

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**“COHESION COMO FACTOR DE INCIDENCIA EN LA TASA DE  
AUSENTISMO EN LA SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD DE LA  
COMISION NACIONAL DEL DEPORTE”**

**MATERIA : SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

**ASESOR : LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON**

**INTEGRANTE : RAUL RODRIGUEZ ROBLEDO**

México ,D.F., 1994

## INTRODUCCION

Es bien sabido que el quehacer del Administrador radica en la coordinación de los recursos materiales, financieros y humanos que, integrados y optimizados logran la producción de bienes y/o servicios bajo la prosecución del objetivo organizacional.

Sin embargo, por excelente que sea la planeación y organización estas permanecerán estáticas si no logramos entender, aprovechar y encauzar positiva y constructivamente los valores, capacidades, motivaciones e intereses de los seres humanos. Sólo extrayendo este enorme potencial, lograremos que la planificación y la organización adquieran movimiento y se transformen en realidad.

Por lo que el éxito, de las funciones productivas de la empresa y el cumplimiento de objetivos y programas en las instituciones públicas o privadas está condicionado, en su mayor parte, por la participación, utilidad y esfuerzo de los individuos que la integran.

Recordemos que no es humano, ni siquiera efectivo a largo plazo, someter al hombre a un trabajo no conforme a sus capacidades, a sus aspiraciones, o sencillamente a su dignidad. Por ese motivo, al mismo tiempo que se busca mover a las personas a trabajar, debe buscarse también que el trabajo sea realizado en condiciones físicas y psicológicas adecuadas a la naturaleza humana.

Al respecto, reviste importancia conocer la percepción de los individuos sobre el clima laboral, que se gesta en el área de trabajo, para prevenir y/o corregir ciertos comportamientos nocivos para la organización.

Por tal motivo la presente investigación se ha dividido en cinco capítulos bien definidos a saber:

El capítulo uno se titula "Retrospectiva del pensamiento Administrativo" en el se expone brevemente dos de las principales Teorías Administrativas que han surgido como propuestas para explicar el comportamiento laboral de los individuos. Partimos de la Escuela Científica, precursora de este comportamiento, y de la Escuela de las Relaciones Humanas, señalamos los enfoques que caracterizan a cada una de ellas, así como las aportaciones que han proporcionado para un mejor estudio sobre el tema.

La exposición de estas Teorías no pretenden ser extensivas, si no de referencia para señalar la necesidad de un nuevo enfoque acorde a las tendencias de la época en que se vive.

En el capítulo dos titulado "El Clima Organizacional" se pretende caracterizar el escenario que se gesta en cualquier organización con sus particularidades. Así

partimos de la definición de este concepto, la diferencia que guarda con el medio ambiente y las características que la conforman.

El material que se presenta es suficiente para señalar que no obstante de que se trata de un concepto subjetivo y multidimensional, existen instrumentos como el WES, el cual se detalla en el capítulo cinco, que permiten medir que tan bueno o malo es el clima que prevalece en cualquier organización.

Por lo que respecta al capítulo tres titulado "Los grupos en la empresa" citamos a los dos grupos que suelen existir en cualquier organización: el grupo formal y el informal, señalando la inobjetable aparición de este grupo y su adecuado aprovechamiento bajo el concepto de cohesión, y de las relaciones que guardan entre sí. Incluye un apartado que describe el comportamiento grupal bajo el análisis de las características individuales. Cuando se habla del grupo formal se hace referencia al tipo de liderazgo, ya que este determina el tipo de dirección que guarda, así como la relación que se manifiesta entre éste y los subordinados.

El capítulo cuatro se titula "El ausentismo", en el se analiza uno de los principales problemas a que se enfrenta la organización y cuyas repercusiones no sólo de tiempo sino también económico y de adecuación de sustitutos ponen en predicamento las políticas de liderazgo de parte de los jefes directos.

Finalmente el capítulo cinco titulado "Metodología de la Investigación de Campo" se describe el desarrollo de la investigación la que se realizó en la Subdirección de Contabilidad de la dependencia Comisión Nacional del Deporte, se describe el instrumento de medición WES, se analiza los datos obtenidos a través de este, y se generan las conclusiones relacionando la teoría con los sucesos observados.

## **CAPITULO 1 RETROSPECTIVA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

Desde el surgimiento del hombre como tal, la necesidad de conservación y producción como especie humana le ha condicionado valerse de sus cualidades y actitudes de sobrevivencia al grado tal de ir sumando esfuerzos e integrándose en grupos que le permita con un esfuerzo compartido obtener y satisfacer sus necesidades preoritarias.

Con el advenimiento de las prácticas agrícolas, el hombre cesó de vagar por el campo, llegando con ello a la etapa sedentaria y al surgimiento de pequeñas comunidades.

Por lo que a lo largo del devenir histórico de la raza humana se han diferenciado y caracterizado distintos modos de producción, es decir, distintas formas de actuación del hombre con los instrumentos de trabajo que han marcado para cada etapa una mejor manera de obtener el máximo beneficio de esta relación.

Por lo que en el fondo de toda economía descubrimos que cuando los hombres trabajan para producir los presatisfactores y los satisfactores que necesitan, indefectiblemente se relacionan unos con otros, generando con ello un comportamiento humano dentro de las organizaciones.

La organización del trabajo, a constituido un problema durante siglos han surgido varias escuelas de la dirección bajo un contexto cultural concreto, por lo que debemos tener presente que lo que hoy puede parecer un procedimiento ingenuo, en otro tiempo fue una útil solución a un problema planteado.

A continuación se hará una revisión histórica de la manera en que las organizaciones han ido modificando su participación con su entorno y los cambios que se han tenido que realizar en el interior de estas organizaciones.

### **1.1 TEORIA CLASICA**

En esta categoría, las teorías y escuelas de la dirección se refieren a cuestiones tales como la forma en que las organizaciones han de ser estructuradas internamente, funciones que deben agruparse, quien debe ser jefe de quien y que estilo de dirección se debe emplear.

Dentro de esta clasificación las escuelas más representativas son:

\*\*\* Escuela Científica

\*\*\* Escuela de los Principios Universales de la Dirección

### 1.1.1 ESCUELA CIENTIFICA

A principio de siglo, en Estados Unidos de Norte América, Frederick W. Taylor publicó el famoso libro titulado "The Principles of Cientific management". Esta obra fue resultado de una investigación que se hizo para determinar cuantos lingotes de hierro fundido podía llevar un obrero de un punto a otro. Estudiando los movimientos corporales de los obreros y el tiempo necesario para ejecutarlos.

La principal preocupación de Taylor durante la mayor parte de su vida fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no sólo disminuir los costos y elevar las utilidades si no también hacer posible un salario más alto para los obreros gracias a su mayor productividad.

Taylor decidió que el problema de la productividad era una cuestión de ignorancia tanto por parte de la dirección como de los obreros; parte de esta ignorancia surgía del hecho de que ni los gerentes ni los obreros sabían lo que significaba "trabajo justo de la jornada" ni "retribución justa de la jornada". <sup>(1)</sup>

Además, creía que tanto los gerentes como los trabajadores se preocupaban demasiado por como dividirían los superávit que surgía de la productividad y no se interesaban lo suficiente por acrecentar superávit con el propósito que tanto los propietarios como los obreros pudieran obtener más compensaciones.

Taylor hace énfasis en que el trabajo será más aceptable si se hace un estudio racional de tiempos y movimientos. Su teoría se puede reducir a estos principios: <sup>(2)</sup>

- a) El objetivo primordial de cualquier industria es producir dividendos suficientes y abundantes para los propietarios y salarios para los obreros.
- b) El hombre es, por naturaleza, individualista; debido a ello es necesario fomentar la competencia entre los obreros.
- c) El trabajo es algo desagradable y, por tanto, para que el individuo labore hay que asociarle recompensas agradables.
- d) El mejor incentivo para trabajar es el salario.
- e) Para cada trabajo hay un sólo método óptimo al cual se deben sujetar los operarios.
- f) La política general por seguir es la siguiente: escoger a los mejores hombres, instruirlos en los mejores métodos e incentivarlos en forma de salarios.

La Escuela de la Dirección Científica hace hincapié en la medición del trabajo, y no en la naturaleza de la organización o en sus principios de organización. No obstante, ejerció un efecto importante sobre los modos en que las tareas agrupaban en puestos de trabajo y sobre como se unían las organizaciones. Los Teóricos de esta escuela supusieron que el hombre es como una máquina: que sus sentimientos, personalidad y grupo de trabajo son relativamente poco importantes. Si el rendimiento no es suficiente o la moral es baja, ello se atribuye a los siguientes factores:

- \* Movimientos superfluos que derrochan tiempo y energía.
- \* Fatiga debida a desgaste físico.
- \* Defectos del ambiente, como iluminación insuficiente, temperatura no adecuada, etc.

Tal hipótesis parece hoy completamente ingenua, pero en su época era eficaz operar con arreglo de ella, dado que el potencial laboral era en gran parte inmigrado y que un gran número de tareas no requerían mano de obra especializada.

### **1.1.2 ESCUELA DE LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES DE LA DIRECCION**

Es probable que el verdadero padre de la teoría moderna de la administración sea el industrial francés Henri Fayol, aunque la difusión de sus artículos fueron dados a conocer mucho tiempo después en Inglaterra y Estados Unidos, por lo que su pensamiento comenzó a influir hasta 1949. Fayol describió que las actividades de una empresa industrial podían dividirse en 6 puntos a saber: <sup>(3)</sup>

- 1) Operaciones técnicas.- Producción, fabricación, transformación;
- 2) Operaciones comerciales.- Compras, ventas, permutas;
- 3) Operaciones financieras.- Búsqueda y administración de capitales;
- 4) Operaciones de seguridad.- Protección de bienes y personas;
- 5) Operaciones de contabilidad.- Inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.;
- 6) Operaciones administrativas.- Previsión, organización, control, mando y coordinación.

Estos 6 grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande. Fayol observaba que las cinco primeras eran bien conocidas y, por lo tanto, dedicó la mayor parte de su vida a la sexta.

Al señalar que los principios de administración son flexibles, no absolutos y deben de usarse independientemente en las condiciones cambiantes y especiales, Fayol enumeró 14, con base a su experiencia (ver anexo cuadro 1).

Al finalizar su explicación de los principios, Fayol observó que no había hecho un intento por ser exhaustivo, si no que había tratado tan sólo de describir aquellos que habían tenido más oportunidades de usar, ya que cierto tipo de codificación de principios parecía ser indispensable en cada empresa.

En todo el trabajo de Fayol existe una comprensión de la universalidad de los principios, una y otra vez señala que estos son aplicables no sólo a los negocios si no también a organizaciones, ya sean políticas, religiosas, filantrópicas, militares y de otros tipos.

Como todas las empresas requieren administración, la formulación de una teoría administrativa es necesaria para su enseñanza eficaz.

## **1.2 EL FLUJO DEL TRABAJO**

En esta clasificación las teorías de la dirección tratan fundamentalmente del flujo de información producto del uso de los ordenadores y la simulación. Estas teorías surgieron de la investigación operativa durante la Segunda Guerra Mundial.

### **1.2.1 INVESTIGACION OPERATIVA**

Al igual que la mayoría de las escuelas sobre la dirección, la investigación operativa (IO) nació para satisfacer unas necesidades organizacionales específicas. Al principio, se estimó que formaba parte de las ciencias del comportamiento, sociales y físicas. Sin embargo, considerando el predominio de las matemáticas en este campo, la investigación operativa no ha sido fiel a su idea original.

Una de las características distintivas de la IO es el empleo de un modelo matemático para sistematizar el problema específico, calculando de este modo la solución óptima para una situación dada; otra característica singular es que las diferencias individuales de actuación entre hombres o grupos en diversas situaciones suelen excluirse del modelo, aunque sus capacidades sean tenidas en cuenta.

Las características esenciales de la investigación de operaciones, en cuanto a su aplicación a la toma de decisiones, puede resumirse como sigue: <sup>(4)</sup>

- 1.- Pone de relieve los modelos, o sea la representación física lógica de una realidad o problema. Los modelos, por supuesto, pueden ser sencillos o complejos.
- 2.- Hace hincapié en las metas en un área del problema y el desarrollo de medidas de eficacia para determinar si una solución dada muestra promesa de alcanzar estas metas.

- 3.- Incorpora en un modelo las variables de un problema o, cuando menos, las que parezcan ser importantes para su solución.
- 4.- Coloca al modelo, junto con sus variables, limitaciones y metas, en términos matemáticos para que puedan ser claramente identificados, sometidos a simplificación matemática y rápidamente utilizados para el cálculo por medio de la sustitución de las cantidades por símbolos.
- 5.- Cuantifica las variables de un problema en lo posible, ya que solamente los datos cuantificables pueden ser insertados en un modelo para que ofrezca un resultado mensurable.

La aplicación de la investigación de operaciones por lo general incluye los seis pasos siguientes: <sup>(5)</sup>

- a) FORMULACION DEL PROBLEMA. Como en cualquier problema de planeación, el investigador de operaciones debe analizar las metas y el sistema en los que la solución debe operar.
- b) CONSTRUCCION DE UN MODELO MATEMATICO. El siguiente paso es replantear el problema como un sistema de relaciones en un modelo matemático. Para una sola meta donde al menos algunas variables están sujetas a control.
- c) OBTENCION DE UNA SOLUCION A PARTIR DE UN MODELO. Existen dos procesos básicos para llegar a una solución a partir de un modelo. En el procedimiento analítico se utiliza la deducción matemática a fin de llegar, lo más cerca posible, a una solución matemática antes de introducir cantidades para obtener una solución numérica.

El segundo procedimiento se conoce como "numérico". En este, el analista simplemente prueba diferentes valores para las variables controlables a fin de determinar cuáles serán los resultados, y a partir de esto desarrolla un conjunto de variables que parecería ofrecer la mejor solución.

- d) PROBAR EL MODELO. Debido a que un modelo, por su propia naturaleza, es sólo una representación de la realidad y puesto que rara vez es posible incluir todas las variables, en general los modelos deben ser probados. Esto se logra utilizando el modelo para resolver un problema y comparar los resultados con lo que sucede realmente.
- e) ESTABLECER CONTROLES PARA EL MODELO Y LA SOLUCION. Un modelo puede dejar de representar la realidad si las variables involucradas fuera de control pueden cambiar o por la alteración de las relaciones entre estas, por lo que se debe tomar providencias para el control del modelo y la solución.

f) PONER EN PRACTICA LA SOLUCION. El paso final es poner en operación el modelo y los insumos.

El enfoque total consiste en tener en cuenta el mayor número posible de variables, de forma que el resultado corresponda a unas líneas de conducta alternativas, razonables y factibles.

### **1.3 TEORIA HUMANISTICA**

El nuevo énfasis sobre las personas en el trabajo fue el resultado de tendencias que se habían ido gestando en un largo período. Esto ayudo a que resurgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibrarán con otros valores en el trabajo; sólo entonces se reconoció la importancia de las necesidades, deseos y sentimientos de los trabajadores.

#### **1.3.1 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

La Escuela de las Relaciones Humanas surgió de la información de los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de la producción. En 1924, la Compañía Western Electric, en conexión con el Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de la Ciencia de los Estados Unidos emprendió la tarea de examinar dicha cuestión. Al no hallarse una relación lógica entre la intensidad de la luz y la eficacia del trabajo, un grupo de científicos del comportamiento, entre los que se hallaba Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, inició su investigación en la fábrica de Hawthorne de la Compañía Western Electric. Como parte de un conjunto global de estudios un grupo de operarios fue separado de los demás y observado atentamente. Se varió la iluminación en su zona de trabajo desde una intensidad moderada hasta llegar a un nivel alto. Cada vez que se altero la intensidad el índice de producción se elevó hasta que fue físicamente imposible ver.

El resultado de estos estudios, así como de otros, condujo al equipo de investigación a concluir que la productividad de los obreros no sólo se daba en función de las condiciones físicas de trabajo, las psicología de los trabajadores y los incentivos económicos. Más bien, los resultados parecían sugerir que las relaciones interpersonales entre obreros, las normas de grupo y la forma de supervisión del liderazgo también afectaba el nivel de productividad de los obreros. <sup>(6)</sup>

En resumen, el resultado de los estudios Hawthorne reveló que, para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de los obreros. Además, algunos descubrimientos de las investigaciones cuestionaron seriamente la posición clásica

que considera a los empleados como fundamentalmente motivados por razones económicas. De hecho la información del estudio Hawthorne se interpretó como indicadores de que los factores social y psicológico podrían motivar a los obreros de manera tan significativa como lo podrían hacer las necesidades económicas. <sup>(7)</sup>

### **1.3.2 LOS TEORICOS MULTIDIMENSIONALES**

Aunque varias de las cuestiones implícitas en el aspecto humano de las organizaciones tenían al principio una sola dimensión, los teóricos empezaron a pensar en los conceptos y prácticas desde un punto de vista multidimensional a medida que continuaba la investigación y transcurría el tiempo. El primero en hacerlo así fue, quizás, Herzberg, que concibió la motivación como un conjunto de dos dimensiones. Antes de Herzberg, la motivación había sido considerada como un continuo escalonado; Maslow, por ejemplo, estimaba que las personas no trataban de satisfacer las necesidades superiores hasta que no habían satisfecho las necesidades de rango inferior más fundamentales. <sup>(8)</sup>

Lo que hacia interesante la exposición de Herzberg era el hecho de que las dos dimensiones de la motivación no estuvieran demasiado relacionadas. Herzberg averiguó que cuando ciertos aspectos contextuales del empleo, tales como las condiciones de trabajo y la supervisión, son favorables, no existe satisfacción ni insatisfacción.

Otro de los teóricos multidimensionales es Robert Blake. En lugar de interesarse directamente por la motivación, presta más atención al estilo de dirección que origina una organización óptimamente eficaz.

Las dos dimensiones que el utiliza son el interés de la dirección por la persona y el interés por la producción.

Un tercer teórico mutidimensional es Fred Fiedler. Su teoría del estilo del liderazgo, basada en más de 20 estudios, identifica tres dimensiones: poder ostentado por el líder en razón del puesto (fuerte o débil), relaciones entre el líder y los miembros (favorable o desfavorable), y definición del puesto de trabajo (clara o bajamente definido).

En resumen, los enfoques humanísticos de la teoría organizacional pugnan por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autoactualización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado, y en general por los procesos amplios de interacción.

En contraste con los Teóricos Clásicos, los Humanistas apelan también a una organización justa que base su estructura en la atención a los niveles más bajos y en el hincapié correspondiente en un alto nivel de integración en la organización.

#### **1.4 LA ORGANIZACION COMO SISTEMA**

En la sociedad en que vivimos es muy frecuente relacionarnos con distintos tipos de organizaciones ya sean estas formales o informales, de la cual obtenemos beneficios al participar en ellas.

Al examinar una organización nos damos cuenta que en ella interactúan: hombres, directivos, insumos, políticas, reglamentos, departamentos y el inmueble físico. La integración de cada uno de estos elementos conforman y dan cuerpo a la organización como tal, a su vez estas pueden ser consideradas como un sistema en si mismo o como un subsistema que interactúa recíprocamente con otros subsistemas y con el sistema total.

Por lo expuesto brevemente podemos señalar la importancia que tiene en poder estudiar a la organización como un sistema que se relaciona con su medio ambiente y a través de él obtiene información para ir adecuando su desempeño organizacional.

Cabe señalar que se trata de un sistema dinámico y continuo que necesariamente debe estar en un proceso de adaptación y de equilibrio inmediato para alcanzar el objetivo organizacional y justifique la razón de ser como tal.

##### **1.4.1 TEORIA DE SISTEMAS**

En 1951, 1956 y 1968 el biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy publicó las obras en las que expone la Teoría General de los Sistemas, una de las mayores contribuciones a la ciencia moderna y, principalmente, a la Administración. <sup>(9)</sup>

La Teoría General de los Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, si no producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación a la realidad empírica.

Algunos autores destacan que la empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y sugieren que se le enfoque desde una teoría de sistemas, capaz de propiciar una visualización de un sistema de sistemas de toma de decisiones, tanto desde un punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto. Según aquellos autores, el enfoque sistemático tiene por objeto representar en forma comprensiva y objetiva, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones, ya que la tarea de decisión sería mucho más fácil si se contará con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada<sup>(10)</sup>.

Un sistema implica que hay muchas variables en las organizaciones y que cada una afecta el resto de ellas en una relación muy compleja; para Harold Koontz “ un sistema es en esencia un conjunto o montaje de cosas interconectadas; interdependientes, cosas que forman una unidad compleja “. <sup>(11)</sup>

Bakke define la organización como “un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles”. <sup>(12)</sup>

Otra definición de sistema como organización es “como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre si, de modo que la interacción o efecto recíproco entre cualquiera de los subsistemas o partes afectan todo “. <sup>(13)</sup>

Por lo que la función de la organización consiste en satisfacer determinadas necesidades humanas en interacción con otros subsistemas de actividades humanas y recursos, en su ambiente particular.

#### **1.4.2 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS**

Para Bertalanffy <sup>(14)</sup> sistema en su forma mas simple, es el conjunto de unidades (u objetos) entre los cuales existen relaciones. Así un sistema esta compuesto por dos elementos críticos:

1. Las unidades (objetos o elementos);
2. Las relaciones entre esas unidades.

Aunque las unidades sean importantes, lo que realmente caracteriza a un sistema son las relaciones entre ellas, por lo tanto cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado como un sistema, siempre que en las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el centro de atención.

La definición de un sistema depende del interés de la persona que pretenda analizarlo. Una organización por ejemplo, podrá ser entendido como un sistema, o subsistema o aun suprasistema, dependiendo del análisis que se le haga. Es por lo tanto cuestión de enfoque.

El sistema total es el representado por todos los objetos, atributos y relaciones necesarias para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los objetos, atributos y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación, que definen la frontera del sistema y

hacen posible explicar las condiciones bajo las cuales debe operar.

No hay sistemas fuera de un medio específico, los sistemas existen en un medio y están condicionados por él.

Así pues, medio ambiente es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico, pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema. Por consiguiente la frontera representa la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar.

Los límites (fronteras) entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad, por lo que resulta difícil conocer donde comienza y donde termina dicho sistema.

De la definición de Bertalanffy, se desprende dos conceptos: el de propósito (u objetivo), y el de globalismo (o totalidad). Estos dos conceptos retratan dos características básicas en un sistema. Las demás características dadas a continuación son derivadas de esos dos conceptos.

A) PROPOSITO U OBJETIVO: Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos así como las relaciones definen un arreglo con miras a un objetivo que debe ser logrado.

B) GLOBALISMO O TOTALIDAD: Todo sistema tiene una naturaleza orgánica por lo cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad deberá producir cambios en todas las otras unidades del mismo. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades, debido a la relación existentes entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste de todo el sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema, suelen resultar dos fenómenos: el de la entropía y el de la homeostasia.

C) ENTROPIA: Es la tendencia que tienen los sistemas al desgaste, a la desintegración, al relajamiento de los patrones y a un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en sistemas más simples.

D) HOMEOSTASIA: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse a fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

F) EL SISTEMA ABIERTO: Es aquel que se encuentra en una constante interacción dual con el ambiente. Dual en el sentido de que lo influencia y es influenciado por el, es decir, actúa al mismo tiempo como una variable independiente y como una variable dependiente del medio ambiente. En contraste, el sistema cerrado no interactua con

su medio ambiente.

### 1.4.3 TIPOS DE SISTEMAS

Como ya se mencionó, las organizaciones se consideran equivalentes a sistemas, ya que ambos están compuestas de actividades interdependientes y poseen, al menos en un nivel abstracto, fronteras identificables.

Sin embargo, se debe tener cuidado cuando nos referimos a una organización como sistema "cerrado" o como sistema "abierto" ya que su tratamiento es distinto en cada caso.

Los teóricos de la organización clásica, así como muchos de los que sostienen el enfoque humanista, suelen contemplar las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de sistema cerrado de las organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas y operan en forma muy racional y determinista, con independencia de su medio ambiente.

Por otro lado, si se observan las organizaciones desde el punto de vista del sistema abierto, se considerará la organización como un sistema en transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente. En consecuencia, **"la perspectiva del sistema abierto evoca un patrón más incierto, menos determinista en las relaciones internas de la organización".**<sup>(15)</sup>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO 1

- (1) Horold Koontz. **Administración**. Ed. McGraw-Hill, 9 Edición, México, 1993, P. 27-30.
- (2) Ibidem P. 32.
- (3) Freedman E. Kast. **Administración en las Organizaciones**. Ed. MacGraw-Hill, 2 Edición, México, P. 69-73.
- (4) Op cit Koontz. P. 49-53.
- (5) Op cit Kast. P. 96-100.
- (6) Ibidem. P. 76, 81.
- (7) Hampton R. David. **Administración**. Ed. Macgraw-Hill, México, P. 69.
- (8) Op cit Koontz. P. 80, 81.
- (9) Ludwing von Bertalanffy. **General systems theory: A New Approach to unity of science**". In Human Biology, 1951, P. 30.
- (10) Churchman C. West. **El enfoque de sistemas**. Ed. Diana, 6 edición, México, P.17-20.
- (11) Op cit Koontz. P. 50.
- (12) E. Bakke. **Concept of the Social Organization, en Modern Organizational Theory**, New York, 1959. P. 14.
- (13) Huse Edgar F. "**El Comportamiento Humano en la Organización**". Ed. Fondo Educativo Interamericano S. A., México, 1980. P. 36.
- (14) Op cit Bertalanffy. P. 40-53.
- (15) Op cit Kast. P. 12

## **CAPITULO 2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cualquier empresa o institución no es únicamente un sistema integrado por hombres, máquinas o instrumentos, es sobre todo, una realidad viviente en medio de un determinado entorno social, cuya existencia es un proceso de constante adaptación a los cambios que en la sociedad se van sucediendo a través del tiempo.

Toca a la alta administración de cualquier empresa o institución no sólo coordinar internamente la actividad del sistema, si no además establecer el propósito fundamental de la empresa u organismo, ir adecuando dicho propósito a los cambios que la sociedad experimenta, establecer metas concretas y específicas que la institución debe ir alcanzando en determinados plazos y, finalmente, señalar en grandes líneas la forma como se deben alcanzar dichas metas.

Es importante remarcar que utilizamos el concepto de organización indistintamente para referirnos a la empresa, organismo e institución. Bennis define a la organización como "unidades sociales complejas en busca de una meta". <sup>(1)</sup>

Para lo cual, cada organización diseña la manera más adecuada de organizarse y operar para alcanzar dichos objetivos organizacionales, es decir, define la estructura, los niveles jerárquicos, la participación del personal ocupada, las prácticas para contratar, los principios de organización, etc., que la hacen única con respecto a otra<sup>(2)</sup>.

Sin embargo, las organizaciones por sí solas no tienen razón de ser, necesitan del elemento humano como medio transformador para alcanzar los objetivos previstos; así las organizaciones dependen de la gente, y la gente esta dependiendo cada vez más de las organizaciones. <sup>(3)</sup>

Por lo anterior resulta necesario conocer y comprender a la gente en el contexto de la organización, determinar las características del clima organizacional y cómo repercute en la personalidad de la organización.

### **2.1 EL MEDIO AMBIENTE Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es conveniente señalar que es frecuente confundir al clima organizacional con el medio ambiente de la organización, pareciera ser que se habla de lo mismo cuando se emplea una u otra palabra, sin embargo no es así.

Utilizando el enfoque de sistemas podemos ubicar al medio ambiente como el universo que rodea a la organización, es decir, el suprasistema, en tanto que el clima organizacional es la conducta producida por la interacción de los individuos con su medio ambiente, por lo que constituye un subsistema de este.

Por ejemplo, cuando una persona enfrenta la responsabilidad de "ganarse la vida", tiene dos posibilidades de hacerlo: trabajar en forma independiente, o trabajar en relación de dependencia. En el primer caso, ella misma se crea el medio ambiente que lo envolverá mientras que trabaja. En el segundo caso, cuando ingresa a una empresa sea pequeña o grande esta tiene su propio medio ambiente en el cual se verá inmerso. <sup>(4)</sup>

Cuando la persona ingresa a la organización, trae consigo su "forma de ser", es decir, siente, piensa y actúa de una manera personal, trae todo aquello que ha heredado más lo que ha aprendido, posee sus creencias, ideas, mitos costumbres, etc.

Al entrar a la organización, seguramente tendrá que adoptar todo lo que es a lo que exige la organización, a la cual se incorpora y al medio ambiente que esta le brinda. Algunos tendrán que modificar en gran medida, otros en menor cantidad y algunos se irán por no poder o querer hacer modificaciones.

Tendrá que adaptarse a una entidad con sus normas, políticas y reglamentos. A un jefe que guste o no, a una tarea que a veces es agradable y en otras totalmente lo contrario, a un grupo que suele ser acogedor y en ocasiones desalentador. En fin, a una empresa, que es ese "algo" que para unos no existe, pues lo que existe realmente son las personas, mientras que los que afirman su existencia predicán el paso de las personas y la perpetuidad de las empresas.

A todo eso deberá adaptarse lo que se le llama el medio ambiente.

Han escrito Deal y Kennedy que quizá, cuando las personas inician su carrera laboral creen que un empleo es sólo eso, un empleo, pero en realidad lo que hacen al obtener un trabajo, es iniciar una forma de vida, pues la cultura existe en su trabajo moldeará sus reacciones de manera firme y sutil, llegando a convertirlos en trabajadores eficientes o mediocres. <sup>(5)</sup>

En otras palabras lo que incide sobre la persona al grado tal de modificar su actitud y hacerla sentir bien o mal, y por ende motivar su desempeño es el medio ambiente de la empresa.

Por lo tanto, una persona tiene cierta capacidad para desarrollar su trabajo. Cuando ingresa a trabajar lo hace regularmente con entusiasmo y un potencial íntegro. Pero la organización para la cual habrá de colaborar lo recibe en su medio ambiente, el cual tiene elementos que actúan de dos maneras posibles: o colabora e incentiva su potencial, o por el contrario, incide negativamente y hace que tal potencial decaiga y no sea aprovechado plenamente. De tal manera que lo que aquí se plantea es que las personas cuando no trabajan satisfactoriamente están envueltas en un medio turbulento del cual no pueden escapar, que indudablemente incide en su desenvolvimiento.

Por lo anterior se tiene que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales si no también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Para centrar nuestra atención en el comportamiento de los individuos es mejor hablar del clima organizacional que del medio ambiente de una organización. Como se indicó al comienzo de este apartado el clima es un concepto menos general y menos basto que el medio ambiente.

El clima organizacional constituyen una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc., todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, de cierto modo, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de las personas en cuestión. <sup>(6)</sup>

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o de malestar. Si esta es dañina trastornará las relaciones de los empleados entre sí y a su vez con la organización, por lo tanto tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

Hasta aquí podemos señalar que el medio ambiente y el clima están sobre los individuos que laboran en una organización incidiendo sin duda alguna en su desempeño.

## **2.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el estudio del comportamiento de la organización y su definición varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

No obstante la mayoría está de acuerdo en que significa las características generales por las cuales difieren las organizaciones.

El desacuerdo principal gira alrededor de cuáles son específicamente estas

características y como deberán medirse. Algunos arguyen que el concepto de clima debería incluir primeramente las características objetivas medidas objetivamente.

Otros sostienen que debería incluir o reflejar las características subjetivas, principalmente las percepciones de sus empleados.

Litwen y Strienger definen el clima organizacional como "...los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica".<sup>(7)</sup>

De tal manera Litwen y Strienger ven al clima organizacional como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización.

Así los investigadores de este tema han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común.

Por lo anterior existen tres enfoques metodológicos que definen a este concepto, éstas son: la medida múltiple de atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.<sup>(8)</sup>

#### a) MEDIDA MULTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional.

Este enfoque presenta algunos límites, la principal es que debe involucrar varias variables las cuales son numerosas para analizarlas todas, generalmente se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes, deja a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

## b) MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES

Representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso su grado de satisfacción. Los principales defensores de estas tesis definen el clima como elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

El hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales ya que se hace a un lado a la organización en provecho de un elemento que ya es conocido, es decir, el hombre. En este orden de ideas el clima se vuelve entonces en sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales.

## c) MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

El clima está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus departamentos actúan, consciente o inconsciente, con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que éstas obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: 1) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y 2) de sus características personales.

Para efecto del presente estudio utilizaremos el tercer enfoque como el que permite definir al clima de una manera más integral y objetiva, del cual desprendemos la siguiente definición:

La percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. <sup>(9)</sup>

Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez en elementos del clima.

### 2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se señaló en párrafos anteriores que el clima organizacional es el estado anímico que el grupo revela ante la interacción con la organización y que puede ser, obviamente bueno o malo.

El clima organizacional está referido directamente a lo que con frecuencia se denomina "la moral del grupo" compuesta de las actitudes de los diversos individuos empleados en una misma empresa.

El clima revela si las personas están conformes con la tarea, si se sienten aceptados por el grupo, y si piensan que sus objetivos coinciden con los del grupo.

Las características del concepto del clima organizacional son:

\*\*\* Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

\*\*\* El clima esta basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

\*\*\* El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

\*\*\* El clima tiene una connotación de continuidad pero no de permanencia, es decir, puede cambiar después de una intervención particular.

\*\*\* El clima organizacional es la suma de los climas de los distintos departamentos que integran a la organización, de tal manera que se puede referir de manera particular a un clima específico departamental sin que éste sea igual al que impera en la organización.

\*\*\* La percepción del clima difiere del nivel jerárquico de los individuos, ya que cada individuo posee una percepción particular.

\*\*\* La estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

\*\*\* El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

En la medida en que la organización logre propiciar un clima agradable y estable, repercutirá de manera favorable en la satisfacción y participación en la tarea de su personal, de ahí la importancia por analizar y diagnosticar el clima para el beneficio de la organización.

## **2.3 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La interacción de los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan en una organización proviene de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Anteriormente vimos que la definición más comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización.

Por lo que el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de sistema social, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

### **2.3.1 INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Hay varios comportamientos puntuales en el ámbito laboral, que son claros indicadores del clima organizacional, que revela a simple vista la percepción de los individuos.

1) LAS QUEJAS. El personal eleva su queja cuando algo relativo a la relación laboral no satisface sus expectativas, siendo un claro indicador que el clima no es bueno. Aunque es cierto que se debe estar atento, pues a veces no hay reclamaciones por diversas razones, por ejemplo temor, y el clima sin embargo no es bueno.

2) LA INDISCIPLINA. Toda ruptura de las normas, sean estas explícitas o no, está indicando una forma de reacción hacia la empresa, siendo un ejemplo de ello la falta de puntualidad en la entrada al trabajo, el producir comportamientos no acordes con lo esperado, etc. Cuando abunda casos de indisciplina en un grupo, esto está indicando que el clima no es el apropiado.

3) PAROS O HUELGA. Son una forma de protesta contra la empresa, o sus autoridades, o sus políticas o sus decisiones; por lo cual claramente deben ser tomados como indicadores de mal clima.

4) BAJO RENDIMIENTO. Muchas veces el rendimiento es bajo intencionalmente, también como una forma de protesta hacia la empresa, siendo por lo tanto un elocuente indicador de un mal clima de trabajo.

5) AUSENTISMO. En muchos casos el ausentismo no es justificado, siendo, cuando así ocurre, una clara manifestación de no tener interés por trabajar, o en el peor de los casos, de intentar causar un mal clima laboral.

6) ALTA ROTACION. Cuando el personal cambia de trabajo, abandonando la empresa, con mayor frecuencia de lo normal es índice de disconformidad, y por ende de mal clima.

En resumen los individuos cuando perciben una alteración en el clima laboral optarán por manifestarlo de una manera objetiva, aunque disfrazada a través de un sin número de comportamientos o actitudes tendientes a reflejar el malestar que vive.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO 2

- (1) W. G. Bennis. **Organizational developments and face of burocracy**. Ed. Industrial Management, Riview, 1966, P.41.
- (2)Ibidem. P. 42-55.
- (3) William, C. Howell. **Psicología Industrial y organizacional**. Ed. El Manual Moderno S. A., México, 1979, P.1
- (4) El término utilizado de "medio ambiente" es definido como todo aquello que rodea la vida del hombre en el trabajo, tomado de Mahon Heberto. **Las personas: la clave para el éxito de su empresa**, Ed. Javier Vergara Editor S. A., Argentina, 1992, P. 38.
- (5) Deal Terece Kennedy A. **Las empresas como sistemas culturales**. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1985, P. 68.
- (6) Brunet, Luc. "**Concepciones del clima**" en: **El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, Diagnóstico y Consecuencia**, Ed. Trillas, México, 1987. P. 10-12.
- (7) Litwen, G. y Strienger, R. Motivation and Organizational Climate, Harvard Business School, Boston, 1968. P. 528.
- (8) Op cit Brunet P. 17-27.
- (9) Ibidem. P. 16.

## CAPITULO 3 LOS GRUPOS EN LA EMPRESA

Otra forma de encontrar indicadores del clima de una organización es observando a la empresa como un grupo humano. La empresa es por naturaleza un grupo humano.

El grupo humano al cual la persona se adaptará o no, es algo dinámico, algo que tiene ciertas leyes de comportamiento. De la observación de esta dinámica se pueden deducir indicadores positivos o negativos que, junto con otros indicadores, permiten conocer el medio ambiente de una empresa.

Para comprender la dinámica del grupo proponemos observarlo desde dos perspectivas. La primera es la dinámica horizontal, y la segunda la dinámica vertical de la empresa, las que se describen a continuación.

### **3.1 LOS DOS GRUPOS BASICOS QUE CONVIVEN EN LA ORGANIZACION**

La empresa, como se mencionó, es fundamentalmente un grupo humano; y un grupo humano es algo complejo, tiene una estructura, tiene leyes que rigen su comportamiento, es algo vivo, activo y cambiante.

El grupo humano que conforma la empresa influye por un lado sobre los individuos que la integran, sobre sus actitudes y conductas, sobre sus valores, su forma de pensar, y por otra parte, influye en la empresa como institución y en sus resultados.

En una organización, cualquiera que sea, hay dos grupos claramente diferenciables: un grupo pensando, teórico, que está representado por el organigrama y las personas fríamente ubicadas en una casilla, y otro grupo real que convive dentro de éste, cuya generación ha sido seguramente más informal, más natural, más espontáneo, formado por esos mismos hombres que, al conocerse, han adoptado otras formas de relación diferentes de las que ordena al organigrama.

Son estas las dos organizaciones que conviven dentro de la empresa: la organización formal y la organización informal o real.

#### **3.1.1 EL GRUPO INFORMAL**

Cuando hablamos de la dinámica horizontal de la organización nos referimos al grupo humano que compone a ésta sin pensar en jerarquías ni en niveles. Por ejemplo, dentro de cualquier organización se detectan grupos menores, que se mueven con vida propia dentro del gran contenedor que es la empresa. Podemos observar que estos grupos tienen ciertas fuerzas que rigen sus movimientos, se encaminan hacia determinados objetivos, y estos están determinados por ciertos "valores" o "creencias" que hay dentro de quienes integran esos grupos; no todos los grupos tienen igual grado de madurez, dentro de esos grupos hay algunos con cierta formalidad dada

por la propia organización, y otros totalmente informales nacidos por iniciativas de los propios componentes, y a veces también aparecen dentro de las empresas grupos externos que conviven dentro de éstas.

Tales grupos no aparecen en el esquema de la organización, sin embargo, tienen su propio liderazgo, metas, reglas de conducta aceptables y modos de controlar a sus miembros, son ellos en parte creadores y en parte mantenedores de las tradiciones de la organización y de su cultura.

El impacto de tales grupos se hace especialmente notable cuando sus objetivos toman procedencia sobre las metas de la organización formal. No obstante, no se debe concluir que los grupos informales están, necesariamente, opuestos a la organización formal, los grupos informales, que pueden tener tanto una influencia positiva como negativa en la mayor parte de las organizaciones, se desarrollan para satisfacer una variedad de necesidades que la organización formal no satisface. Así, su presencia no es una indicación de que la organización formal sea inadecuada o deficiente, si no una indicación de que el grupo humano está activo aún dentro de los más rígidos sistemas.

### **3.1.2 EL ASPECTO TEORICO DE LOS GRUPOS HUMANOS**

Durante muchos años los especialistas en ciencias del comportamiento aplicadas al trabajo ignoraron la importancia de los grupos humanos.

Entre 1920 y 1930, de forma casi casual aparecen indicadores que hablan de la importancia de los grupos en las organizaciones.

Al respecto es sumamente conocido el caso de las investigaciones en la compañía Western Electric, donde se realizó un experimento con un claro objetivo; demostrar la incidencia que tenía la iluminación y otras condiciones de trabajo en los resultados del mismo.

Elton Mayo fue uno de los investigadores que dirigió el experimento; éste se inició de una manera y con un objetivo, pero derivó por un camino no previsto, duró unos cinco años y sus protagonistas fueron seis trabajadoras especialistas que se seleccionaron en la empresa mencionada y que eran las encargadas del ensamble de transistores eléctricos.

El experimento, además del cambio en la iluminación, comprendió otros cambios: los períodos de descanso, los métodos de pago, el suministro de comidas y la duración de la semana laboral.

Los estudiosos de este experimento descubrieron mucho más de lo que esperaban al fijar el objetivo y que al final era comprobar que resultados se obtenían cuando se

cambiaban ciertas condiciones de trabajo. Se descubrió así que, en los resultados influían ciertos aspectos que surgían de la convivencia misma de los componentes del grupo.

Así descubrieron la influencia del sentido de identidad del grupo, el sentimiento de apoyo social y cohesión, todo lo cual estaba demostrado por la fuerte interacción de las trabajadoras participantes en el experimento.

En conclusión se descubrió, tal y como lo dicen Huse y Bodwitch, que el comportamiento en el trabajo **“no sólo está afectado por relaciones formalmente definidas, si no también por relaciones mas informales”** que en síntesis, **“dentro de una estructura formal existe un patrón de relaciones sociales o grupos informales que no aparecen en el organigrama”**<sup>(1)</sup>

Entonces, a partir de ahí, se ha profundizado sobre la influencia de los grupos informales en la dinámica de una organización.

En consecuencia, el ser humano vive en sociedad, y normalmente necesita hacerlo. Dentro de esa sociedad se mueve los grupos. Un grupo humano no es simplemente una suma de personas. Por ejemplo, los pasajeros que van casualmente viajando juntos en un autobús, no forman un grupo, porque no tienen un objetivo común, por no interactuar para el logro del mismo y porque naturalmente no se sienten formando parte del mismo grupo.

Así al referirnos al grupo humano en la organización se debe tener presente la siguiente definición **“un grupo es un conjunto de personas, las cuales tienen un objetivo o bien común, que interactúan entre si mismos como parte del grupo”**.<sup>(2)</sup>

Se mencionó que en cualquier organización conviven dos grupos fundamentales, y estos se pueden definir de la manera siguiente:

a)GRUPO SECUNDARIO O FORMAL. Es aquel en el que las relaciones de sus componentes son frías, impersonales pero formales. Las comunicaciones son indirectas y formales, los miembros muchas veces no se conocen mutuamente en su totalidad.

b)GRUPO PRIMARIO O INFORMAL. Es en el que los miembros interaccionan directa y cercanamente, cara a cara. Su generación es casi siempre informal y espontánea.

Los grupos son dinámicos, tienen vida y movimiento. Tienen una fuerza de avance, que mueve al grupo hacia delante, hacia al objetivo fijado, y tiene otra fuerza, de cohesión, que es la que provoca que cada miembro del grupo tienda a quedarse en el grupo.

Cuando más cohesión tiene un grupo, es decir cuando más integración hay, mayores

son las posibilidades de llegar al objetivo del grupo; por lo consiguiente cuando menos cohesión exista, menos avance, es decir, más retrasado es el logro de los objetivos.

A veces son los individuos los que restan cohesión por no identificarse con los principios del grupo, porque sus objetivos están en otro sitio. También pueden ser grupos internos los que, por tener un objetivo contrario al de la organización, producen un retraso en su avance.

El hombre integra los grupos formales por fuerza, por alguna necesidad que lo obliga a ello, en cambio integra los grupos informales por su voluntad, espontáneamente los elige.

Como se ha mencionado, los grupos informales tienen su propia dinámica y su estructura propia: aparece el líder, el ideólogo, el negativo, el creativo, etc.

Las necesidades que este tipo de grupo satisfacen son múltiples y variadas, lo cual impide que se pueda especificar que satisface cada quien en un grupo pero, por otra parte, diversas investigaciones que se han realizado en los últimos años han demostrado algunas áreas en las cuales los grupos informales satisfacen las necesidades de sus miembros.

Sin pretender que la lista sea exhaustiva, algunas de las más importantes son las siguientes:

- 1.- EL COMPAÑERISMO. La afiliación al grupo provee una oportunidad para la asociación con otros que, por si misma, es una fuente de satisfacción; además genera un sentido de pertenencia y de valorización de si mismo al considerarse una persona en lugar de un número.
- 2.- LA CONFIANZA Y EL RESPALDO. El saber que otra persona o grupo lo respalda puede darle a un individuo el valor de expresar una convicción o de asumir una posición en un tema que le interesa. El respaldo de un grupo unido provee confianza, de que puede enfrentarse a la situación de trabajo con ecuanimidad. Sin respaldo, el ambiente organizacional se volvería intolerable, frustrante y amenazador.
- 3.- LA REDUCCION DE LA TENSION. Los grupos informales contribuyen, frecuentemente a reducir la tensión interna por medio del humor y las bromas, que impiden que los miembros del grupo se tomen, tanto así como a los problemas que enfrentan, muy en serio. Las tensiones se reducen también por medio de la catarsis, el proceso mediante el cual sólo con hablar libremente acerca de un problema, o fuente de irritación, se siente desahogo.
- 4.- EL SENTIDO DE IDENTIDAD. La asociación a un grupo al que se identifica uno mismo como parte viva de él, proporciona un espíritu de identidad y lealtad.

5.- MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES. Los grupos informales se desarrollan, en ocasiones, alrededor de personas que tienen acceso a información que contribuye a la seguridad del grupo.

También dentro de esta estructura aparecen los valores que orientan la conducta del grupo, sus usos, costumbres y normas de comportamiento.

Estos grupos conviven y se interrelacionan dentro de las organizaciones. A veces conviven bien, lo cual es índice de cooperación, a veces convive mal, lo cual es señal de conflicto.

Es decir, en el grupo humano que forma la empresa juegan factores psicológicos que hacen complejo su funcionamiento.

### **3.1.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

Los valores es la directriz que orienta el comportamiento de los hombres como individuos y de los grupos humanos.

Los valores inducen a los grupos a movilizarse en determinado sentido: marcan su conducta, influyen realmente en dinámica y orientan el objetivo tras el cual se mueven.

Por encima de los valores se encuentra la cultura que es la forma de ser, la personalidad de un país, de un pueblo, o de un grupo social menor. La cultura de un grupo es generado por los hombres y mujeres que van pasando por el mismo, y es condicionante del grupo actual y vigente. La cultura es una fuerza que parte desde el centro de los grupos y que los orienta en su funcionamiento. Estos, ante un mismo estímulo, no muestran necesariamente la misma conducta.

En este caso se dice que ello se debe a una actitud, o una personalidad distinta, que tiene el individuo por herencia genética o por procesos educativos. Lo cierto es que las personas reaccionan de forma particular ante estímulos iguales.

Los grupos también tienen distinta personalidad pues cada uno responde de forma particular en circunstancias similares. En este caso diremos que tienen distintas culturas.

Las principales características individuales que determinan el comportamiento de cada persona son:

## a) Personalidad

De una manera muy general, se puede decir que personalidad es todo lo que una persona es. Utilizando la perspectiva de la escuela de los gestalistas, cuando se esta hablando de personalidad se habla del individuo completo y no de partes de su comportamiento.

Existen innumerables definiciones para personalidad pero una de las más conocidas es la de Allport, que indica que: "Personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes particulares en su medio ambiente".<sup>(3)</sup>

En gran medida, la personalidad tiene que ver con la apariencia externa y el comportamiento, con el concepto que uno tiene de sí mismo, con una serie de características que pueden ser medidas y con interacciones en diferentes situaciones<sup>(4)</sup>.

Definir a la personalidad no es cosa fácil, mucho menos lo es determinar los elementos que conforman a la personalidad, existen diferentes ideas a este respecto, casi todos los estudiosos de campo consideran que la personalidad de un individuo es la resultante de una serie de factores biológicos, en donde las características heredadas juegan un papel principal; de factores ambientales, en donde la cultura, y los elementos familiares y sociales influyen primordialmente; y de los factores situacionales a los que cada persona se enfrenta.

Estos nos lleva a comentar un poco sobre los elementos que forman la estructura de la personalidad de un individuo. Posiblemente el criterio más conocido sobre la estructura de la personalidad sean los conceptos de Id, ego y super ego de Sigmund Freud. Desde su punto de vista, el individuo se compone de elementos conscientes, subconscientes e inconscientes que identificó de la siguiente manera:

Id.- Es el componente principal del subconsciente y el inconsciente, manifestándose como una fuerza primitiva e instintiva en la búsqueda de gratificación y placer.

Ego.- Es el elemento representativo del consciente, la lógica y la interpretación de las realidades del medio ambiente. Es el elemento ejecutor de la personalidad.

Super ego.- Se puede interpretar como la consciencia que establece las normas lo que permite que el ego determine lo que esta bien o mal.

Quizás la mayor contribución de las teorías de Freud en lo que respecta al comportamiento organizacional es la perspectiva de que la personalidad del individuo sufre un desarrollo que pasa por diferentes etapas lo que sirvió de base para otras teorías.

## b) Valores y Actitudes

De acuerdo a Milton Rokeach valores son: "creencias duraderas de que un modo particular de comportarse, o de que un modo particular de existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de comportarse, o a un estado particular de existencia, contrario a éste. Un sistema de valores es una organización duradera de creencias, concernida con modos de comportarse o estados particulares de existencia, a lo largo de un continuo de importancias relativas". <sup>(5)</sup>

Las creencias son, en cierta forma, valores menos duraderos y, por lo tanto, más susceptibles a ser modificados por los hechos cotidianos, mientras que los valores, por regla general, están arraigados porque son generados por la cultura y reforzados continuamente por sus instituciones.

Dicho en otros términos, los valores representan juicios morales de carácter general y ampliamente extendidos dentro de cierto contexto cultural, sobre una situación determinada, mientras que las creencias son producto de hechos, opiniones y conocimientos generales que cada individuo en particular posee sobre la misma situación. <sup>(6)</sup>

Debido a su origen estrechamente relacionado con la experiencia personal, las creencias son modificables mediante el aprendizaje, mientras que la connotación cultural y social de los valores, les otorga un carácter más estable y más difícilmente alterables.

La alteración conjunta de creencias y valores es lo que determina la forma en que un individuo enfrenta las situaciones que presenta la vida, dando origen a las actitudes. <sup>(7)</sup>

Las actitudes indican la inclinación de las personas ante ciertas circunstancias específicas y son, en gran medida, antecedentes inmediatos del comportamiento.

## c) Percepción

Conjuntamente con aprendizaje y motivación, la percepción forma parte de los procesos cognoscitivos del individuo, la forma en que los individuos procesan la información que reciben. Estos procesos afectan, desde luego, la forma en que las personas se comportan.

Aunque existen varias definiciones para la percepción, la siguiente tiene en cuenta sus aspectos principales considerándola: "un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones de los sentidos, para darle significado a su medio ambiente." <sup>(8)</sup>

No todos los individuos van a percibir las mismas cosas de forma idéntica porque el proceso perceptual es altamente subjetivo y está influenciado por muchos factores personales. En situaciones ambiguas o imprecisas, lo que cada quien cree que es la realidad, y no, necesariamente, el mundo real, cualquiera que ésta sea. <sup>(9)</sup>

Los principales factores en el proceso perceptual son los siguientes:

1.-Selección perceptual. Este es el proceso mediante el cual se filtran la mayoría de los estímulos, de manera que se consideren sólo los de mayor importancia para cada individuo. Esto depende, claro está, de sus preferencias y expectativas, así como de sus experiencias previas.

La selección perceptual se ve afectada por factores externos tales como:

\*\*\* Tamaño del objeto: cuanto más grande, mayor probabilidad tiene de ser percibido;

\*\*\* Intensidad del estímulo: a mayor intensidad, aumenta la probabilidad de que sea percibido;

\*\*\* Contraste: cuanto más resalte un objeto o estímulo de su contexto, mayor la probabilidad de que sea percibido;

\*\*\* Movimiento: un objeto móvil tiene mayor probabilidad de ser percibido que uno estacionario;

\*\*\* Repetición: un estímulo tiene mayor probabilidad de ser percibido mientras más se repita;

\*\*\* Novedad y familiaridad: lo novedoso o lo familiar tienen mayor probabilidad de ser percibidas.

La selección perceptual también se ve afectada por factores internos de aprendizaje, determinados por la experiencia anterior que se haya tenido con estímulos iguales o similares; por factores internos de motivación, que sensibilizan al individuo a percibir aquello que mejor pueda satisfacer sus necesidades y por factores de la personalidad.

2.-Organización perceptual.- Este el proceso mediante el cual el individuo agrupa los estímulos del ambiente en patrones definidos que él pueda reconocer. Una vez que se ha realizado las selección perceptual, hay que organizar lo que se ha escogido percibir de manera que tenga sentido para quien selecciona.

La organización perceptual se basa en factores tales como el campo de la figura, que el fondo que se establece para percibir claramente lo que se desea percibir.

Además los individuos involucran ciertas defensas perceptuales, que son tendencias a protegerse contra objetos o situaciones que uno considera amenazadoras para el concepto de si mismo.

Por ejemplo, estereotipar, es la tendencia a asignar atributos a alguien basándose, únicamente, en determinada categoría a que la persona pertenece; esto trae como consecuencia que se consideren similares todas las personas que pertenezcan a un mismo lugar o profesión ignorando las características que los distinguen como individuos.

El efecto de la aureola, es otra defensa perceptual, es el proceso mediante el cual se utiliza una sola impresión, favorable o desfavorable, para evaluar la totalidad de la persona.

Por otra parte, atribución es la tendencia a juzgar a una persona en base de su comportamiento en un momento dado, sea o no que este comportamiento refleje a la persona como es, o como realmente se siente. <sup>(10)</sup>

La percepción juega un papel de mucha importancia para una gran cantidad de actividades organizacionales, debido a que es el eslabón por excelencia que une al individuo particular con el mundo real fuera de él. La percepción afecta la manera en que cada individuo se comunica con otro.

#### d) Aprendizaje

Este se define usualmente como cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente, que ocurra como resultado de la experiencia. Posiblemente, el aprendizaje afectó y fue afectado por la forma en que el individuo percibe los estímulos, por sus actitudes y, a su vez, por su personalidad, todo lo cual debe de haberse modificado para que se comportará de una manera diferente.

Casi todos los autores coinciden en clasificar los tipos de aprendizaje de la siguiente manera:

- 1.-Condicionante clásico. Consiste en que un sujeto emita una respuesta refleja ante la presentación de un estímulo que señala o sustituye al que originalmente provocara dicha respuesta.
- 2.-Condicionante operativo. Este tipo de condicionamiento trata de lograr un cambio en el comportamiento voluntario del individuo. Es este tipo de condicionamiento se espera que el individuo aprenda de las consecuencias de su comportamiento, positivas o negativas. Esto de manera muy simplificada, significa que si la consecuencia es positiva el individuo posiblemente repetirá el comportamiento que

la obtuvo, mientras que si la consecuencia es negativa, muy probablemente se abstendrá de repetir ese comportamiento.

- 3.-Aprendizaje por imitación. El aprendizaje por imitación de un modelo que se observa, se obtiene a través de la observación de la experiencia en otros. Este tipo de aprendizaje, sin embargo, requiere que la persona, con el tiempo ejecute el comportamiento; de lo contrario el concepto de comportamiento que imita no se mantendrá en el individuo por mucho tiempo.
- 4.-Comportamiento auto controlado. Es aquella que ocurre en el individuo a través del reforzamiento que él mismo realiza sobre su comportamiento. Dicho de otra manera, las personas tienen la capacidad para desarrollar la administración de su comportamiento mediante el establecimiento de sus propias metas, sus propios esfuerzos e inclusive sus propios castigos. Por otra parte la capacidad del individuo por auto controlar su comportamiento es una demostración de la etapa de madurez que ha alcanzado su personalidad y, más aun importante, es una demostración de su capacidad para realizar su labor con efectividad.

Bajo estas características del comportamiento individual las personas se incorporan a la organización de tal manera la percepción que obtengan del lugar de trabajo y de la tarea por desempeñar le condicionará a permanecer y trabajar con entusiasmo o abandonar la organización ya que ésta no cubre con las expectativas individuales.

Como se señaló al principio del presente capítulo las organizaciones no se componen de individuos aislados que realizan trabajos particulares independientes. Por el contrario, las organizaciones se componen de grupos de individuos que, formal o informalmente, exhiben comportamientos propios muy similares a lo que es el comportamiento de la organización.

### **3.1.4 TIPOLOGIA DEL GRUPO INFORMAL**

Mirando a los grupos, podemos apreciar también su grado de "madurez" en cuanto a su evolución; este es un indicador importante para orientarnos en el conocimiento de la organización.

Los grupos, tal y como ocurre con las personas, evolucionan a lo largo del tiempo. Así es que hay grupos que por su comportamiento puede decirse que están en infancia, adolescencia o madurez. Obviamente un grupo es realmente productivo cuando llega a la madurez. Esta se da cuando sus miembros han aprendido a trabajar en equipo, alejándose de su posición egoísta, actitud que prevalece en los grupos infantiles.

Louis Allen al hablar de esta evolución menciona dos tipos de grupos: los maduros y los inmaduros.<sup>(11)</sup>

a) El grupo inmaduro. Es aquel en el que cada miembro se preocupa por sí mismo antes que por el grupo. Predomina la actitud egoísta. Son incompatibles los objetivos del grupo y del individuo. Hay resistencia a la autoridad. Escasa libertad personal. La dirección es autoritaria, rígida, dura, y la cohesión, es decir, la aportación de los individuos a los intereses de grupo, más que a sus propios intereses personales, se debe lograr "por la fuerza". Cuanto mayor es la divergencia entre los intereses del grupo y del individuo más fuerte y dura debe ser la dirección para mantener así el funcionamiento unitario del grupo.

b) El grupo maduro. Es aquel donde la preocupación de los individuos por el grupo está por encima de los intereses personales.

Evidentemente para que un grupo llegue a la madurez total es necesaria una madurez notoria en los individuos.

Se ha comprobado que el grupo inmaduro es el más común. Da la impresión de que la postura egoísta parece que es más frecuente que la altruista. No es fácil llevar un grupo a un estado de madurez, pues como dice Louis Allen, "pensar ante todo en el grupo y luego en nosotros mismos es tan contrario a nuestros instintos... es algo que debemos aprender y exige auto disciplina". <sup>(12)</sup>

Entre las principales características de los grupos maduros se tiene: <sup>(13)</sup>

- 1.-La atmósfera de trabajo es informal, cómoda, relajada, hay participación, interés y no aburrimiento.
- 2.-Hay discusión y en ella participan todos.
- 3.-La tarea u objetivo del grupo es bien conocida y comprendida por todos.
- 4.-La mayoría de las decisiones se toman por consenso y logrado esto, todos se disponen a avanzar.
- 5.-La crítica tiene una orientación constructiva.
- 6.-El jefe no domina al grupo, y por otro lado no muestra indiferencia.
- 7.-Todos se sienten atraídos por el grupo y se tienen gran lealtad y confianza mutua.
- 8.-Todos se ayudan entre todos, para que cada uno logre sus propias metas personales.

9.-Existe la aportación de ideas y sugerencias para lograr en conjunto un mejor resultado.

En cuanto a su composición tenemos:

c) Grupos formales internos. Son grupos con cierta formalidad insertos dentro de la empresa y que conviven con los grupos informales.

Un grupo formal tiene su estructura, sus normas, sus políticas, sus valores, sus costumbres, en fin tiene una cultura propia.

A veces un grupo formal se instala dentro de otro grupo formal.

Son grupos externos, que actúan como grupos formales de la empresa, tienen sus propios objetivos que generalmente, son positivos, pero a veces la práctica da ejemplos de casos en los que los objetivos son contradictorios con los de la propia empresa. Por ejemplo, un sindicato es un grupo formal dentro de otro grupo formal.

En síntesis, dentro de las empresas también actúan grupos formales pero que son externos, cuyos objetivos deben ser coherentes con los de la empresa.

d) Grupos sectoriales o departamentales. Estos grupos son los que están indicados en el organigrama, donde por razones básicamente laborables sus miembros actúan de forma muy cercana.

Son las distintas áreas o departamentos en que se encuentra organizada la entidad en función de la tarea que realizan dentro de ésta.

Estos grupos, que tienen un origen formal en la práctica tienen parte de grupos informales, pues en sí son un conjunto de personas, con un objetivo y se perciben así mismos como parte del grupo.

Cuando interactúan los distintos departamentos entre sí pueden manifestar tres formas de convivencia: la cooperación, la competencia y el conflicto. La primera es la convivencia positiva para las organizaciones, la segunda no tanto y la tercera es realmente negativa.

Cuando dos grupos entran en competencia negativa, aparece el conflicto. Cada uno por su lado hace lo imposible por ganar, y en consecuencia para que el otro pierda. Y en esta actitud, hasta pueden llegar a utilizar elementos de agresión, no necesariamente físicos, con tal de ganar. Se critican mutuamente y lo difunden abiertamente; se buscan defectos, se cargan responsabilidades, se celan y se culpan unos a otros.

Por lo tanto, dentro de una misma organización no puede existir ni la competencia ni el conflicto entre grupo. Sólo es aceptable frente a otras empresas pues así colaboran en el crecimiento interno.

### 3.1.5 COHESIVIDAD DE GRUPOS

A pesar de todos los criterios antes mencionados, un grupo se convierte verdaderamente en organización informal, que mantenga su forma y su influencia dentro de la organización formal, a menos que sus metas se cumplan, la influencia sobre sus miembros se mantenga y su eficacia continúe a largo plazo. El elemento único que contribuye a que lo anterior ocurra se conoce como cohesividad del grupo.

La cohesividad se define como la unidad de propósito y de acción. Es una expresión del grado en que los miembros del grupo se comprometen a metas comunes, y a fijar normas que guíen la conducta. A medida de que la cohesividad de un grupo aumenta, sus miembros asumen una mayor responsabilidad con los resultados obtenidos. Los individuos que tienen poca motivación llegan a tener más motivación cuando se coloca en situaciones que fomentan la motivación del grupo para lograr el éxito. El que está motivación beneficie a la organización formal dependerá por su puesto, de la orientación del grupo hacia dicha organización formal. <sup>(14)</sup>

Existen varias definiciones para este concepto una de ellas es "el conjunto total de fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo, que les hace permanecer en el mismo como parte de éste". <sup>(15)</sup>

Moss define a la cohesión como "las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí. <sup>(16)</sup>

De la definición se desprende que la cohesividad se determina por varios factores que se afectan los unos a los otros, y por este motivo su aislamiento para el análisis crea una situación algo artificial. No obstante, es práctico abstraer algunas causas de la cohesividad del grupo, para poder comprender su importancia en la conducta emergente. Estas son: <sup>(17)</sup>

1.-Homogeneidad. La homogeneidad de un grupo depende de la semejanza de las características e interés de los miembros.

La cohesividad aumenta cuando los atributos comunes de los miembros son particularmente pertinentes a los propósitos y metas del grupo.

Varios estudios sostienen la hipótesis general de que los grupos homogéneos tienen un grado más alto de satisfacción con el grupo y mayor cohesividad. Por otra parte, aparentemente los grupos homogéneos son menos eficaces en resolver problemas que los que tienen mayor diferenciación entre los miembros.

Así, la homogeneidad del grupo puede ser de beneficio o no para el grupo y para la organización formal de la cual es parte.

2.-Tamaño del grupo. Mientras más grande sea un grupo, más heterogéneos son los miembros y menos intereses comunes retienen; como en el caso de las organizaciones formales, los grupos grandes se vuelven impersonales.

Cuando a los miembros les es difícil conocerse bien, los grupos grandes tienden a disolverse y a producir pequeños grupos homogéneos.

Los miembros del grupo se reúnen con otros que posean intereses, actitudes, valores y habilidades similares; y esta atracción interpersonal es mayor entre pocos individuos que se conocen bien.

3.-Oportunidades de comunicarse. Los grupos en que los miembros pueden comunicarse libremente serán más cohesivos que los grupos en donde la comunicación cara a cara es difícil.

4.-Aislamiento del grupo. Las condiciones del ambiente pueden disminuir la cohesividad al aislar a los miembros del grupo unos de otros. En contraste, el aislamiento de un grupo respecto a otros grupos aumenta la cohesividad interna.

5.-Amenaza externa. Cuando los miembros de un grupo se sienten amenazados por una regla general se unen para sobrevivir.

Dentro de organizaciones de negocio, la dirección es la fuente más probable de amenazas.

6.-El éxito del grupo. Cuando los miembros del grupo perciben que su grupo prospera destacadamente, se enorgullecen, obtienen vigor personal de su poder y estado, y no escatiman esfuerzos para mantener el prestigio del grupo.

7.-La movilidad individual. Donde el cambio de empleados es alto a causa de renuncias, despidos, traslados o ascensos, la cohesividad del grupo es difícil de mantener. El liderazgo informal y el respaldo grupal son difíciles de establecer, y el impacto de los nuevos miembros evita la cristalización de las normas del grupo.

8.-Sociedad con otros grupos. Asociarse a varios grupos reduce la influencia o el control que cualquier grupo, por sí sólo, puede ejercitar sobre un individuo. Los grupos de trabajo más cohesivos y eficaces están compuestos de miembros para quienes el grupo ocupa una posición central en la vida.

9.-Disponibilidad del liderazgo eficaz. En muchas ocasiones un grupo se une primordialmente debido al impacto de una personalidad dominante y carismática. Un miembro se puede destacar tanto que prácticamente todos los miembros se identifican con él, es quien provoca la solidaridad del grupo.

El líder debe hacer posible que los miembros alcancen sus metas particulares tanto como las metas del grupo. Cuando habla, el grupo le escucha y es influenciado. Pero si trata de introducir cambios demasiado rápido, puede perder su liderazgo.

### **3. 2 EL GRUPO FORMAL**

Ahora bien, desde el punto de vista vertical se detecta los movimientos que acontecen en los distintos niveles jerárquicos, la ubicación del ápice de autoridad y el estilo de liderazgo que permea a la organización en su conjunto. Además se puede observar los distintos canales de comunicación y la departamentalización básica para el alcance de los objetivos organizacionales.

Uno de los principales problemas observables desde esta perspectiva es la selección de sus dirigentes. Es sumamente importante que el grupo acepte de forma natural, y de buen grado, la autoridad de quien formalmente lo dirige. Sin embargo muchas veces se encuentra dirigentes en acción, no aceptados por el grupo, lo cual define una situación crítica, que entorpece cualquier proceso para la dirección eficiente del personal.

Por lo que el liderazgo asume una importancia decisiva en el desarrollo y el mantenimiento de la estructura de tareas y de la dirección de objetivos, necesarios para el desempeño efectivo del grupo. <sup>(18)</sup>

Dice Louis Allen respecto de esto: "es notable que muy pocos de los dirigentes de nuestro días, aun los que están a la cabeza de las grandes empresas, han tenido un adiestramiento formal y metódico en el arte de la dirección...". Y completa este pensamiento, que parece irrefutable, de esta manera: "... casi todos los jefes de gobierno, los gobernadores, los presidentes o los directores ejecutivo de empresas, y los dirigentes de agrupaciones religiosas, educacionales y otros tipos de instituciones son verdaderos expertos en política, finanzas, sermones, enseñanza, venta o inversiones. Sin embargo, muy pocos han tenido adiestramiento como dirigentes". <sup>(19)</sup>

El liderazgo es un asunto complejo que implica los rasgos, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados individuales y del grupo subordinado, los rasgos y la conducta del superior, los objetivos de la empresa y la intrincada configuración de procesos y sistemas organizacionales pertenecientes a asuntos tales como diseño y requerimientos de puestos, colocación, capacitación y compensación.

El liderazgo en organizaciones formales es altamente interdependiente con la administración del personal, y destacamos la importancia de este factor ya que, como hemos dicho, uno de los indicadores fundamentales sobre el medio ambiente está dado por el grado de aceptación y de confianza que tiene el grupo en sus dirigentes, en sus dos campos de conocimiento: en el técnico y en el directivo.

### **3.2.1 TIPOLOGIA DE LIDERAZGO**

Dado que se utilizan ampliamente una cantidad de términos en las obras acerca del liderazgo, sería conveniente examinar esta terminología: los términos *laissez-faire*, autocrático, autoritario, burocrático, democrático, estructura de iniciación y consideración son particularmente conspicuos en la literatura.

a) Liderazgo de *laissez-faire*.

*Laissez-faire* significa, literalmente, "dejar actuar". La conducta del líder en tales situaciones implica poca dirección de tareas, el permitir la completa libertad grupal o individual en la toma de decisiones y no evaluar o regular el desempeño de los subordinado. <sup>(20)</sup> Esta clase de liderazgo sugiere una ausencia del mismo.

b) Liderazgo autocrático

Autocrático y autoritario son usualmente sinónimos que implican un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y control por parte de los subordinados.

c) Liderazgo Burocrático

El liderazgo burocrático, se refiere a "... regla por regla". La conducta del líder se caracteriza por un alto grado de confianza en las reglas y los reglamentos y por el uso de procedimientos a los que los líderes y los subordinados se someten <sup>(21)</sup>. Aunque no se examina en detalle este tipo de liderazgo, implica un fuerte elemento de liderazgo autocrático y estructura inicial.

d) Liderazgo Democrático

Como se usa en las obras sobre el liderazgo, democrático puede describir una diversidad de situaciones que van desde la elección de líderes por sus subordinados y la votación acerca de todo asunto, incluyendo objetivos de grupo, hasta un líder nombrado que alienta la discusión grupal sólo en ciertos asuntos seleccionados.

Por lo general, democrático implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones y con frecuencia implica un alto grado de apoyo del líder, pero

usualmente no implica que los subordinados toman decisiones de las cuales serán los objetivos de la empresa.

Es importante notar que el liderazgo democrático tiende a implicar una interacción más amplia dentro del grupo que con estilos autocráticos.

#### e) Estructura de Iniciación y Consideración

Estructura de Iniciación y Consideración son términos desarrollados por medio de un análisis de factores en declaraciones acerca de la conducta de líderes. Surgieron dos tipos principales de conducta y se les dieron esas denominaciones. Estructura de iniciación o estructura es una conducta de líder tipificada por actos tales como asignación de tareas, crítica de trabajo deficiente y establecimiento de fechas límite y procedimientos. Implica un énfasis en la consecución de objetivos organizacionales.

La consideración es una conducta de el líder tipificada por actos tales como hacer favores personales, ser amigable y accesible, obtener aprobación de los subordinados, en asuntos principales y tomarse tiempo para escuchar a sus subordinados, y de esta manera sugerir interés en sus necesidades. Estas dos clases de conductas se ven como interdependientes una de la otra y ocurriendo en combinaciones diversas en diferentes líderes.

Aplicando estos dos términos a las otras categorías de conducta del liderazgo; liderazgo democrático incluirá un alto grado de consideración y un grado de moderado a alto de estructura de iniciación. Ambos, el liderazgo autocrático y el burocrático, estarían caracterizados por un alto grado de estructura de iniciación y un bajo grado de estructura de consideración. El liderazgo de laissez-faire estaría caracterizado por una ausencia casi total de ambas.

Obviamente estos tipos de liderazgo son raros en su forma pura; dependiendo de sus personalidades básicas, sus actitudes y la situación, los administradores tenderán a mostrar combinaciones o variaciones de estas conductas. Por ejemplo, un autócrata benevolente; esto es, altamente directivo pero generoso acerca de salarios, prestaciones y condiciones de trabajo <sup>(22)</sup>. Un supervisor democrático puede alentar la participación en ciertos asuntos pero ser firme acerca de conservar la autoridad unilateral de toma de decisiones en otras tareas.

### **3.2.2 TEORIA DE LIDERAZGO DE MC. GREGOR**

Douglas Mc. Gregor ocupa un lugar prominente entre los científicos de la conducta que han tenido influencia en la administración. Es el iniciador de la escuela de las relaciones humanas en la administración. Su punto de partida para explicar el estilo del liderazgo de cada quien es el examen de como el líder se ve a sí mismo, cual es

su percepción del mundo y su filosofía acerca de la naturaleza de las personas en el ámbito del trabajo.

Sobre la base de una serie de creencias fundamentales y supuesto sobre como es el hombre, desarrolló dos teorías:

Llamó a una teoría X y a la otra teoría Y. <sup>(23)</sup>

#### Teoría X

La teoría X se indica como una concepción convencional para utilizar óptimamente la energía humana de los requerimientos organizacionales. La suposiciones de la teoría X son:

- 1.-La mayoría de los seres humanos tienen muy poco gusto por el trabajo y si lo pueden lo evitan.
- 2.-Debido a su poco gusto por el trabajo, deben ser cohercionados, controlados, dirigidos o tratados con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado en la consecución de los objetivos organizacionales.
- 3.-La mayoría de los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evadir responsabilidades, tienen poca ambición y quieren seguridad sobre todo.

Mc. Gregor establece que los supuestos contenidos en la teoría X, han provocado que la administración conciba su misión en dos posiciones extremas, la administración dura y la administración suave, las cuales descarta no como correcta o incorrecta si no como ineficientes.

Dura o fuerte, la administración se caracteriza por el uso de la coherción y del castigo.

Suave o débil, la administración se caracteriza por ser tolerante y generalmente trata de mantener la armonía de la organización.

El acercamiento duro da como resultado un rendimiento limitado, antagonismo y debilitamiento de los objetivos de la administración.

La administración suave da como resultado la abdicación de las responsabilidades, produciendo empleos armoniosos pero inofensivos; una ignora y la otra mal interpreta los resultados de la investigación del área de la motivación humana.

La teoría X ha sido la forma tradicional de pensamiento acerca de la productividad y la motivación, dice Mc. Gregor.

## Teoría Y

Mc. Gregor basó la teoría Y, en la acumulación de conocimientos acerca de la conducta y la motivación humana, que se ha obtenido en este siglo.

Los supuestos de la teoría Y son:

- 1.-El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- 2.-El control externo y el castigo no son los únicos medios para lograr el trabajo del hombre. Los hombres actuarán con su auto control para la consecución de los objetivos que tienen a su cargo.
- 3.-La consecución de los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el logro, como es la autorrealización, etc.
- 4.-La mayor parte de los seres humanos aprenden bajo condiciones normales, no sólo a aceptar si no a buscar responsabilidades.
- 5.-Las personas son capaces de imaginación y creatividad para resolver problemas organizacionales.
- 6.-Bajo las condiciones de la vida industrial contemporánea, un número considerable de personas con un grado potencial intelectual, son utilizadas sólo parcialmente.

Es una revisión del trabajo realizado por Mc. Gregor varios años después de su muerte, Schein estableció que los gerentes de teoría X tienden a ser menos flexibles en su enfoque de liderazgo que los gerentes de teoría Y, y más limitados en sus capacidades de diagnóstico. Schein cree que los administradores con cualquiera de las orientaciones necesitan adiestramiento y experiencia gerencial, pero que las personas de la teoría X necesitaría "... experiencias bastante significativas de crecimiento o desarrollo a lo largo de un período..." para convertirse en personas de teoría Y. <sup>(24)</sup>

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO 3

- (1) E. Huse y Bodwitch. **El comportamiento humano en la Organización.** Ed. Deusto, Bilbao, 1975. P. 439.
- (2) Mahon Heberto. **Las personas: la clave para el éxito de su empresa.** Ed. Javier Vergara Editor S. A., Argentina, 1992, P. 127.
- (3) Alport, Gordon W. **Personality: A Psychological Interpretation,** New York, 1982, P. 360.
- (4) Williams, J. Clifton. **Conducta Organizacional,** Ed. Southh Western Publishing, EUA, 1984, P. 40.
- (5) Rokeach, M. **The Nature of Human Values,** Ed. free Press, EUA, 1973. P. 211.
- (6) Op cit Williams. P. 43
- (7) Ibidem. P. 43.
- (8) Robbins, S. P. **Organizational Behavior: Concepts and Controversies,** Ed. Prince-Hall, EUA, 1979. P. 91.
- (9) Op cit Williams. P. 46.
- (10) Op cit Robbins. P. 106.
- (11) Allen A Luis. **La función directa como profesión.** Ed. Mc. Graw Hill, México, 1978. P. 387.
- (12) Ibidem.P. 315.
- (13) Op cit Mahon. P. 134-137.
- (14) Op cit Williams. P. 91-95
- (15) Richard P. Calhoun. **Managing Personal,** EUA, 1963, P. 480.
- (16) Moss R. H. e Insel P. M. **The Work Enviroment Scale, Consulting Psychologist,** Press-inc., EUA, 1981. P. 1-8.
- (17) Op cit Williams. P. 96-100.

- (18) Wendell L. French. **Administración de Personal**. Ed. Noriega, 3ra. Reimpresión, México, 1991. P. 127.
- (19) Op cit Allen P.180
- (20) Op cit Wendell . P. 130.
- (21) Ibidem. P. 129.
- (22) Ibidem. P. 135.
- (23) Douglas Mc Gregor. **The Hunman side of Enterprise**. Ed. Mc. Graw Hill, 1965, P. 35-49.
- (24) Edgar H. Shein. **The Hawthorne Hgroup Studies Revisited: A Defense of Theory Y New York, 1975, P. 78-99**

## CAPITULO 4 EL AUSENTISMO

### 4.1 INTRODUCCION

A través de los años, las empresas han probado numerosos y variados métodos para mantener el índice de ausentismo a un nivel aceptable.

Hubo expertos que opinaban que "mayores salarios" serían la solución del problema. Si el empleado, dice el argumento, sabe que le va a costar dinero el dejar de trabajar un día, lo pensará dos veces, sobre todo si a ello va acompañado de pérdida de pago por tiempo extra. Lo cierto es que a pesar de que los salarios han subido, el ausentismo se ha mantenido constante y en algunas empresas hasta ha aumentado.

La "seguridad" fue otro de las soluciones para evitar el ausentismo, se crearon toda clase de beneficios marginales para suprimir el temor del empleado a la enfermedad, el retiro, la vejez, etc. Pero el ausentismo continuó causando perjuicios a la empresa.

La "identidad" fue otra medida adoptada, se buscaba hacer sentir al empleado que forma parte de un equipo, sin que ello incidiera notablemente en disminuir el ausentismo.

Finalmente los "premios" fue un ataque directo al ausentismo. Algunas empresas adoptaron la modalidad de retribuir con excelente en efectivo por puntualidad y asistencia.

Los cálculos de cuanto les cuesta a las empresas anualmente el ausentismo es un parámetro de comparación para revisar al respecto el origen y consecuencias de esta actitud laboral.

Existen medios constructivos para combatir el ausentismo, y medios que son ineficaces y hasta perjudiciales.

Desde un punto realista, la empresa media debe esperar tener una tasa de 3 a 4% de ausentismo, lo cual equivale a que tres a cuatro de cada cien empleados, faltarán a sus labores. <sup>(1)</sup> Pero cuando la cifra supera eso, quiere decir que algo anda mal.

Cuando el ausentismo es un problema, corresponde al supervisor solucionarlo, y a la dirección cuidar de que lo haga.

### 4.2 DEFINICION Y CAUSAS DEL AUSENTISMO

Aunque el ausentismo es una manifestación clara del comportamiento del trabajador, las causas que lo producen no corresponden a un único motivo, por lo que se hace necesario analizar cada caso de manera particular a través de un registro histórico del

desempeño del trabajador en cuanto asistencia y los argumentos que utiliza en cada caso en que incurra a faltar.

Por otra parte se hace necesario utilizar una definición que permita normar la incurrancia o no al ausentismo.

Revisando la Ley Federal del Trabajo <sup>(2)</sup> se observa que existe una mención clara e explícita de las características del ausentismo, a través de las obligaciones y prohibiciones del trabajador se puede derivar una definición al respecto.

Así en el artículo 135 de la Ley citada se menciona la no autorización al trabajador para faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón, por lo que una definición de este término es: "ausentismo en la no presentación del trabajador al trabajo para el cual está contratado", este término se aplica al tiempo perdido por enfermedad o accidente, así como por atrás razones no autorizadas.

De la definición se deriva que un empleado está contratado para trabajar, cuando un empleador tiene trabajo disponible para él, y dicho empleado está consciente de ello, careciendo el empleador de razón alguna para asumir o tener conocimiento previo de que el empleado no estará disponible para el trabajo a la hora programada para iniciarlo. <sup>(3)</sup>

Podría pensarse que una persona que disfruta de un período de vacaciones cae dentro de la clasificación de ausente, sin embargo en este caso no procede el argumento anterior, ya que dicho empleado no se le considera programado para trabajar por estar programado para utilizar el período de vacaciones, por lo que no entra en la categoría de ausente. No así para una persona que se reporta justificada o injustificadamente para faltar por algún problema personal o familiar.

En consecuencia, es importante que las comparaciones entre las actitudes hacia el ausentismo estén guiadas por una definición específica y de lo que el término significa para cada organización en particular.

Son muchos los factores que inciden en el ausentismo comercial e industrial.

Se puede notar que la causa sobre la que recae las mayores sospechas de ausentismo es sobre las enfermedades imaginarias o fingidas, así mismo se señala a los problemas de alcoholismo como un problema.

Existe o debería existir una distinción entre "causas comunes" y "causas reales".

Nos referimos a ambas con la esperanza de suministrar ideas prácticas y útiles para la evaluación de los factores organizacionales que pueden ser causal de reducción en la tasa de inasistencia.

Analizando las razones de los empleados para faltar al trabajo podemos ver que existen dos tipos de ausentismo:

1.-Voluntario o controlable.- La ausencia debida a una enfermedad fingida o imaginaria constituye un claro ejemplo de esta incurrancia, es el propio trabajador quien utiliza un argumento fingido para justificar ante su jefe la no presentación al centro de trabajo.

2.-Involuntario o incontrolable.- La debida a enfermedad personal real o ha problemas imprevistos que cae fuera de la anticipación y control del trabajador.

Así las enfermedades son la causa principal de ausentismo, tal vez mayor que todas las otras causas probables. Sin embargo faltar al trabajo por esta razón, no es la explicación sencilla que parece a primera vista. Participan en ella muchos otros factores, y a menudo son otras razones muy distintas las verdaderas causantes de la falta, aunque el empleado mismo crea que es por enfermedad.

Hay trabajadores que se ausentan de tiempo en tiempo porque quieren alejarse de sus labores y por ello aducen en contrarse enfermos. Más esto no quiere decir que siempre se trate de un engaño, pues habrá casos en que el descontento con su trabajo se traduzca en males físicos reales.

La actitud del empleado hacia el ausentismo es el enfoque más eficaz para mejorar la asistencia y controlar el ausentismo.

Se apela al ausentismo cuando las necesidades básicas, deseos, quejas y reclamos, no reciben la atención apropiada de la gerencia.

El factor de "malas condiciones de trabajo" es una causa común de ausentismo excesivo.

Otro posible factor importante es la posible relación entre la calidad de herramientas, maquinas y equipo y la actitud del trabajador hacia su asistencia al trabajo. Sabemos desde hace tiempo que la moral del empleado sufre cuando su máquina, su equipo o sus herramientas no son las apropiadas para realizar el trabajo o si carece de lo que necesita para hacerlo.

Por lo anterior se sabe que el trabajador es muy susceptible a las condiciones en que trabaja, puesto que tiene a asistir con mayor gusto a su trabajo cuando dichas condiciones le son agradables.

### 4.3 TIPOLOGIA DEL AUSENTISMO

Como es conocido a nivel empresarial es donde se manifiesta el fenómeno del ausentismo, y puede ser caracterizado a partir de las siguientes variables básicamente: condiciones de trabajo, tipo de organización a la que se incorpora, tamaño de la empresa y composición del personal (edad, sexo, estructura familiar, estado civil, antigüedad, especialización, nivel educativo, personalidad, etc.)

Para poder entender este fenómeno será necesario realizar una clasificación de este a partir de dos variables: conducta individual y sexo.

#### 4.3.1 ANALISIS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL

Se refiere a la relación que en los individuos se establece entre los fines que les son propuestos para la organización de la empresa y la sociedad, y los medios legítimos que dichas instancias aceptan como válidos para lograr dichos fines.

Todo individuo vive en un marco social, en el que se halla incluida la empresa, que le propone una serie de fines como válidos, deseables y alcanzables. Estos fines son generalmente económicos (dinero), sociales (progreso, prestigio, éxito), personales (realización individual), etc. La manera en que estos fines se proponen al individuo es variada: va desde la empresa hasta la educación, la publicidad y la familia. <sup>(4)</sup>

Mientras que los medios previstos y aceptables para lograr los fines son en general, trabajo, estudio, esfuerzo, ahorro, etc.

Así el individuo recibe una doble propuesta: que hacer y cómo hacerlo. Aparecen entonces una serie de respuestas individuales posibles de acuerdo a la aceptación de los medios y los fines, como puede verse en el cuadro siguiente:

	Medios	Fines	
A	+	+	<b>Colaborador</b>
B	+	-	<b>Ritualista</b>
C	-	+	<b>No colaborador</b>
D	-	-	<b>Retraído</b>

+ Significa aceptación por parte del individuo.

- Significa rechazo.

### 1) A - COLABORADOR

El primer tipo es el que corresponde al individuo adaptado, que acepta tanto los fines como los medios institucionalmente propuestos para lograrlos. Desde el punto de vista de su conducta dentro de la empresa, es el individuo, que puede ser caracterizado como colaborador. Su actitud frente al ausentismo es normal: falta cuando hay causas justificadas.

### 2) B - RITUALISTA

Es el individuo que, por diversos motivos, ha rechazado los fines. Puede ser que haya percibido que no estén a su alcance, o que su personalidad lo lleve a resistirse demasiado a los cambios y prefiere perpetuar la situación en que se encuentra. Pero mantiene la aceptación de los medios y hasta lo convierte en fines en sí mismo. Desde la óptica de su ausentismo, generalmente es la persona de asistencia perfecta o casi perfecta.

### 3) C - NO COLABORADOR

Es el individuo que realmente está motivado hacia los fines, pero no acepta los medios propuestos, buscando medios alternativos no institucionalizados. Su conducta es básicamente racional o económica: trata de obtener la mayor cantidad posible de beneficios con el mínimo empleo de recursos. Desde el punto de vista del ausentismo es la persona de mala asistencia pero justificada.

### 4) D - RETRAIDO

Es la persona que, además de renunciar a los fines por inalcanzables o carentes de atractivos, rechaza los medios institucionales y no se propone otros en su reemplazo. Desde el punto de vista del ausentismo es la persona de mala asistencia, y con un alto grado de injustificación.

## **4.3. 2 ANALISIS DEL SEXO**

Un factor personal que debe tomarse en cuenta para comprender mejor las patrones y las causas del ausentismo es el sexo. Debido al creciente número de mujeres dentro de la fuerza de trabajo, este factor es importante y complicado puesto que muchas políticas sobre ausentismo y tardanza se han establecido sin diferenciar entre hombres y mujeres.

El ausentismo es más predominante entre las mujeres que entre los hombres. La mujer que trabaja no tiene, en general, las mismas necesidades económicas de los hombres. Su motivación no es siempre la misma. Generalmente no son el único soporte de sus familias como es el caso de muchos hombres. Cuando ambos cónyuges trabajan, la

mujer rara vez tiene la responsabilidad como cabeza de familia. Si uno de los dos tiene que dejar el trabajo, es usualmente la mujer al que lo hace.

Las trabajadoras casadas tienden a presentar más ausentismo que los hombres casados.

La causa o las razones del ausentismo de las mujeres solteras no pueden ser idénticas ni pueden compararse con las razones de las casadas, así como tampoco son iguales los patrones de ausentismo entre mujeres y hombres.

Por ejemplo las mujeres solteras, regularmente trabajan unos cuantos años hasta que se casan. Puesto que en esta etapa no esperan trabajar por siempre, no enfocan sus trabajos con una dedicación total aunque la mayoría son conscientes y les consideran buenas empleadas.

Caso contrario es el de las mujeres profesionales, son ambiciosas, su enfoque del trabajo es similar al de los hombres y tienden a ser empleadas permanentes. Valorizan su trabajo; su patrón de ausentismo es comparable al de los hombres.

Por lo anterior se espera que el ausentismo sea mayor en cierto grupo de mujeres que en los hombres. Debido a que sus necesidades económicas, sociales, fisiológicas y psicológicas son diferentes, las condiciones personales asumen prioridad sobre las demandas de mejor asistencia al trabajo.

#### **4.3.3 CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO**

Para definir la amplitud del problema de ausentismo se hace necesario conocer la tasa dentro de cada empresa en particular. Para ello se requiere un sistema eficaz de registro de asistencia del personal y control de ausentismo.

La tasa de ausentismo debe calcularse al final de cada mes calendario a fin de establecer un patrón.

Se recomienda utilizar la siguiente fórmula: <sup>(5)</sup>

$$\text{Tasa de ausentismo} = \frac{\text{Número de días hombre perdidos Por ausencia durante el mes}}{\text{Num.de empleados X Num.de días laborables}} \times 100$$

Una vez establecida la "tasa de ausentismo" para la organización, se puede calcular la tasa para cada uno de los renglones requeridos: turno, sexo, departamento, etc. Se podrá comparar entre sí y con la tasa global para la empresa.

La única observación al respecto es de utilizar los datos correspondientes para cada uno de los niveles en que se desea obtener el ausentismo. Por ejemplo para la tasa individual:

$$\% \text{ de ausentismo} = \frac{\text{Días de ausencia}}{\text{Días trabajados} + \text{días ausentes}}$$

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO 4**

- (1) Bureau. Cómo controlar el ausentismo. Ed. Diana, México, 1979, P. 4-8.
- (2) La Ley Federal del Trabajo. Ed. Dofiscal, México, 1993, P. 25-31
- (3) Lauwson. Ausentismo Laboral. Ed. Bussines Practice, Estados Unidos, P. 13-20.
- (4) Ibidem P. 35-54
- (5) Op cit Bureau. P. 30.

## **CAPITULO 5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO**

En los capítulos precedentes se ha realizado una exposición sintética de los principales factores que participan en el clima organizacional, así como algunas de las actitudes o comportamientos humanos que manifiestan ante un determinado estado de situación.

El objetivo del presente capítulo es vincular la teoría revisada sobre el clima organizacional con los sucesos verídicos dentro de una empresa en particular, y cuyo estudio será la percepción del clima de las personas que ahí laboran.

Bajo esta condición, la investigación a efectuar será en una dependencia del sector público denominada COMISION NACIONAL DEL DEPORTE, específicamente en la SUBDIRECCION de CONTABILIDAD.

Buscando una manera fácil y entendible para la presentación de la presente investigación, se ha decidido seguir una estructura convencional de la manera más recomendable en el desarrollo de cualquier investigación, fijando la preferencia de los puntos a tratar como fundamentales y prioritarios para el desarrollo de ésta.

### **5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Partiendo de la importancia que reviste el factor humano para cualquier organización como elemento determinante en el cumplimiento del objetivo organizacional, y tomando en cuenta que cada individuo piensa y siente de una manera muy particular, se formula el siguiente problema:

#### **PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influye el clima organizacional percibido por el personal que labora en la Subdirección de Contabilidad, de la dependencia Comisión Nacional del Deporte (CONADE), en la tasa de ausentismo?

#### **PROBLEMA ESPECIFICO**

¿Cómo influye la Cohesión del personal que labora en la Subdirección de Contabilidad en la tasa de ausentismo?

### **5.2 DISEÑO DE LA HIPOTESIS**

En base al planteamiento del problema citado la hipótesis fue estructurada de la siguiente forma:

## HIPOTESIS 1

Entre mayor sea el grado de cohesión de recurso humano que labora en la Subdirección de Contabilidad menor será la tasa de ausentismo.

## HIPOTESIS 2

Entre menor sea el grado de cohesión del recurso humano que labora en la Subdirección de Contabilidad mayor será la tasa de ausentismo.

### **5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Para la presente investigación se aplica un diseño de tipo ex post facto, la que se define como "...una búsqueda sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables..." <sup>(1)</sup>, es decir, se carece de una manipulación conciente y deliberada de las variables que se investigan de tal forma que no se puede adelantar la relación que guarda las variables independiente y dependiente.

### **5.4 ESCENARIO**

La presente investigación se llevó a cabo en la dependencia pública Comisión Nacional del Deporte (CONADE), específicamente en la Subdirección de Contabilidad.

La dependencia cuenta con recursos federales que la Secretaría de Educación Pública hace llegar a ésta mediante la comprobación correspondiente del uso que se le da al dinero.

La CONADE es una dependencia de creación reciente, data del año de 1988 por Decreto Presidencial. Al igual que cualquier organización mantiene una estructura formal para la prosecución de la tarea encomendada (Ver cuadro No.1).

Actualmente se encuentra repartida en dos inmuebles que se coordinan de una manera eficiente para dar forma a un sólo cuerpo organizacional; estos inmuebles están ubicados en Serapio Rendón, en la Colonia San Rafael, y en Av. Camino a Santa Teresa, Col. Parques del Pedregal. En esta última dirección se localiza la Subdirección de Contabilidad que sirve de escenario para la presente investigación.

Esta dependencia cuenta con una plantilla total de 1872 empleados (Ver cuadro No. 2), distribuidos de la siguiente manera.

230 Mandos Medios y Superiores

790 Operarios Sindicalizados o de Base  
574 Operarios de Confianza

De esta plantilla aproximadamente 1,100 personas se les aplica un control de asistencia.

Por lo que respecta a la Subdirección de Contabilidad, materia de esta investigación, en ella laboran 25 personas: (Ver cuadro No. 3)

1 Subdirector de Area  
2 Jefes de Departamento  
20 Operarios

## **5.5 SUJETOS**

Para efectos de esta investigación los sujetos encuestados cumplieron con las restricciones siguientes:

\*\*\*\*\* Ser trabajador de la CONADE  
\*\*\*\*\* Laborar en la Subdirección de Contabilidad

A su vez los encuestados fueron divididos en dos grupos de acuerdo a la relación jefe-subordinado.

Esta clasificación obedece de la necesidad de obtener datos más confiables sobre la percepción del clima en el que ambos participan.

Dado que la plantilla que labora en la Subdirección de Contabilidad es sólo de 23 integrantes fue conveniente aplicar el instrumento de medición que se detalla en el punto 5. 7 a la totalidad de la muestra.

## **5.6 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

Por operacional se entiende la relación que guardan las variables del problema a estudiar, es decir, la designación de las variables dependiente e independiente. Así la "variable independiente es la supuesta de la variable dependiente que sería su efecto... la variable dependiente es aquella que se predice, mientras que la variable independiente es aquella a partir de la cual se predice..." <sup>(2)</sup>

Para esta investigación se manejan las siguientes variables:

### **Variable dependiente.**

**Tasa de ausentismo.-** La no presentación al centro laboral por motivos injustificados para la dirección.

Este suele ser irrelevante cuando se carece de una cuantificación clara y precisa, por ello es necesario determinar una tasa o porcentaje que refleje en que proporción y frecuencia se presenta esta situación, y de esa manera definir su importancia en la incidencia sobre el clima organizacional.

Por otra parte las **variables independientes** son:

**Clima Organizacional.-** Se refiere al conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de un amplio espectro de fenómenos organizacionales.

Para medir esta variable independiente se hará a través del instrumento denominado WES el cual consta de 90 reactivos, agrupados en 10 subescalas para tal efecto.

La máxima puntuación para cada subescala es de 9 puntos, por lo que la percepción del clima será aceptable si por lo menos los resultados obtenidos se localizan cerca de la media que es de 5 puntos.

**Cohesión.-** El conjunto total de fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo que les hace permanecer en el mismo como parte de este.

Al igual que para la anterior variable, se utilizará el WES para medir esta subescala, tomando sólo como base las preguntas: 2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72 y 82. Se manejan los mismos criterios para cuantificar esta variable.

## **5.7 INSTRUMENTO**

Moss e Insel elaboraron un cuestionario, titulado "The Work Environment Scale", susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y escolares. Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 subescalas, a su vez estas definen y delimitan tres dimensiones a saber:

### a) DIMENSIÓN DE RELACIONES

1.- **COMPROMISO.** Esta subescala mide hasta que punto los individuos se sienten implicados en su trabajo y lo que comentan de sus empleos.

2.- **COHESION.** Esta subescala se basa en la relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre si.

3.- **APOYO DEL SUPERVISOR.** Esta subescala se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

#### b) DESARROLLO Y CRECIMIENTO PERSONAL

4.- **AUTONOMIA.** Esta subescala mide hasta que punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

5.- **ORIENTACION A LA TAREA.** Esta subescala evalúa hasta que punto el clima estimula la planificación y la eficiencia en el grupo.

6.- **PRESION EN EL TRABAJO.** Esta subescala se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

#### c) MANTENIMIENTO Y CAMBIO DEL SISTEMA

7.- **CLARIDAD.** Esta subescala mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

8.- **CONTROL.** Esta subescala se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9.- **INNOVACION.** Esta subescala mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10.- **AMBIENTE FISICO.** Esta subescala se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico y agradable para sus empleados.

El instrumento se integra por 56 reactivos directos, respuestas afirmativas y 34 reactivos invertidos respuestas falsas.

Cada una de las subescalas descritas consta de 9 reactivos para su medición, el valor permitido para cada respuesta correcta por reactivo es de un punto, por lo que el valor máximo para cada una de las subescalas es de 9 puntos.

Para obtener estos valores se acompañó el cuestionario con una hoja de respuesta, para que en el los encuestados pudieran verter las respuesta a cada uno de los reactivos descritos.

## 5.8 PROCEDIMIENTO

La aplicación del instrumento de medición se realizó previa presentación del propósito de la investigación al Subdirector de Contabilidad la Srita. C. P. Adriana Y. Villafuerte

Limas, a quien se le expuso la estructura del cuestionario, los alcances y el objetivo del mismo para un mejor conocimiento.

Se aprobó la solicitud para la aplicación de la investigación, bajo las siguientes condiciones:

No aplicar a más de 5 personas por día los cuestionarios, dirigirse de manera individual y personalizada al encuestado para evitar desorden.

Utilizar un horario que no interrumpiera los trabajos del personal, y si fuese posible el horario de 9 a 9:30 am para tal propósito u otro compatible con el área.

Dado las condiciones descritas, fue posible visitar el lugar físico donde se realizan las labores de los encuestados: el espacio es bastante amplio, cada persona cuenta con un escritorio y su respectiva silla, no existe uniformidad en el mobiliario, algunos tienen escritorios de metal de modelo antiguo, mientras otros muestran uno más reciente. El espacio que comparten es una área común donde todos se pueden ver las espaldas.

Existen tres privados dos de ellos sin ventilación, son ocupados por los respectivos jefes; la ubicación de estos es de espalda a los empleados.

De cara a los empleado se localiza el personal que laboran para la Subdirección de Presupuesto. Lo cual implica que en el mismo espacio conviven las dos Subdirecciones y los respectivos espacios que ocupan están delimitados por una línea imaginaria.

Por otra parte el contacto que se tuvo con los encuestados fue breve utilizando únicamente el tiempo necesario para la explicación del cuestionario y de la hoja de respuestas.

Se decidió por dejar los cuestionarios en manos de los interesados, por lo que desconocemos si la contestación del mismo se hizo en el centro de trabajo o fuera de el.

El tiempo que utilizamos para la aplicación de los mismos no se incurrió en alguna duda relevante por parte de los encuestados.

Cabe señalar que se les hizo referencia del anonimato de las respuestas por lo que creemos que fue un factor importante para generar mayor confianza y objetividad en las respuestas.

Una vez recibidas las hojas de respuesta se procedió a calificar de manera individual cada cuestionario, utilizando para ello una hoja plantilla con las respuestas correctas para cada uno de los reactivos.

Al final del cotejo se las respuestas, se indicó la calificación para cada una de las subescalas de acuerdo a la percepción individual, para posteriormente generar un concentrado general de la muestra.

El mismo procedimiento se siguió para los cuestionarios de los supervisores salvo la diferencia de utilizar una marca para diferenciarlos con los del personal operario.

En resumen se empleo 15 días para la aplicación del cuestionario.

A nivel operativo se mostró poco interés para responder al mismo, esto se expresa por la demora en que fueron entregados los cuestionarios.

Aunque hubiera sido más conveniente permanecer con los encuestados el tiempo necesario para resolver dudas e inquietudes, no se pudo por las restricciones de tiempo que aquellos tenían para responder.

A nivel supervisor se mostró más interés, no existió tardanza para la entrega de los mismos.

## 5.9 RESULTADOS

Los datos recopilados se encuentran concentrados en el siguiente tabulador general; en cuanto al ausentismo se tiene :

En base a datos proporcionados de manera verbal se tiene que durante el mes de junio del presente la Dirección de Recursos Humanos registró 440 inasistencias.

Cabe hacer mención que la CONADE lleva la siguiente política para registrar la incidencia de este comportamiento.

Se considera falta si:

\*\* El trabajador incurre en 4 retardos injustificados durante el mes.

\*\* Si omite checar la tarjeta en la hora de entrada o salida.

\*\* La inasistencia al centro de trabajo.

Para determinar la tasa de ausentismo tenemos:

$$\text{Tasa de ausentismo} = \frac{\text{Num. de inasistencias registradas}}{\text{Num. de empleados}} \times 100$$

$$T. A = (440/1100) \times 100 = 40\%$$

Esto indica que el 40% del personal que esta obligado a checar presenta por lo menos una inasistencia al mes.

En cuanto a la repercusión en el tiempo laboral disponible se tiene:

Tiempo efectivo= a num.de empleados X 8 horas

$$T.E. = 1100 \times 8 \text{ horas} = 8800 \text{ horas al día}$$

Ahora bien de reporte de inasistencias se tiene un tiempo desaprovechado o inutilizado de:

$$T.E. = 440 \times 8 \text{ horas} = 3520 \text{ horas}$$

Los datos reportados por la Subdirección de Contabilidad es de 12 inasistencias durante el mismo período citado.

$$T.A. = (12/20) \times 100 = 60\%$$

Este valor indica que el 60% del personal que labora en este departamento incurrió por lo menos en una falta durante este período.

A nivel de toda la Dependencia representa el 1.09 % de las inasistencias registradas.

Por lo anterior se concluye la importancia que reviste conocer las causas que provocan este comportamiento, por ello analizaremos el clima que prevalece en la incidencia sobre este.

## **V.10 ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados se hará en dos segmentos, por un lado en base a los datos demográficos y a través de la percepción promedio del clima laboral.

### **a) Análisis demográfico**

Los datos demográficos obtenidos nos permiten caracterizar a los dos grupos encuestados de la forma siguiente:

#### **(1) Operarios**

Este grupo está integrado por 13 hombres (65% de la muestra) y 7 mujeres (35% de la muestra). (Gráfica 2)

El 65% representa una edad menor a los 36 años contra un 15% de más de 46 años como el grupo de mayor edad. De este dato se concluye que se investiga a un grupo joven y homogéneo. (Gráfica No. 3)

Por otra parte el estado civil del 55% de la muestra es casado y el 45% restante es soltero (Gráfica No. 4).

Por lo que respecta al nivel de escolaridad se obtiene un 10% (2 personas) con nivel de secundaria, es el grado más bajo de la muestra, contra un 40% en bachillerato y el mismo porcentaje en licenciatura (Gráfica No.5).

De lo anterior se deduce que existe un aceptable nivel escolar dentro de la muestra, esto obedece a las características del desempeño y destreza que exige el área de trabajo analizada.

Un dato que nos parece interesante es el de la antigüedad en el trabajo, el 55% (11 personas) tienen una antigüedad menor o igual a un año, el 30% (6 personas) de dos a 5 años y el 15% restante (3 personas) más de 11 años (Gráfica No. 6)

Este resultado nos hace pensar en una renovación o reestructuración del área laboral, y que repercute en la percepción de los individuos por estar en una etapa de adaptación al mismo.

Finalmente existen tres tipos de relación empleado- dependencia: 30% (6 personas) son de base o sindicalizadas, 45% (9 personas) son de confianza y el 25% restante (5 personas) son profesionales por honorarios (Gráfica No.7).

Consideramos que estos datos son relevantes para el análisis posterior.

## (2) Supervisores

En total fueron 3 los supervisores encuestados, dos de ellos del sexo masculino (67%) y uno del sexo femenino (33%). El 100% tiene una edad comprendida entre los 26 a 35 años y grado de licenciatura.

En cuanto a la antigüedad en el trabajo, el 67% (2 personas) tiene de 2 a 5 años y el 33% (1 persona) 1 año.

En resumen la muestra señala que existen más hombres que mujeres, lo cual genera una proporción de casi 2:1, esto nos permite argumentar que no es un factor determinante y decisivo en el reclutamiento del personal el sexo.

Por otra parte la edad que prevalecen en la muestra fluctúa entre el intervalo de 16 a 35 años que equivale al 70% de esta, contra un 13% que registra más de 46 años. Esto

indica que el recurso humano se encuentra en plena etapa productiva, por lo que no existe problema a corto plazo de renovación del personal o jubilación del mismo.

Por lo que los directivos deben tomar este factor para aprovechar al máximo el potencial nato del grupo, ya que en la medida que sean reconocidos sus esfuerzos se involucrarán en los fines particulares del departamento.

Sin embargo las expectativas a esta edad tienden a buscar un reconocimiento laboral, y a la medida que se logre una homogeneidad entre los intereses individuales con los de la organización propiciará un mejor clima laboral, que se traducirá en mejoras para ambas partes.

b) Análisis de la percepción del clima.

Observando la gráfica No.8 que involucra las 10 subescalas se aprecia una marcada dispersión en la percepción del clima organizacional en operarios y supervisores.

Así por ejemplo, la subescala de compromiso se registra una mayor puntuación promedio en los supervisores con 4 puntos, muy cercano al promedio que se escogió, que es de 5.

Es muy probable que a mayor nivel jerárquico los beneficios que ofrece la organización a los mandos medios, resulte atractivo y reconfortante al grado tal de manifestar un orgullo por pertenecer a la institución.

Consideramos que no sólo el factor económico motiva a que los supervisores denoten un mayor compromiso, si no es la misma tarea o quehacer laboral que los posibilita a manifestar una satisfacción, aunado al prestigio que reviste el puesto que se ocupa.

Caso contrario es el de los operarios quienes sólo obtuvieron 3 puntos al respecto. Este dato nos hace pensar en un cierto grado de renuencia hacia la institución, y en particular hacia el área en que labora.

Es probable que la idea que se tiene sobre la empresa pública de la Suboptimación del recurso humano, incida en la percepción de este grupo.

Además entre más simplificado resulte la tarea, es decir, entre más segmentado sea la labor a desempeñar produce apatía y monotonía por que carece de un verdadero enriquecimiento el trabajo a realizar.

Si a lo anterior se le agrega el factor económico, del que sólo conocemos que a nivel operativo las remuneraciones son bajas la situación tiende a acentuarse.

En cuanto a la subescala de cohesión nuevamente los supervisores manifiestan un alta

puntuación, cinco puntos, e iguala el valor promedio previsto para dicha subescala.

Este grupo considera que existe un ambiente de compañerismo y amistad, en el que las diferencias jerárquicas no son tomadas en cuenta.

Sin embargo al cotejar la respuesta de los operarios nos cabe la duda que tan cierto es la percepción de aquel grupo.

Al referirnos a la cohesión hablamos de la cordialidad, armonía y amistad que priva en el departamento, creemos que la percepción de los operarios es la más apropiada y objetiva.

Podemos argumentar que no existe un grupo informal homogéneo, sino varios grupos independientes y ajenos a los intereses mutuos.

Por otra parte en la subescala de apoyo del supervisor se presenta un gran contraste en las respuestas vertidas al respecto.

Los supervisores obtuvieron 6 puntos de 9 probables, argumentando con esta puntuación un decidido apoyo al personal que labora bajo sus órdenes.

De un interés inobjetable por apoyar al subordinado en todo lo referente al trabajo y más aún en generar una relación de amistad.

Por el contrario los operarios manifiestan un nulo apoyo del supervisor y con ello una idea de una relación fría e impersonal, carente de afecto y reconocimiento por parte de los supervisores.

Esta falta de apoyo real provoca desinterés en el personal operario por brindar un mejor rendimiento, y más aún por participar en forma voluntaria y espontánea en la mejora de lo que se hace.

De las 10 subescalas incluidas en el instrumento de medición, únicamente en la subescala de autonomía existe homogeneidad en la percepción tanto en operarios como en supervisores.

La puntuación registrada de esta subescala es de 3 puntos, este resultado nos indica la restricción para hacer el trabajo de una manera independiente a lo estipulado.

Esto obedece principalmente al hecho de las características de la tarea a realizar, recordemos que la muestra en cuestión se dedica a trabajos del registro contable de las operaciones de la Dependencia, y por lo consiguiente, existe una manera ortodoxa de llevar a cabo el trabajo.

Sin embargo, en la medida de que se pudiera avanzar hacia la autonomía se refleja en un enriquecimiento de la tarea y optimización del potencial humano .

En la subescala de orientación a la tarea se registra cinco puntos para los supervisores, contra 4 puntos en los operarios.

Esto nos demuestra una vez más que el supervisor percibe las actividades planeadas y bien conocidas por ellos, las responsabilidades y derechos de acuerdo a su jerarquía mientras a los operarios no le son muy precisos, esto quizá se deba a la falta de integración o de herramientas como manuales que permitan corregir esta anomalía.

De esta relación se destaca una marcada preferencia por cubrir con las exigencias del trabajo.

La subescala de presión nos refleja una mayor percepción sobre el mismo en los operarios con cinco puntos.

Aunque el valor registrado se ubica en el promedio esperado es necesario destacar que esta obedece a la carencia de claridad en lo referente a las políticas, lo que condiciona que se manifieste cierta premura de tiempo para hacer las cosas. Podemos considerar este resultado como bueno, sin embargo es conveniente observar la carga de trabajo para cada persona y nivelar en la medida que se pueda la amplitud de la tarea.

Entre las diferencias más marcadas se registra la relativa a la subescala de claridad.

Los supervisores obtuvieron 8 puntos de 9, lo que nos indica un claro conocimiento de las políticas, procedimientos y dominio pleno de las funciones inherentes a su cargo.

Por lo que se refiere a los operarios, se registra una puntuación de 3, lo que denota un desconocimiento de las exigencias del área, esto se puede traducir en ambigüedad y demora en el trabajo.

En cuanto a la subescala de control se registra 6 puntos para los supervisores contra 5 puntos en los operarios. Ambos resultados se ubican por arriba del promedio esperado, esto representa que pese a que no existe claridad de las políticas y reglamentos en los operarios, estos se ven obligados a realizar los trabajos bajo un control riguroso acorde a los lineamientos que la dirección impone para normalizar el trabajo.

Por otra parte en la subescala de innovación la percepción del supervisor es congruente con el valor promedio esperado, lo que indica que tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos de trabajo o de adecuación de como hacer las cosas para romper con las formas tradicionales.

El operario no percibe la innovación, para este grupo parece que las cosas permanecen estáticas y rutinarias, asignan un valor de dos puntos. Por lo que pueden presentar una resistencia ante los cambios inesperados.

El ambiente físico es percibido por los operarios de una manera no agradable, y esta repercute no sólo en el desempeño de sus funciones si no también en el estado de ánimo y en las relaciones interpersonales.

Los supervisores manifiestan una mejor percepción del ambiente físico, por lo que no repercute sensiblemente en el desempeño.

### **5.10.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES**

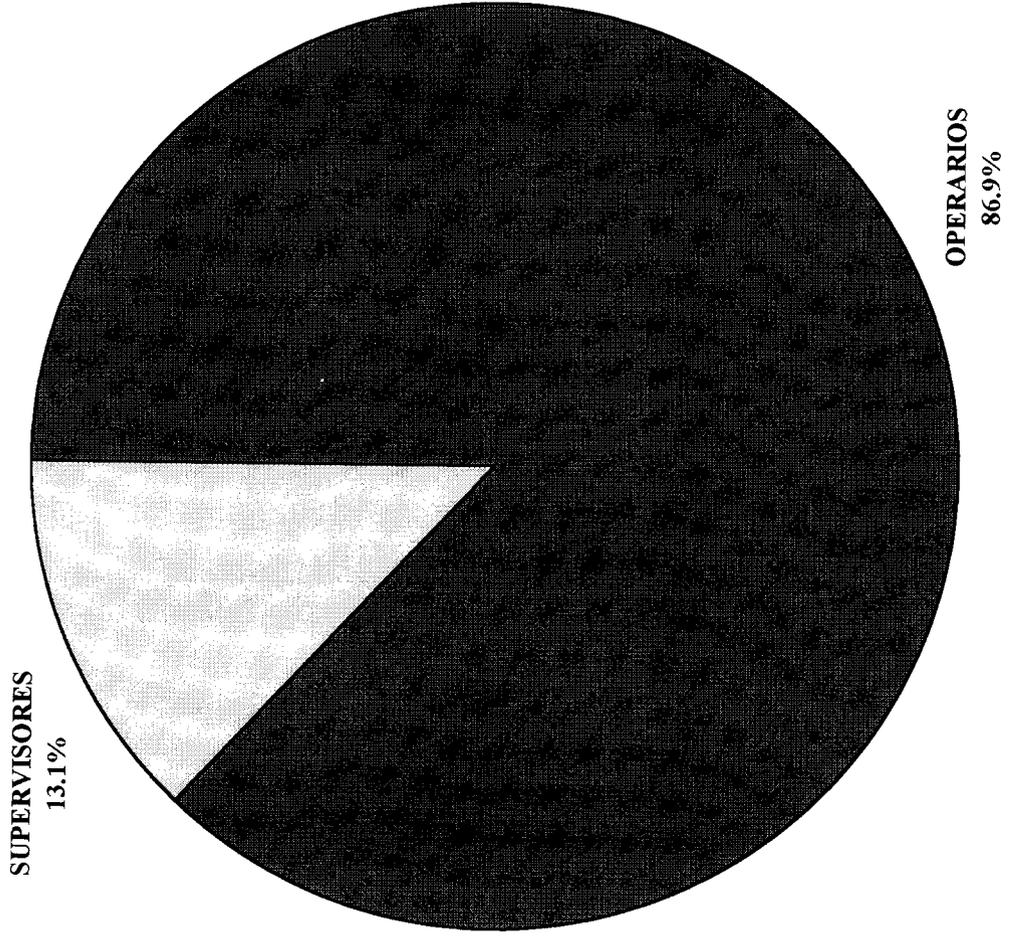
En páginas anteriores se determinó la tasa de ausentismo de esta área la cual es del 60%, este porcentaje por si sólo refleja una situación que debe ser objeto de investigación, ya que la teoría asigna de 3 a 4% como una tasa de ausentismo aceptable.

Las repercusiones de este comportamiento son varias, sólo por citar dos de ellas, se tiene: retraso en el procesamiento y registro de la información contable y presión para cumplir con los compromisos con los distintos programas.

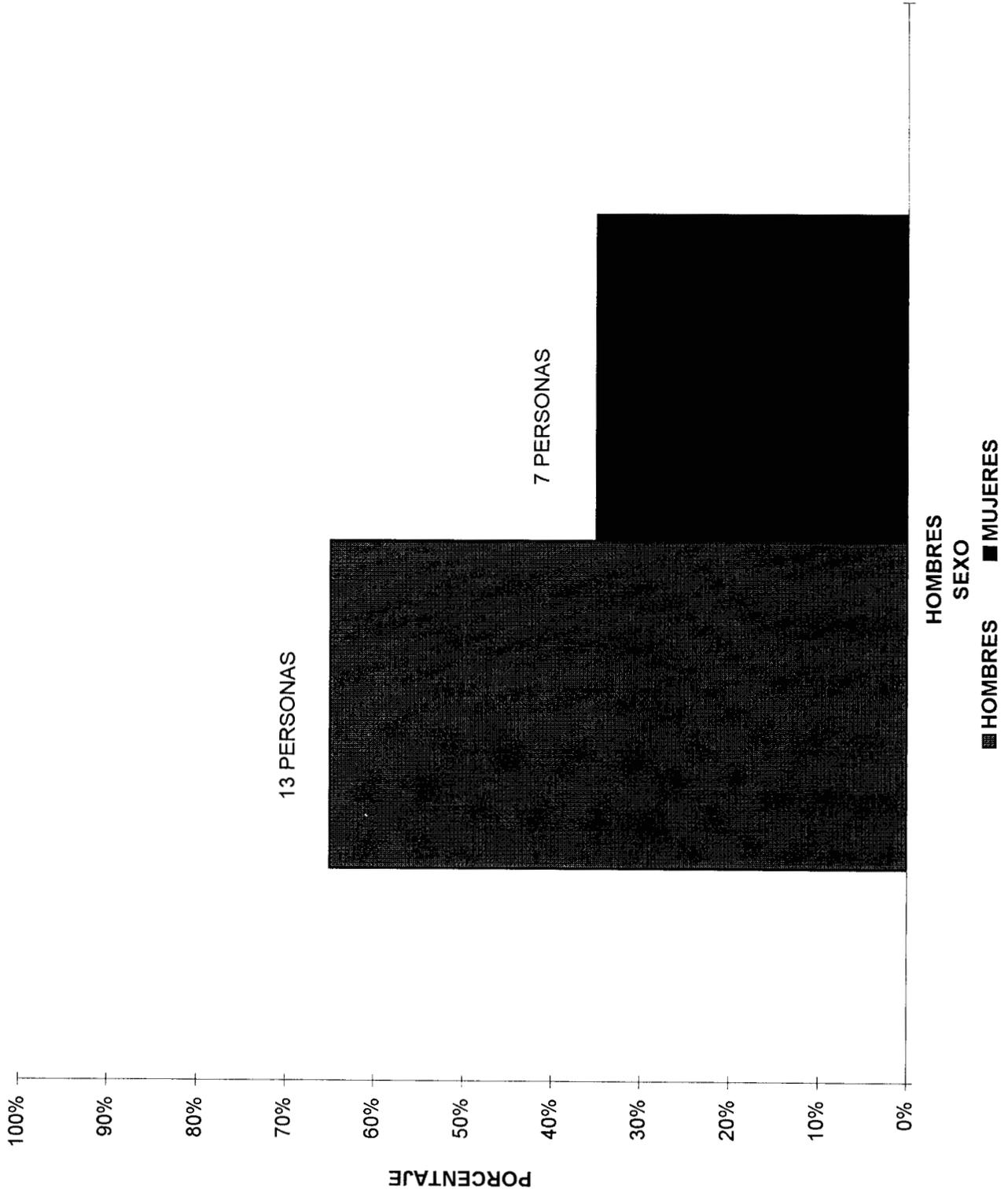
En cuanto a la cohesión como variable independiente, se deduce de la gráfica No.9, únicamente 8 de 20 encuestados asignan un valor de más de cuatro puntos a esta subescala, representa el 40% de la muestra.



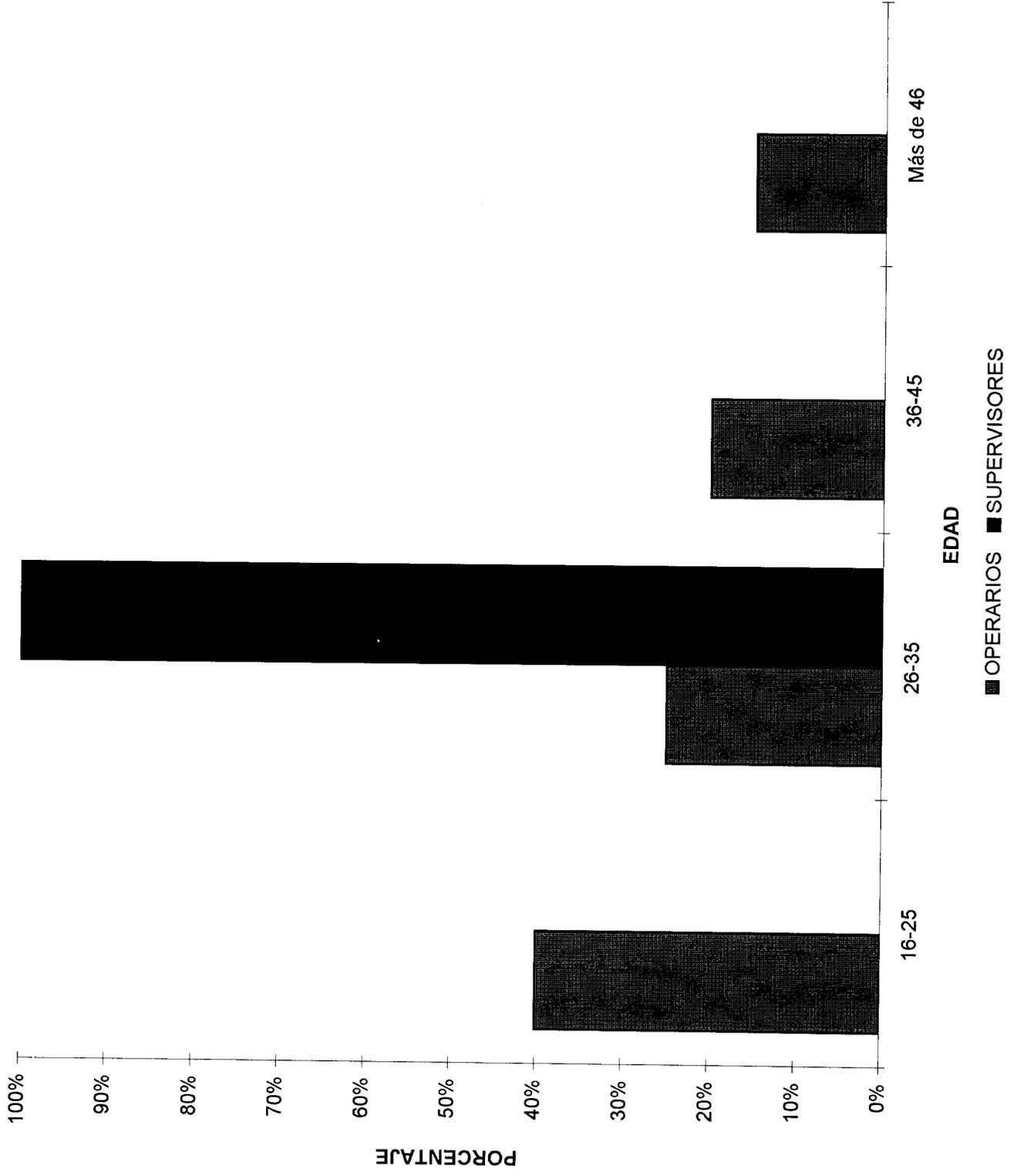
**GRAFICA 1 TOTAL DE ENCUESTADOS  
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD (CONADE)**



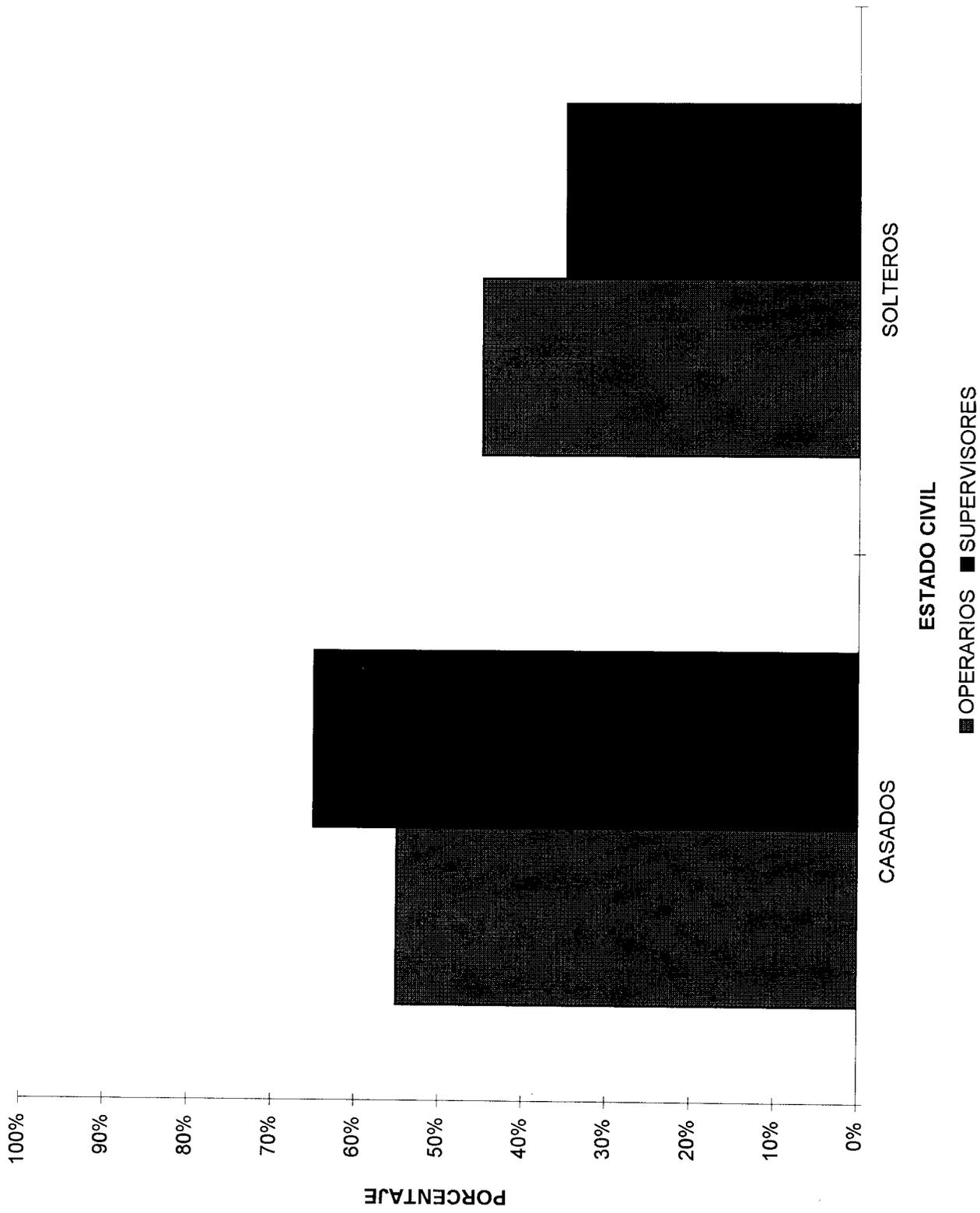
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD (CONADE)  
GRAFICA 2 TIPO DE SEXO



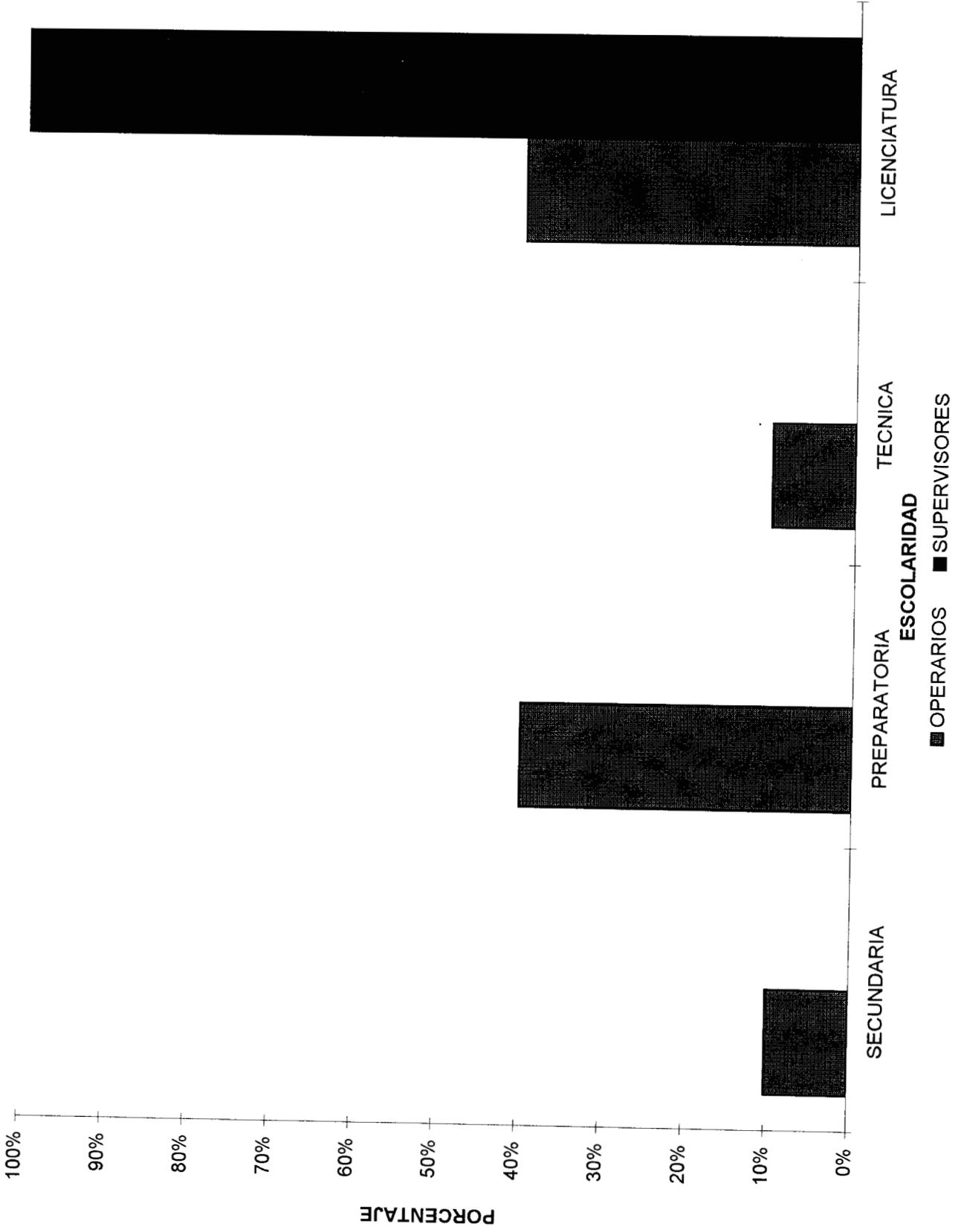
GRAFICA 3 COMPARATIVO DE EDAD  
SUBDIRCCION DE CONTABILIDAD (CONADE)



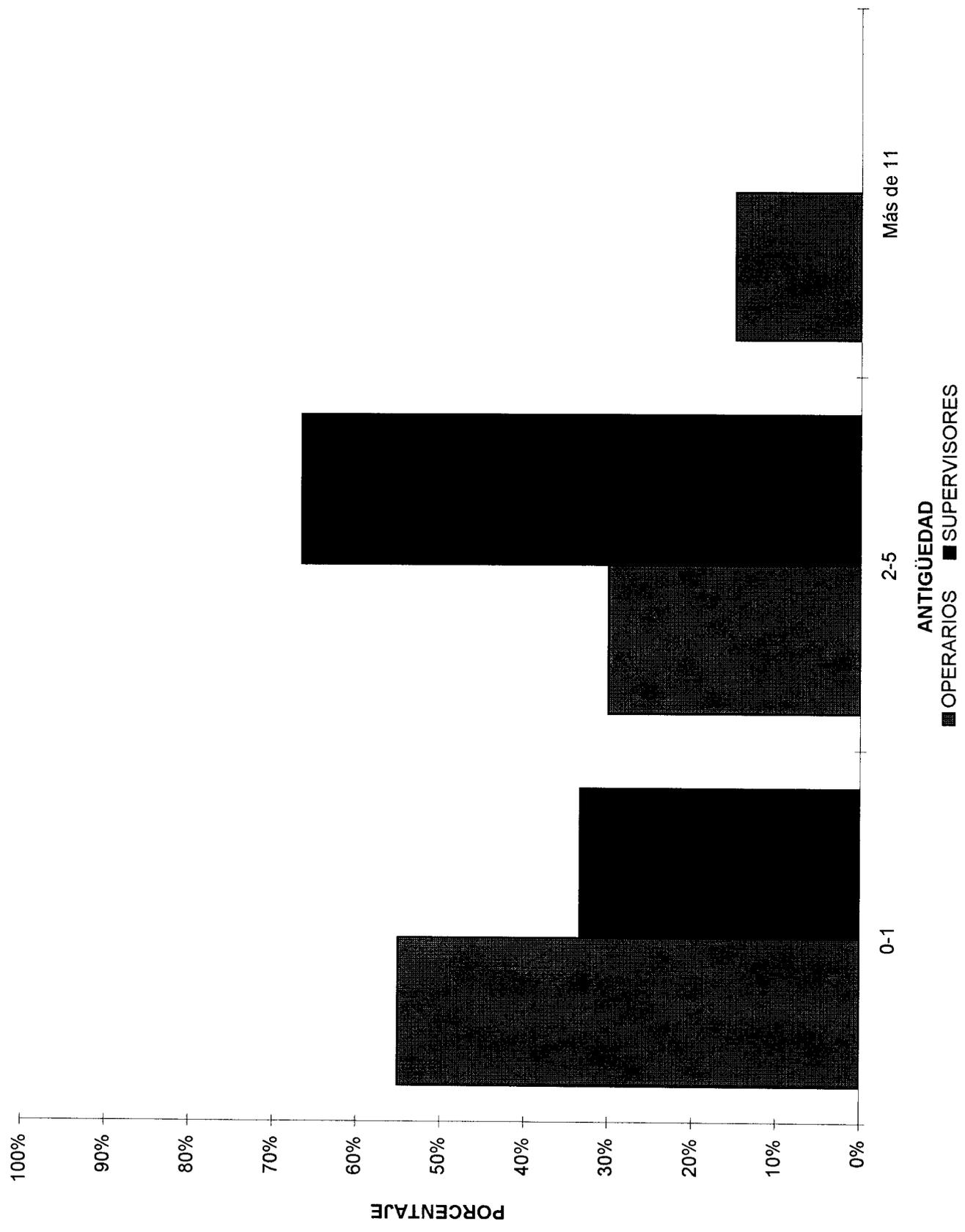
GRAFICA 4 COMPARATIVO ESTADO CIVIL  
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD (CONADE)



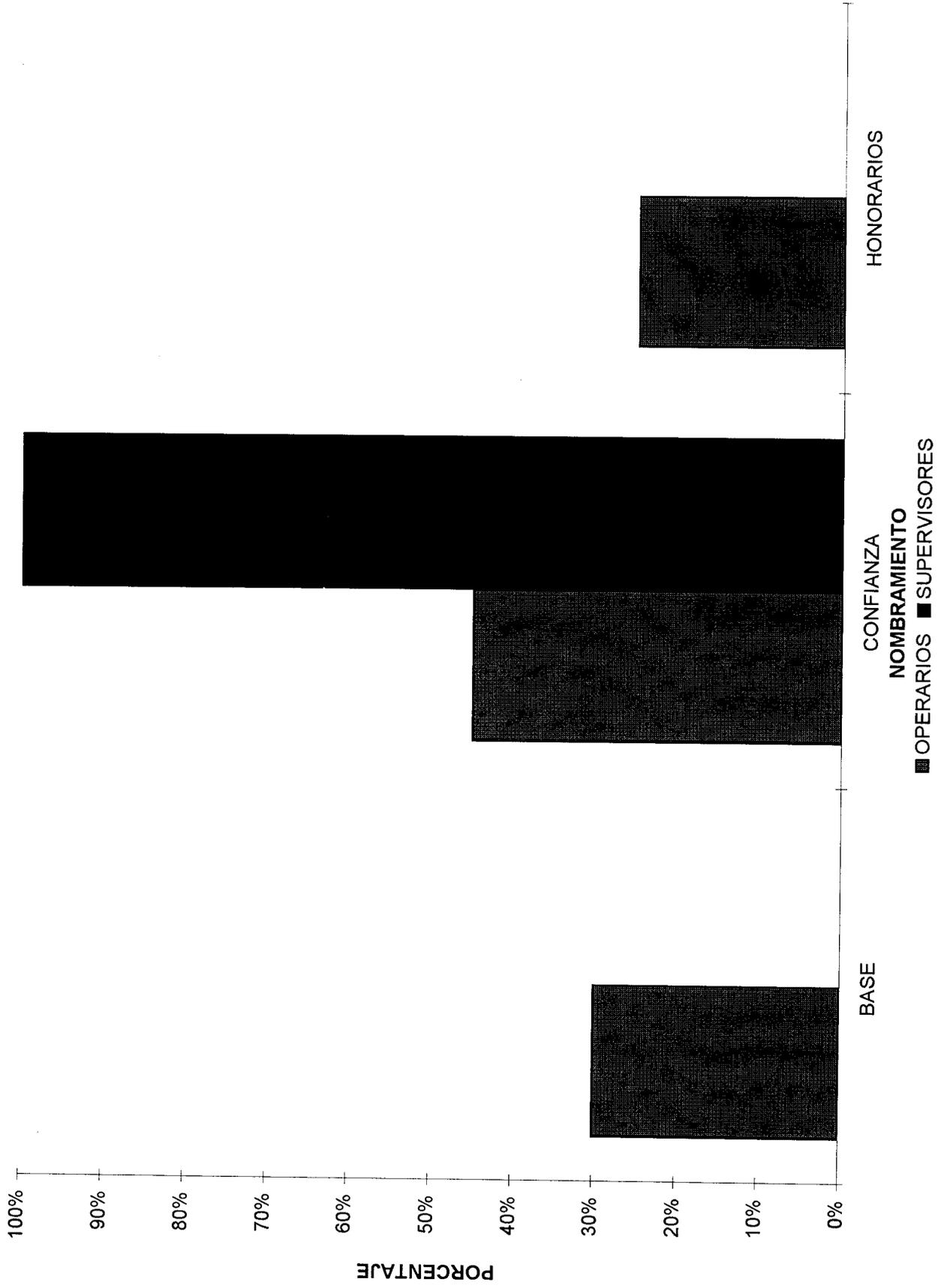
**GRAFICA 5 COMPARATIVO ESCOLARIDAD  
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD (CONADE)**



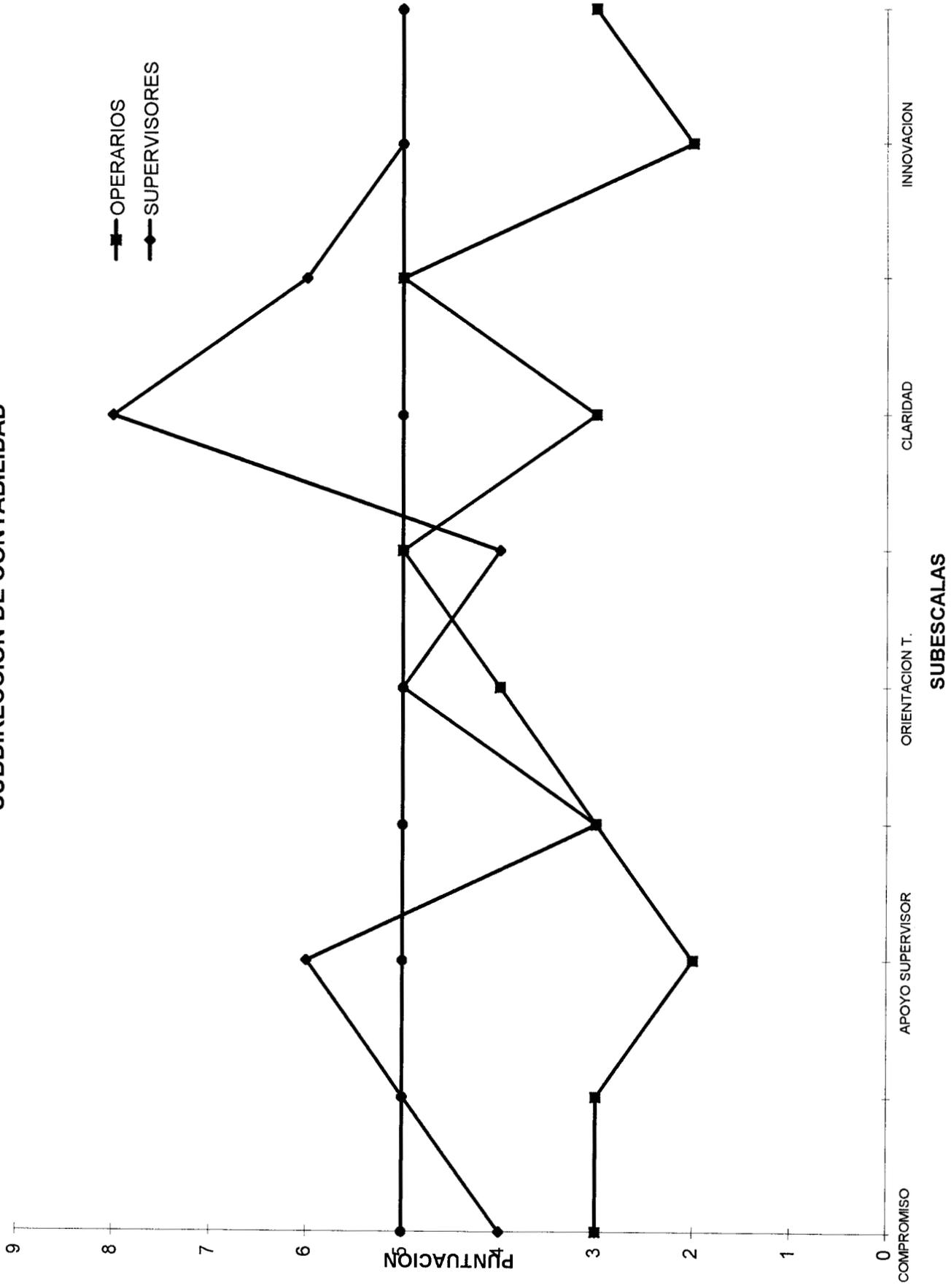
**GRAFICA 6 COMPARATIVO POR ANTIGÜEDAD  
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD (CONADE)**



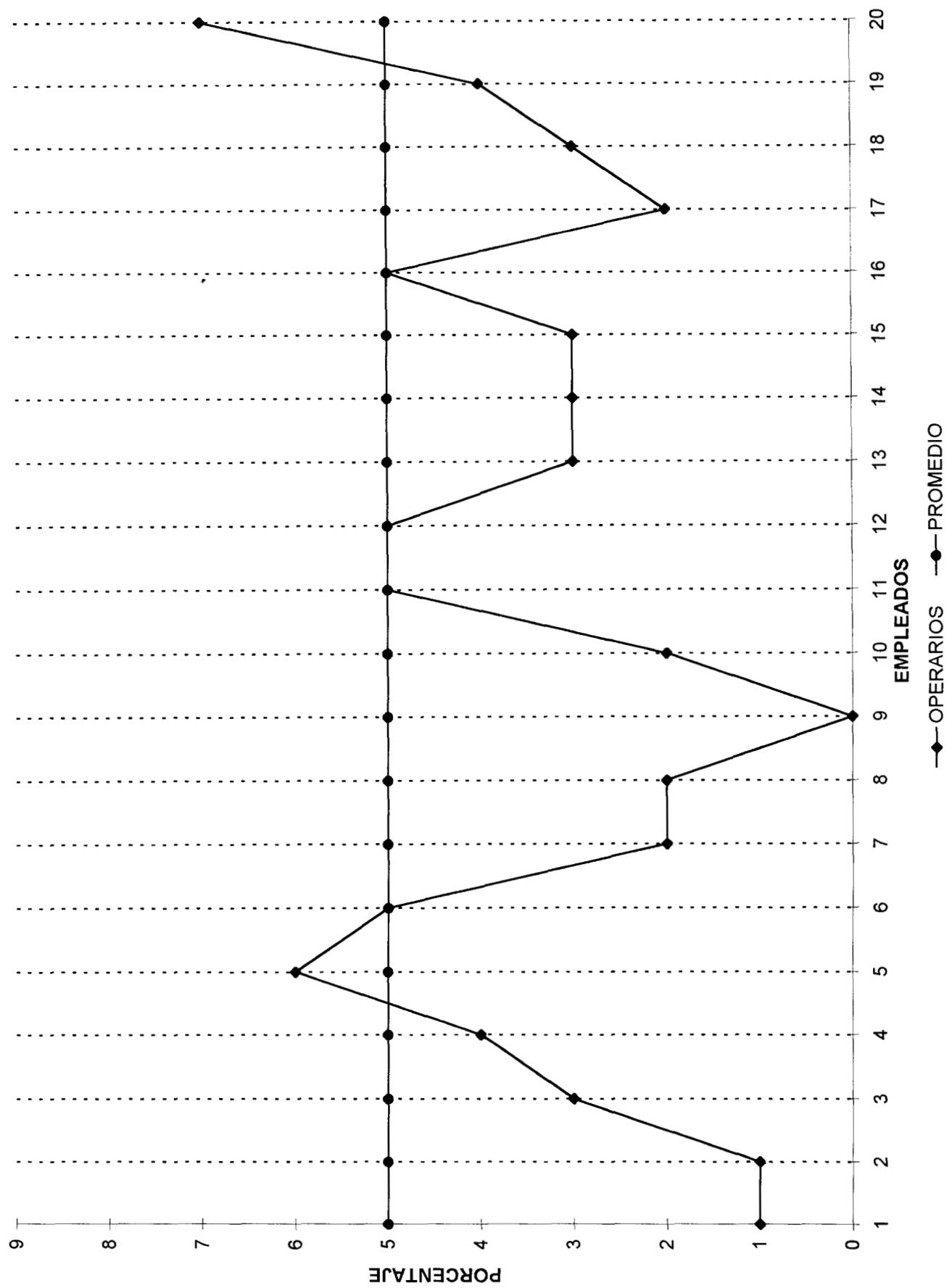
**GRAFICA 7 COMPARATIVO POR TIPO DE NOMBRAMIENTO  
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD (CONADE)**



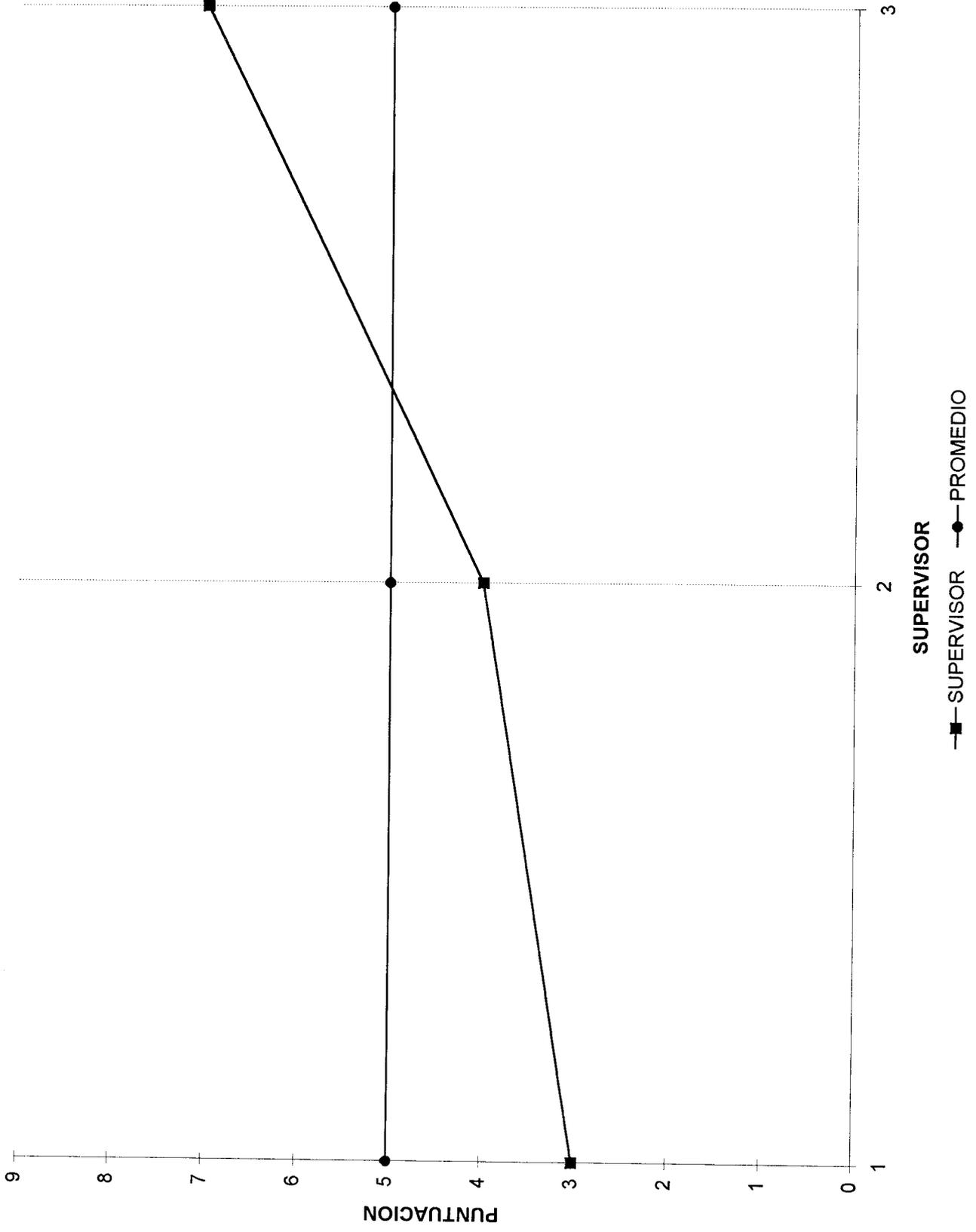
**GRAFICA 8 PERCEPCION OPERARIOS VS SUPERVISORES  
SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD**



GRAFICA 9 PERCEPCION DEL OPERARIO  
SUBESCALA COHESION



GRAFICA 10 PERCEPCION DEL SUPERVISOR  
SUBESCALA COHESION



## 5.11 CONCLUSIONES

En base al análisis anterior, podemos concluir que la hipótesis de trabajo no se cumple, debido a que la cohesión no es un factor determinante para que se presente o no el ausentismo.

La cohesión puede influir para que disminuya la incidencia al respecto más no para erradicarlo y/o evitarlo. Bajo esta condición no se puede hablar de una relación inversamente proporcional como se mencionó en la hipótesis, si no de una relación indirecta.

Podemos con certeza decir, que existe otros factores dentro del clima organizacional analizado que repercuten de una manera más significativa, en el génesis de este comportamiento.

Con lo anterior no queremos decir que la cohesión sale sobrando en la manifestación del ausentismo, por que al final de cuentas las relaciones interpersonales son necesarias y fundamentales para la adaptación de los individuos al grupo de trabajo, si no que forma parte de una de las posibles causas.

Podemos señalar que esta actitud se presenta por los problemas existentes en la Dimensión de Relaciones, en la que se mide la manera en que los dos grupos de la organización operarios y supervisores se prestan ayuda para generar un ambiente laboral. El valor promedio que se reporta para este es de tres puntos.

El ausentismo se manifiesta por las siguientes causas:

### a) Falta de apoyo del supervisor

En primer lugar se observa la falta de apoyo del supervisor hacia el operario, el valor registrado para esta subescala representa la más baja a la par con la subescala de innovación con dos puntos.

Esta percepción manifestada por el operario determina una gran medida la ausencia de motivación para adentrarse en la tarea al no contar con el respaldo, ni el reconocimiento del esfuerzo vertido.

Así podemos pensar que el interés primordial del supervisor se centra en una actitud de sólo cumplir con los objetivos del departamento sin importar como y bajo que condiciones se realice.

### b) Un bajo grado de compromiso

A su vez esta falta de apoyo repercute en el estado de ánimo del operario, el que

refleja un grado bajo de compromiso tres puntos promedio, con respecto al promedio señalado que es de cinco puntos, hacia el departamento en que labora, y también hacia la institución.

Esto se puede traducir en una actitud de desinterés por apoyar en labores extraordinarias y carencia de espontaneidad para enriquecer la tarea a realizar.

#### c) Falta de cohesividad del grupo

Por otra parte la subescala de cohesión es baja en los operarios, se registra una calificación de tres puntos promedios, lo cual nos hace pensar de la existencia de pequeños grupos que propician un comportamiento heterogéneo o simplemente individuales cuyos intereses se contraponen entre sí y que imposibilitan la cohesividad del grupo.

Sin embargo bajo los datos que tenemos a la mano podemos argumentar que la cohesión no se lleva a cabo por los siguientes factores:

#### a) La incorporación de personas de recién ingreso

El 52% de la muestra presenta una antigüedad menor o igual a un año; es este período donde los individuos tratan de identificarse con el grupo al que se incorporan, de mediar el interés particular con el del grupo y de sentirse aceptado por éste. Por lo que resulta un período relativamente corto para reafirmar unos lazos de compañerismo.

Sin embargo existen elementos que pueden facilitar la cohesividad del grupo a corto plazo y estos se manifiestan en la similitud de edades que como se mencionó en los resultados es gente joven, y el grado de escolaridad en el que el 80% tiene nivel medio superior.

#### b) Presión en el trabajo

Otro factor que impide la cohesión es la presión hacia el trabajo, que curiosamente fue la única subescala de los operarios que estuvo por arriba de la escala de los supervisores, y aunque se sitúa en el promedio esperado, se puede deducir que repercute en los tiempos de relajamiento que pudiera existir.

Cabe hacer mención que este argumento se puede corroborar con mayor objetividad si recurrimos al Tabulador general, el cual registra puntuaciones de 0 hasta 8 puntos. Lo cual conlleva a pensar que las tareas o funciones que cada persona realiza no son equitativas, es decir, hay personas con demasiado trabajo, y otros que sólo "pasan el tiempo".

### c) El espacio físico

Un tercer factor que imposibilita la cohesividad del grupo, es el ambiente físico, que como se señaló todos se ven las espaldas y no así la cara, esto es, la distribución del mobiliario no es la adecuada lo cual no permite que el espacio sea agradable y permita la integración del grupo.

La cooperación entre la organización formal y la informal es algo deseable ya que cuando un grupo informal cohesivo posee metas ligadas a los de la administración, se obtiene mayor productividad, una moral más elevada, menos ausentismo y menos fracasos.

Cabe señalar que los resultados obtenidos corresponden a la percepción de la forma expectativa, es decir, lo que opinan los actores involucrados en el clima laboral. Esto significa que los datos obtenidos no necesariamente son los que están presentes en la forma real, ya que cada persona tiene un grado de percepción particular ante eventos iguales.

Sin embargo, no se puede destacar que los resultados obtenidos y promediados presenten un gran acercamiento del clima organizacional real.

Por otra parte la falta de una cohesividad en el grupo imposibilita la satisfacción de necesidades humanas como son compañerismo, identificación, pertenencia, prestigio y reconocimiento. Esta necesidad de pertenencia se satisface más fácilmente a nivel de grupo informal.

A través de él se alcanzan juicios y decisiones sobre el trabajo y provee un clima propicio para probar nuevos procedimientos y crear normas de cooperación.

La falta de cohesividad de la muestra obedece a otro factor que esta directamente relacionado con las prácticas de supervisión, falta de innovación en el trabajo, además si la administración promueve la competencia entre los miembros del grupo habrá una disminución de la cohesión.

### **5.12 ALTERNATIVAS**

Para reducir la tasa de ausentismo e incrementar la cohesividad en el grupo se recomiendan las siguientes medidas:

- 1.- Motivar al trabajador en la tarea que realiza, de tal manera que exista un compromiso real y una satisfacción personal de que su desempeño es importante, por medio de una promoción por ejemplo.

2.- Reconocimiento del mérito de los empleados. Una persona desea sentirse importante y necesaria, el reconocimiento de la personalidad y el carácter individual en el trabajo es una necesidad básica, de tal manera los empleados que reciban este tipo de reconocimiento harán lo que puedan para asistir a su centro de trabajo, pues no querran perder la estimación de la empresa ni la suya propia.

3.- Una adecuada selección del personal y la respectiva ubicación de acuerdo al perfil presentado permitirá una mayor satisfacción en el trabajo, al sentir un mayor interés e identificación con su tarea. El trabajador estará menos inclinado a faltar a su trabajo por convicción propia.

4.- Capacitar a los supervisores en Relaciones Laborales y comportamiento grupal para lograr una mayor atención hacia los operativos de tal manera que éstos no se sienten desprotegidos.

5.- Sensación de pertenencia mediante el diseño de un programa de actividades que permitan la integración y fortalecimiento del grupo informal.

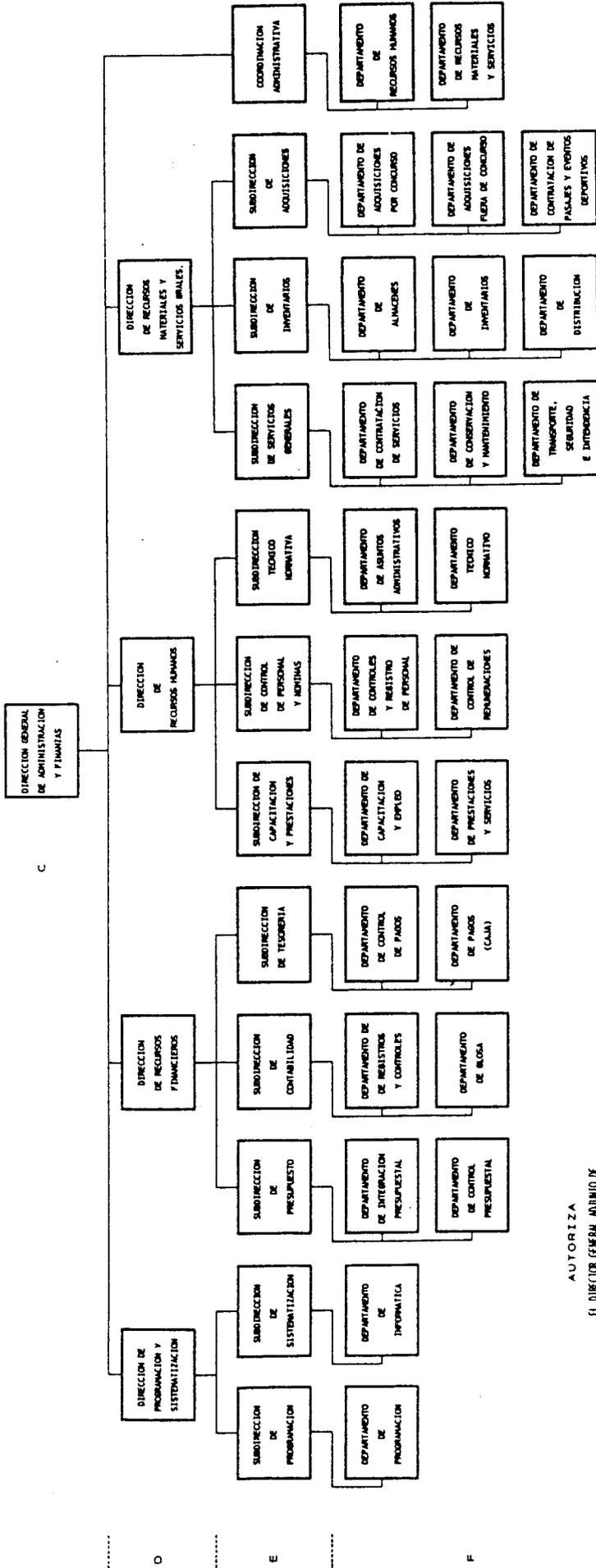
## INDICE

INDRODUCCION	1
CAPITULO 1 RETROSPECTIVA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.	
1.1	TEORIA CLASICA 3
1.1.1.	ESCUELA CIENTIFICA 4
1.1.2	ESCUELO DE LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES DE LA DIRECCION 5
1.2	EL FLUJO DEL TRABAJO 6
1.2.1	INVESTIGACION OPERATIVA 6
1.3	TEORIA HUMANISTICA 8
1.3.1	ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS 8
1.3.2	LAS TEORIAS MULTIDIMENSIONALES 9
1.4	LA ORGANIZACION COMO SISTEMA 10
1.4.1	TEORIA DE SISTEMAS 10
1.4.2	CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS 11
1.4.3	TIPOS DE SISTEMAS 13
CAPITULO 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1	EL MEDIO AMBIENTE Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL 15
2.2	CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 17
2.2.1	CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 20
2.3	COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 21
2.3.1	INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 21
CAPITULO 3 LOS GRUPOS EN LA EMPRESA	
3.1	LOS DOS GRUPOS BASICOS QUE CONVIVEN EN LA ORGANIZACION 24
3.1.1	EL GRUPO INFORMAL 24
3.1.2	EL ASPECTO TEORICO DE LOS GRUPOS HUMANOS 25
3.1.3	EL COMPORTAMIENTO HUMANO 28
3.1.4	TIPOLOGIA DEL GRUPO INFORMAL 33
3.1.5	COHESIVIDAD DE GRUPOS 36
3.2	EL GRUPO FORMAL 38
3.2.1.	TIPOLOGIA DEL LIDERAZGO 39
3.2.2	TEORIA DEL LIDERAZGO DE MC. GREGOR 40
CAPITULO 4 EL AUSENTISMO	
4.1	INTRODUCCION 45

4.2	DEFINICION Y CAUSAS DEL AUSENTISMO	45
4.3	TIPOLOGIA DEL AUSENTIMOS	48
4.3.1	ANALISIS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL	48
4.3.2	ANALISIS DEL SEXO	50
4.3.3	CALCULO DE LA TASA DE AUSENTISMO	51

## CAPITULO 5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

5.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	53
5.2	DISEÑO DE LA HIPOTESIS	53
5.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	54
5.4	ESCENARIO	54
5.5	SUJETOS	55
5.6	DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	55
5.7	INSTRUMENTO	56
5.8	PROCEDIMIENTO	57
5.9	RESULTADOS	59
5.10	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	60
5.10.1	ANALISIS DE LAS VARIABLES	65
5.11	CONCLUSIONES	66
5.12	ALTERNATIVAS	68
	INDICE	70



LA PRESENTE ESTRUCTURA QUEDO REGISTRADA EN ESTA SECRETARIA Y HA SIDO ENTREGADA A LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION PARA LA VIGILANCIA DE SU ESTRICTA APLICACION.

AUTORIZA  
 EL DIRECTOR GENERAL AUXILIO DE  
 SERVICIO CIVIL  
  
 FRANCISCO J. GUTIERREZ VIDAL

REGISTRA  
  
 SECRETARIA DE LA  
 CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION

# DE CONTABILIDAD

SECRETARIA

DEPARTAMENTO  
DE  
REGISTRO  
Y  
CONTROL

DEPARTAMENTO  
DE  
GLOSA

DEPARTAMENTO  
DE  
SISTEMAS

OFICINA  
CONCILIACION  
BANCARIA

OFICINA  
DE  
REGISTRO

OFICINA  
DE  
CONTROL  
GASTOS A  
COMPROBAR

OFICINA  
DE  
RECEPCION  
Y CONTROL  
DE EGRESOS

OFICINA  
DE  
CONTROL  
DE  
IMPUESTOS

OFICINA  
DE  
ARCHIVO

OFICINA  
DE  
SISTEMAS

AUXILIAR  
CONTABLE  
( A )

AUXILIAR  
DE  
SISTEMAS

AUXILIAR  
CONTABLE  
( B )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( B )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( B )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( A )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( A )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( B )

AUXILIAR  
DE  
SISTEMAS

AUXILIAR  
CONTABLE  
( C )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( C )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( C )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( B )

AUXILIAR  
CONTABLE  
( B )

AUXILIAR  
DE  
SISTEMAS



ESTADO DE PLAZAS DE PERSONAL OPERATIVO

PLAZAS DE PERSONAL OPERATIVO

PLAZAS DE PERSONAL OPERATIVO - ZONA I

CÓDIGO	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL	SUELDO	ZONA I			PERSONAL OPERATIVO			
				PLAZAS DE BASE			PLAZAS DE CONFIANZA			VACANTES NETAS
				AUTORIZADAS	OCUPADAS	VACANTES	AUTORIZADAS	OCUPADAS	VACANTES	
807	OPERARIO DE MAQ. DE REPTORIAS	17	813 27	1	0	0	0	0	1	
808	RECIBIDOR/A	14	801 00	1	0	0	0	0	1	
808	ASISTENTE DE SERVICIOS Y ADMT	14	801 00	1	0	0	0	0	1	
810	ASISTENTE DE FISCALIA	16	801 00	1	0	0	0	0	1	
820	EXAMINATE ADMINISTRATIVO	17	801 00	0	0	0	0	0	0	
823	ADMINISTRATIVO INICIAL/ADPT	17	801 00	0	0	0	0	0	0	
827	OPERADOR DE COMPT. DE ROBUST	17	801 00	0	0	0	0	0	0	
8888	ASISTENTE DE REPARAR	16	801 00	0	0	0	0	0	0	
809	ASISTENTE DE COMPT. DE ROBUST	18	801 00	0	0	0	0	0	0	
801	OPERARIO/A	17	801 00	0	0	0	0	0	0	
802	OPERARIO/A	14	801 00	0	0	0	0	0	0	
803	SECRETARIA DE LUGAR	11	801 00	0	0	0	0	0	0	
804	OPERARIO/A	14	801 00	0	0	0	0	0	0	
805	TECNICO BOMBA DE COMPLETA	14	801 00	0	0	0	0	0	0	
806	OPERADOR DE BOMBA	14	801 00	0	0	0	0	0	0	
807	OPERARIO/A	17	801 00	0	0	0	0	0	0	
8801	ASISTENTE DE ADMINISTRATIVO	17	801 00	0	0	0	0	0	0	
804	JEFE DE SERVICIO Y SERVICIO	20	801 00	0	0	0	0	0	0	
807	OFICIAL DE BOMBA OPERARIO	20	801 00	0	0	0	0	0	0	
808	TECNICO BOMBAS/COMPT	19	801 00	0	0	0	0	0	0	
809	OPERARIO/A	14	801 00	0	0	0	0	0	0	

PLAZAS AL SERVIDOR PÚBLICO

ZONA I

PERSONAL OPERATIVO

CÓDIGO	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL	SUELDO	PLAZAS DE BASE			PLAZAS DE CONFIANZA			VACANTES NETAS
				AUTORIZADAS	OCUPADAS	VACANTES	AUTORIZADAS	OCUPADAS	VACANTES	
3003	ENCUADRAO	21	1.900,00	1	0	0	0	0	0	1
3005	ENCUADRAO DE TRABAJO DE ZONA	24	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
3007	ENCUADRO MEDIO	25	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
4005	LICENCIADO ESPECIALIZADO	27	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
7017	RESPONSABLE DE FONDO Y SALDIOS	27	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
509	COOPER. DE OPERACIONES MEDIO	27	2.000,00	0	0	0	0	0	0	0
506	TECNICO EN IMPRESO	21	1.900,00	1	0	0	0	0	0	1
603	OPERACIONE	22	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
604	OP. DE ZONA ESPECIALIZADO	27	2.000,00	0	0	0	0	0	0	0
806	OPERADOR ESPECIALIZADO	27	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
3020	ESPECIALISTA TECNICO	24	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
407	REDAO	24	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
807	OPERADOR ESPECIALIZ	24	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
804	ESPECIALISTA TECNICO	21	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
505	JEFE DE OPERACIONE	20	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
909	OPERACIONE ESPECIALIZADO	27	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
4003	BOCADO DE TRABAJO EN CURSOS	27	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
1007	OPERADOR ESPECIALIZADO	21	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
607	JEFE DE OPERACIONE	26	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
4007	OPERACIONE ESPECIALIZADO	27	2.000,00	1	0	0	0	0	0	1
			100%	971	0	0	0	0	0	0

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

PERSONAL OPERATIVO DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA

ZONA II

PERSONAL OPERATIVO

CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL	SUELDO	PLAZAS DE BASE			PLAZAS DE CONFIANZA			VACANTES NETAS
				AUTORIZADAS	Ocupadas	VACANTES	AUTORIZADAS	Ocupadas	VACANTES	
801	COORDINADOR	33	870.000	1	0	0	0	0	0	1
808	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	16	310.000	1	0	0	0	0	0	1
810	ASISTENTE DE SERVICIO	24	570.000	1	0	0	0	0	0	1
820	ADMINISTRADOR ADMINISTRATIVO	17	330.000	1	0	0	0	0	0	1
807	ADMINISTRADOR DE OPERACIONES	30	650.000	1	0	0	0	0	0	1
803	SECRETARIO DE SERVICIO	18	360.000	1	0	0	0	0	0	1
804	SECRETARIO	19	390.000	1	0	0	0	0	0	1
807	CHOFER	19	390.000	1	0	0	0	0	0	1
8007	ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN	30	650.000	1	0	0	0	0	0	1
808	ASISTENTE DE SERVICIO	16	310.000	1	0	0	0	0	0	1
7805	CONDUCTOR	07	250.000	1	0	0	0	0	0	1
1800	INGENIERO	21	540.000	1	0	0	0	0	0	1
803	SECRETARIO	18	360.000	1	0	0	0	0	0	1
8005	SECRETARIO ADMINISTRATIVO	17	330.000	1	0	0	0	0	0	1
806	SECRETARIO DE SERVICIO	17	330.000	1	0	0	0	0	0	1
803	SECRETARIO	18	360.000	1	0	0	0	0	0	1
8004	SECRETARIO ADMINISTRATIVO	17	330.000	1	0	0	0	0	0	1
804	SECRETARIO	19	390.000	1	0	0	0	0	0	1
8006	SECRETARIO ADMINISTRATIVO	17	330.000	1	0	0	0	0	0	1
807	JEFE DE SERVICIO	24	570.000	1	0	0	0	0	0	1

ZONA III

PERSONAL OPERATIVO

CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL	SUELDO	PLAZAS DE BASE			PLAZAS DE CONFIANZA			VACANTES NETAS
				AUTORIZADAS	Ocupadas	VACANTES	AUTORIZADAS	Ocupadas	VACANTES	
800	ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN	14	576,00	30	30	0	0	0	0	
810	ASISTENTE DE VIGILANCIA	14	576,00	0	0	0	0	0	0	
820	AYUDANTE NUMERARIO	14	576,00	0	10	0	0	0	0	
801	SECRETARÍA DE OFICIO	14	576,00	0	0	0	0	0	0	
804	COCINERA	14	576,00	0	0	0	0	0	0	
802	CONSERVE	19	696,00	0	0	0	0	0	0	
4507	AYUDANTE DE ADMINISTRADOR	16	648,00	0	0	0	0	0	0	
902	OFICIAL DE MANEJO, REGISTRO	20	816,00	0	0	0	0	0	0	
608	TECNICO DE OPERACION	18	648,00	0	0	0	0	0	0	
7005	COMUNICISTA	17	624,00	0	0	0	0	0	0	
1001	INSPECTOR	17	624,00	0	0	0	0	0	0	
803	TECNICO PLATA	15	600,00	0	0	0	0	0	0	
8005	SECRETARÍA CALIFICADA	17	624,00	0	0	0	0	0	0	
7001	ESPECIALISTA TECNICO	17	624,00	0	0	0	0	0	0	
802	ESPECIALISTA TECNICO	14	576,00	0	0	0	0	0	0	
8006	SECRETARÍA CALIFICADA	16	600,00	0	0	0	0	0	0	
807	JEFE DE OFICINA	14	576,00	0	0	0	0	0	0	
			TOTAL	300	320	0	0	0	0	
			GRAN TOTAL :	790	786	4	574	534	40	40

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

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

INSTRUCCIONES :

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER EL CLIMA LABORAL QUE PREVALECE EN SU CENTRO DE TRABAJO, POR LO QUE LA VERACIDAD DE SU RESPUESTA PERMITIRA CUMPLIR CON TAL OBJETIVO. LA INFORMACION QUE SIRVA USTED PROPORCIONAR ES DE USO CONFIDENCIAL; POR SU ATENCION Y COLOBORACION GRACIAS DESPUES DE LEER CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA, MARQUE CON UNA CRUZ ( X ) EN LA HOJA DE RESPUESTA: C ( CIERTO ) O F ( FALSO ) SEGUN SEA EL CASO.

- 1.- EL TRABAJO ES VERDADERAMENTE ALGO QUE TE RETA.
- 2.- LOS COMPANEROS DE TRABAJO SE INTERESAN POR AYUDAR A HACER SENTIR BIEN AL NUEVO EMPLEADO.
- 3.- LOS SUPERVISORES LES HABLAN CORDIALMENTE A LOS EMPLEADOS.
- 4.- EN ESTA EMPRESA, POCOS EMPLEADOS TIENEN RESPONSABILIDADES IMPORTANTES.
- 5.- EL PERSONAL PONE MUCHA ATENCION EN TERMINAR SU TRABAJO.
- 6.- EN ESTA EMPRESA, HAY UNA PRESION CONSTANTE PARA TRABAJAR.
- 7.- LAS COSAS ESTAN A VECES BASTANTE DESORGANIZADAS.
- 8.- HAY UN ESTRICTO INTERES SOBRE SEGUIR POLITICAS Y REGLAMENTOS.
- 9.- SE VALORA HACER LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE.
- 10.- EN GENERAL, EN EL SITIO DONDE SE TRABAJA A VECES SE SIENTE MUCHO CALOR.
- 11.- NO HAY MUCHO ESPIRITU DE TRABAJO EN GRUPO.
- 12.- EL AMBIENTE SOCIAL EN ESTA EMPRESA, ES INDIVIDUALISTA.
- 13.- LOS SUPERVISORES USUALMENTE FELICITAN A LOS EMPLEADOS QUE HACEN ALGO BIEN.
- 14.- LOS EMPLEADOS TIENEN LIBERTAD PARA HACER LO QUE QUIEREN.
- 15.- SE PIERDE MUCHO TIEMPO DEBIDO A LA INEFICIENCIA.
- 16.- SIEMPRE PARECE HABER URGENCIA EN TODO.
- 17.- LAS ACTIVIDADES ESTAN BIEN PLANEADAS.
- 18.- EL PERSONAL PUEDE USAR CUALQUIER TIPO DE ROPA EN EL TRABAJO SI ASI LO DESEA.
- 19.- SIEMPRE SE ESTAN ENSAYANDO IDEAS NUEVAS Y DIFERENTES.
- 20.- LA ILUMINACION ES EXTREMADAMENTE BUENA.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

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

- 21.- MUCHO DEL PERSONAL SOLO ASISTE PARA CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO.
- 22.- EL PERSONAL SE INTERESA POR SUS COMPANEROS.
- 23.- LOS SUPERVISORES NO ACEPTAN LAS CRITICAS DE SUS EMPLEADOS.
- 24.- LOS EMPLEADOS SON MOTIVADOS A TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES.
- 25.- RARAMENTE LAS COSAS SE DEJAN PARA MAÑANA.
- 26.- EL PERSONAL NO TIENE POSIBILIDAD DE RELAJARSE DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO.
- 27.- LAS REGLAS Y LOS REGLAMENTOS NO SON CLAROS.
- 28.- SE ESPERA QUE EL PERSONAL SIGA LAS REGLAS AL TRABAJAR.
- 29.- ESTA EMPRESA, APOYA LA PUESTA EN PRACTICA DE NUEVAS IDEAS.
- 30.- EL ESPACIO DE TRABAJO ESTA MUY LLENO DE GENTE.
- 31.- EL PERSONAL ESTA ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA.
- 32.- LOS EMPLEADOS MUY RARAMENTE CONVIVEN DESPUES DEL TRABAJO.
- 33.- USUALMENTE LOS SUPERVISORES DAN TODO EL CREDITO A LAS IDEAS QUE APORTAN LOS EMPLEADOS.
- 34.- EL PERSONAL USA SU PROPIA INICIATIVA PARA HACER LAS COSAS.
- 35.- ESTA EMPRESA ES ALTAMENTE EFICIENTE Y ORIENTADA HACIA EL TRABAJO.
- 36.- NADIE TRABAJA EN EXCESO.
- 37.- LAS RESPONSABILIDADES DE LOS SUPERVISORES ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS.
- 38.- LOS SUPERVISORES MANTIENEN UNA VIGILANCIA ESTRECHA SOBRE LOS EMPLEADOS.
- 39.- LA VARIEDAD Y EL CAMBIO NO SON MUY IMPORTANTES EN ESTA EMPRESA.
- 40.- ESTA EMPRESA TIENE UNA APARIENCIA ELEGANTE Y MODERNA.
- 41.- EL PERSONAL PONE MUCHO ESFUERZO EN LO QUE HACE.
- 42.- EL PERSONAL EXPRESA FRANCAMENTE LO QUE SIENTE.
- 43.- LOS SUPERVISORES A MENUDO CRITICAN A LOS EMPLEADOS SOBRE COSAS SIN IMPORTANCIA.
- 44.- LOS SUPERVISORES ALIENTAN A LOS EMPLEADOS A CONFIAR EN SI MISMOS CUANDO SURGE UN PROBLEMA.
- 45.- HACER MUCHO TRABAJO ES IMPORTANTE PARA EL PERSONAL.
- 46.- NO HAY PRESIONES DE TIEMPO.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

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

- 47.- LOS DETALLES DE LOS TRABAJADORES ASIGNADOS, SE EXPLICAN A LOS EMPLEADOS.
- 48.- SE SIGUEN LAS REGLAS Y REGLAMENTOS ESTRICTAMENTE.
- 49.- LOS MISMOS METODOS DE TRABAJO SE HAN EMPLEADO DESDE HACE MUCHO TIEMPO.
- 50.- A ESTE LUGAR LE FAVORECERIAN ALGUNOS NUEVOS DECORADOS INTERIORES.
- 51.- Poca gente se presta como voluntario.
- 52.- LOS EMPLEADOS A MENUDO COMEN JUNTOS.
- 53.- LOS EMPLEADOS GENERALMENTE TIENEN CONFIANZA PARA PEDIR UN AUMENTO
- 54.- LOS EMPLEADOS GENERALMENTE NO TRATAN DE SER UNICOS Y DIFERENTES.
- 55.- SE ENFATIZA SOBRE PRIMERO TRABAJAR Y LUEGO DIVERTIRSE.
- 56.- ES DIFICIL MANTENER AL MISMO RITMO LA CARGA DE TRABAJO.
- 57.- LOS EMPLEADOS A VECES ESTAN CONFUNDIDOS SOBRE QUE ES LO QUE TIENEN QUE HACER EXACTAMENTE.
- 58.- LOS SUPERVISORES SIEMPRE ESTAN CHECANDO DE CERCA A LOS EMPLEADOS.
- 59.- RARAMENTE SE ENSAYAN NUEVAS FORMAS DE SOLUCIONAR LAS COSAS.
- 60.- EL COLOR Y LA DECORACION HACEN AL LUGAR AGRADABLE, CALIDO Y JOVIAL PARA TRABAJAR.
- 61.- VALE LA PENA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA.
- 62.- LOS EMPLEADOS QUE TIENEN PROBLEMAS CON OTROS EN LA EMPRESA NO DESEMPEÑAN BIEN SU TRABAJO.
- 63.- LOS SUPERVISORES ESPERAN DEMASIADO DE SUS EMPLEADOS.
- 64.- LOS EMPLEADOS APRENDEN COSAS NUEVAS AUN CUANDO NO ESTEN RELACIONADAS CON EL TRABAJO.
- 65.- LOS EMPLEADOS TRABAJAN MUY DURO.
- 66.- LOS EMPLEADOS PUEDEN TERMINAR TRANQUILOS SU TRABAJO Y SIN PRESION
- 67.- LAS PRESTACIONES SE LES EXPLICAN CLARAMENTE A LOS EMPLEADOS.
- 68.- A MENUDO LOS SUPERVISORES CEDEN A LA PRESION DE LOS EMPLEADOS.
- 69.- LAS COSAS TIENDEN A PERMANECER IGUALES.
- 70.- A VECES SE SIENTEN MUCHAS CORRIENTES DE AIRE.
- 71.- ES DIFICIL HACER QUE EL PERSONAL LABORE TIEMPO EXTRA.
- 72.- LOS EMPLEADOS A MENUDO HABLAN CON OTROS SOBRE SUS PROBLEMAS PERSONALES.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

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

- 73.- LOS EMPLEADOS COMENTAN SUS PROBLEMAS PERSONALES CON LOS SUPERVISORES.
- 74.- LOS EMPLEADOS TRABAJAN BIEN AUN EN AUSENCIA DEL SUPERVISOR.
- 75.- EL PERSONAL PARECE SER BASTANTE INEFICIENTE.
- 76.- SIEMPRE HAY LIMITES DE TIEMPO PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO.
- 77.- LAS REGLAS Y LAS POLITICAS CAMBIAN CONSTANTEMENTE.
- 78.- SE ESPERA QUE LOS EMPLEADOS SE AMOLDEN ESTRICTAMENTE A LAS REGLAS Y COSTUMBRES.
- 79.- HAY UN AMBIENTE AGRADABLE Y NOVEDOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO.
- 80.- LOS MUEBLES ESTAN USUALMENTE BIEN ARREGLADOS.
- 81.- EL TRABAJO ES MUY INTERESANTE.
- 82.- A MENUDO EL PERSONAL CAUSA PROBLEMAS AL HABLAR A ESPALDAS DE LOS COMPANEROS.
- 83.- LOS SUPERVISORES REALMENTE DEFIENDEN A SUS EMPLEADOS.
- 84.- LOS SUPERVISORES SE REUNEN REGULARMENTE CON SUS EMPLEADOS PARA DISCUTIR METAS DE TRABAJO FUTURAS.
- 85.- EL PERSONAL REGULARMENTE LLEGA TARDE A TRABAJAR.
- 86.- EL PERSONAL TIENE QUE TRABAJAR TIEMPO EXTRA PARA TERMINAR SU TRABAJO.
- 87.- LOS SUPERVISORES ALIENTAN A LOS EMPLEADOS A SER LIMPIOS Y ORDENADOS.
- 88.- SI UN EMPLEADO LLEGA TARDE, PUEDE REPONER EL TIEMPO QUEDANDOSE DESPUES DEL HORARIO DE TRABAJO.
- 89.- LAS COSAS SIEMPRE PARECEN ESTAR CAMBIANDO.
- 90.- EL LUGAR DE TRABAJO SIEMPRE ESTA BIEN VENTILADO.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**HOJA DE RESPUESTA  
SUBESCALAS**

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1.- COMPROMISO             | 6.- PRESION SOBRE EL TRABAJO |
| 2.- COHESION               | 7.- CLARIDAD                 |
| 3.- APOYO DEL SUPERVISOR   | 8.- CONTROL                  |
| 4.- AUTONOMIA              | 9.- INNOVACION               |
| 5.- ORIENTACION A LA TAREA | 10.- COMFORT FISICO          |

	1	2		3	4		5	6		7	8		9	10
	AM BIEN TE	COMPA ÑERIS MO		SU PERVI SION	AUTO NO MIA		ORIE NTA CION	PRE SION		CLARID AD	CON TROL		INNO VA CION	COM FORT
SUMA														
TOTAL														

	1	2		3	4		5	6		7	8		9	10
	C	C		C		C	C			C		C		F
					F					F				F
	11	12		13	14		15	16		17	18		19	20
				C	C			C		C			C	C
	F	F					F				F			
	21	22		23	24		25	26		27	28		29	30
					C		C	C			C		C	
	F			F						F				F
	31	32		33	34		35	36		37	38		39	40
	C			C	C		C			C	C			C
								F					F	
	41	42		43	44		45	46		47	48		49	50
	C	C					C			C	C			
				F						F			F	F
	51	52		53	54		55	56		57	58		59	60
				C			C	C			C			C
	F									F			F	
	61	62		63	64		65	66		67	68		69	70
	C						C			C				
				F						F			F	F
	71	72		73	74		75	76		77	78		79	80
				C	C			C			C		C	C
	F						F			F				
	81	82		83	84		85	86		87	88		89	90
	C			C	C			C		C			C	C
							F			F				