interrelaciones pues la gente se concreta a laborar en su lugar de trabajo y en la parte del producto que le corresponde (el cual nunca lo ve terminado). Esto fomenta que las relaciones humanas sean impersonales.
3. El ambiente físico no cuenta con el agrado de los trabajadores pues es un lugar de concreto con la maquinaria.
4. No se conocen políticas, normas, reglas y procedimientos de la empresa, lo que nos lleva a una falta de identidad.

Se aprecia que los factores que impactan el desarrollo e integración de la empresa son el imperante autoritarismo y mecanización ya que son los que ocupan la escala mas alta de la jerarquía de la organización, los que deciden su destino.

Se observa que no se está llevando a cabo el objetivo social pues no se están dando las condiciones laborales necesarias que conviertan al trabajo como una necesidad vital de los trabajadores.

Se percibió que siendo el sindicato el encargado del reclutamiento del personal, los directivos (propriadamente la parte administrativa) no se han preocupado porque el individuo que llega a la empresa

cuenta con el proceso de socialización, y por tanto se carezca de una falta de climientos para una futura lealtad y sí a una deserción. Sin una socialización eficaz, la estabilidad de la organización es aparente.

Para lo cual se recomendaría se dieran a conocer las metas fundamentales de la organización, las responsabilidades y el rol que a cada miembro le adjudica la empresa así como un conjunto de principios concernientes a la conservación de la identidad y la integración de la organización. Es importante hacerle saber a los empleados la trascendencia de su trabajo.

En lo referente a la productividad se considera que se está cumpliendo con los requerimientos necesarios pues la empresa está cubriendo sus demandas a pesar de la gran insatisfacción de sus trabajadores y de que no se han explotado las potencialidades psíquicas de éstos (habilidades, percepciones, aptitudes, etc.).

Haría falta motivadores en el área de trabajo como música la que permitiría que el ambiente de trabajo fuera más relajado en vista de que cuando laboran no pueden tener interrelación con los compañeros. Lo cual habría que transformar mediante un papel activo de las personalidades que colaboran en esta organización logrando con ello una cohesión o bien fuerza de equipo que sería productivamente mayor a la suma simple de las fuerzas individuales.

La verdadera integración grupal se dará cuando haya armonía en las relaciones humanas entre los distintos integrantes, en aras de los objetivos principales. Dichos objetivos, se busca compaginen con los de la empresa, para ello la intervención de consultores ya sean internos o externos es oportuna y necesaria.

Se tiene que las relaciones entre grupos son determinadas por los proyectos de los grupos en interacción y cuando los proyectos entre los grupos son incompatibles, tiende a aumentar la tensión; ésta disminuye cuando se requiere la participación en un proyecto superior; el compartir un mismo destino es un buen comienzo para hacer del grupo un grupo de pertenencia.

Observamos que el factor trabajo como se percibe en esta empresa, es una actividad con carácter netamente necesario, es decir es un trabajo impuesto. Es limitante en tanto que exige esfuerzo y tiempo evitando hacer otras actividades pues no tienen un horario fijo (algunas veces laboran por la mañana otras por la tarde) y finalmente como una actividad remunerada por la prestación de un trabajo, siendo así no se tiene tendencia positiva emocional a laborar satisfactoriamente pues sólo se cubren necesidades primarias, y por el simple hecho de ser necesidades son dependencias a determinadas condiciones, lo que lleva al empleado a laborar aún en la insatisfacción.

Lo anterior se podría aminorar si los directivos pagan por un servicio de selección de personal que permita predecir qué personas serán más "eficaces" en un trabajo concreto. No es suficiente con que una persona tenga las aptitudes necesarias para realizar un trabajo; además, ha de estar bastante interesada y motivada para desempeñarlo. Lo contradictorio es que para un trabajo mecanizado alguien con disposición, rápidamente podría sentirse limitada, pero recordando la escala de Maslow no es la actividad laboral por sí misma sino todo lo que implica. Recordemos que la eficacia es consecuencia de la combinación de aptitudes y motivación.

La motivación siempre debe ser un proceso inacabado pues en el momento que se cubre la necesidad termina la dependencia. La motivación puede no ser unidireccional y necesitarse de varios factores para la satisfacción. En una organización pueden cubrirse algunos, es más deben satisfacerse. Para lo cual la empresa podría establecer mecanismos de incentivos, recompensas acompañadas con reconocimiento, esto tendría la finalidad de mayor productividad partiendo del supuesto de que el trabajador de ser leal a la compañía y de sentirse integrado a ella, hará bien su trabajo.

El mecanismo de incentivos moral y material es el adecuado. El material se remitiría desde prendas u objetos hasta que la remuneración sea adecuada a satisfacer no sólo necesidades básicas ya que a partir de la capacitación, hablaríamos de obreros calificados.

La incentiación moral se remitiría a la autonomía y responsabilidad como indicadores en el aumento del desempeño. Podría empezarse por instrucciones claras y supervisión estrecha, pero la intención sería motivar por medio de las relaciones humanas ya que por la información obtenida, el empleado quiere trabajar en un ambiente seguro, cómodo, con un jefe justo y comprensivo. Los trabajadores contentos rinden más. Las recompensas primarias son en torno al trabajo o extrínsecas, inclusive aprobación por los compañeros, elogios del jefe, paga equitativa, seguridad y prestaciones sociales. Al ver satisfechas las necesidades habrá productividad.

Se permitirá la participación de empleados en asuntos pequeños para levantar el espíritu del trabajo. Podría fomentarse la competencia con aumentos de sueldos y ascensos que van a quienes destacan su trabajo. Su recompensación es económica, con un sentido de realización y cumplimiento, de progreso y prestigio social.

La falta de motivación puede deberse también a que no se tengan los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente el trabajo, la capacitación sería un medio para facilitar la información y/o adiestramiento necesario.

Otro problema de la falta de motivación y por tanto de insatisfacción es el referente al tipo de liderazgo predominante en la empresa. El presidente y socio es un líder autocrático pues impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. Por lo que se podría decir que "no hay niños problema, sino padres difíciles", para lo cual el psicólogo social llamado a encargarse de los problemas de una empresa industrial, buscará en primer lugar las fuentes del problema en la situación real en términos ordinarios, no psiquiátricos; en segundo lugar, prestará mayor atención a la dirección, pues es la dirección la que está en condiciones de enmendar la situación y crear una buena o mala atmósfera, mientras que los empleados no tienen tal poder.

La organización no muestra una relación cooperativa y satisfactoria. Es una relación tensa y

conflictiva. Existe un conflicto entre los intereses organizacionales de los directivos y los que individualmente cada trabajador pretende alcanzar.

La industria PISA tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso y una poca perspectiva temporal de permanencia, en la medida en que es formal y rígida. La exigencia de la organización impone a los individuos actividades permanentes que no presentan oportunidades para la manifestación de responsabilidad y de autoconfianza. Es así como los trabajadores se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados; para lo cual habría la necesidad de crear un cambio a nivel de directivos y supervisores, con la finalidad de entrelazar objetivos.

Mientras el trabajador demuestre habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, la organización a su vez debe imponer responsabilidades al individuo, algunas definidas otras no, algunas dentro o por debajo de su capacidad, otras que demanden un aprendizaje a mediano o corto plazo, - como lo sería la participación en un curso-, la intención es que siempre con desafío; pues la única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer las opiniones de los demás.

Se puede concluir que el clima es de tipo autoritario, estrictamente autocrático, sin ninguna relación de confianza entre subordinados y superiores. La mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente. Los empleados laboran en una atmósfera de indiferencia; ocasionalmente de recompensa y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima es estático pues la comunicación de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

El trabajo es una de las actividades más importantes del hombre, si no la más importante, y los que

no tienen un empleo satisfactorio rara vez gozan de una vida plenamente satisfactoria.

PLAN DE ACCION A DESARROLLAR EN
PLASTICOS INTERNACIONALES S.A. DE C.V.

A fin de lograr el establecimiento de un clima organizacional favorable al cambio, así como humanizar y concientizar al directivo medio acerca del trato con su equipo de colaboradores.

ACCIONES	OBJETIVOS	% AVANCE	RESULTADOS
Sensibilización a todo el personal de PISA	-Evitar suspicacias entre el personal en la implantación del programa. -Concientizar a todo el personal acerca de la importancia de su participación en el proceso productivo PISA. - Hacer del conocimiento del personal de las expectativas de desarrollo en PISA determinadas por la Dirección General.	85%	-Se logró la asistencia del 90% de todo el personal, manifestándose interés y buena disciplina en la implantación del programa.

<p>Impartición de un taller de liderazgo.</p>	<p>-Fortalecer las relaciones interpersonales. -Dotar a los participantes de las herramientas y técnicas para el mejor desempeño de sus funciones. -Propiciar el surgimiento e identificar a los líderes informales.</p>	<p>100%</p>	<p>-Se conocieron y asimilaron los principales elementos que intervienen en el proceso de liderazgo. -Se aprendió a trabajar en equipo bajo el esquema de colaboración y no de competencia. -Se creó un ambiente de compañerismo y amistad, fortaleciendo la integración de un verdadero equipo de trabajo.</p>
<p>Reunión con los administrativos para el análisis de los problemas detectados</p>	<p>Solucionar los problemas identificados.</p>		

BIBLIOGRAFIA BASICA

ARGYLE, MICHAEL. *PSICOLOGÍA SOCIAL DEL TRABAJO* (DIORKI TRADUCTORES), ED. DEUSTO, ESPAÑA, 1972.

ARIAS GALICIA, FERNANDO. *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, ED. TRILLAS, MEXICO, 1991.

AZCARRAGA, GASTON. *ET. AL. LOS EMPRESARIOS Y LA MODERNIZACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO*, ED MIGUEL ANGEL PORRUA, MÉXICO, 1991.

BAULEO, ARMANDO. *CONTRAINSTITUCION Y GRUPOS*, ED. NUEVOMAR, MEXICO, 1983.

BENNIS, W.G. *DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA, ORÍGENES Y PERSPECTIVAS*, FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MÉXICO, 1973.

BLUM, MILTON L. *PSICOLOGÍA INDUSTRIAL* (TRAD. AGUSTÍN CONTIN), ED. TRILLAS, MÉXICO, 1992.

CUESTA SANTOS, ARMANDO. *ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PSICOLOGÍA SOCIAL*, EDITORIAL DE CIENCIAS SOCIALES, LA HABANA, 1990.

DEL CERRO, ANTONIO. *EL PSICOLOGO Y LA ORGANIZACION. TEORIA Y PRACTICA DE LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES*, ED. PPU, BARCELONA, 1991.

FESTINGER, L. Y KATZ, D. *LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES (COMP.)*, (TRAD. EDUARDO MASULLO), MÉXICO, 1990.

JAVIER ELGUERA SOLÍS, "LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS" EN *LOS EMPRESARIOS Y LA MODERNIZACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO*, PORRÚA, MÉXICO, 1991.

KATZ, DANIEL Y KAHN, ROBERT. *PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES* (TRAD. FEDERICO PATAN), ED. TRILLAS, 1990.

KOLB, DAVID A. *PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES: PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS* (TRAD. DEL INGLÉS AL ARGENTINO: LUISA AMELIA BRIGNARDELLO), PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, MÉXICO, 1974.

PADUA, JORGE. *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES*. EL COLEGIO DE MÉXICO Y FCE, MÉXICO, 1987.

RODRIGUEZ, ESTRADA MAURO. *PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN*. TRILLAS, MÉXICO, 1987.

RÜSSEL, A. *PSICOLOGÍA DEL TRABAJO* (TRAD. DR. ALFONSO ALVAREZ V.), ED. MORATA, ESPAÑA, 1973.

SCHVARSTEIN, LEONARDO. *PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES*. PAIDÓS, ARGENTINA, 1991.

SMITH CLAY HENRY. *PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL*, MCGRAW-HILL, MÉXICO, 1991.

URBINA SORIA, JAVIER (COMPILADOR), *EL PSICÓLOGO. FORMACIÓN, EJERCICIO PROFESIONAL, PROSPECTIVA*, UNAM, 1989.