

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD : IZTAPALAPA



**PERCEPCION DE COMPONENTES DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCION EN EL TRABAJO**

**TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. EN ADMINISTRACION
PRESENTA:**

GONZALEZ SILVA OLIVIA

ASESOR : LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

DICIEMBRE DE 1997

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alma Patricia Aduna Mondragon', is written over the advisor's name.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD : IZTAPALAPA**



DIVISION : CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

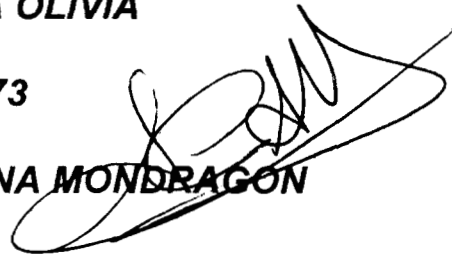
MATERIA : SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

**TITULO :
PERCEPCION DE COMPONENTES DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCION EN EL TRABAJO**

ALUMNA: GONZALEZ SILVA OLIVIA

MATRICULA : 93324773

ASESOR : LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON



DICIEMBRE DE 1997

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS A DIOS: Por darme la vida, por ser mi sombra, por darme la oportunidad de aprender cada día, porque como parte de un todo me enseña a que las cosas más valiosas y satisfactorias sólo se consiguen con paciencia, constancia y dedicación.

GRACIAS A MIS PADRES

JESUS Y AMELIA: Porque a través de su infinito amor, de su ejemplo, paciencia y apoyo han sido parte fundamental para poder alcanzar todos mis logros.

GRACIAS A MIS HERMANOS

ANGELICA, MARCO Y JESUS: Por estar conmigo en todo momento, y por contagiarme tantas veces de entusiasmo para seguir luchando en la vida.

GRACIAS A MIS AMIGOS: Por su cariño y apoyo brindados a lo largo de mi carrera.

GRACIAS A LA UAM

Y A TODOS MIS MAESTROS: Por ser forjadores de una gran parte fundamental de mi educación.

GRACIAS A LA LICENCIADA

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON: Por su aceptación, paciencia, orientación, estímulo moral y todas sus enseñanzas para la realización de esta tesina.

GRACIAS A LA

SOCIEDAD COOPERATIVA

TRABAJADORES DE PASCUAL SCL,

Y EN ESPECIAL A TODO EL

PERSONAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS: Por su flexibilidad y apoyo brindados para la realización de este trabajo.

RESUMEN

Este estudio se hizo porque el Clima Organizacional en una empresa es fundamental para provocar una fuerte adhesión o separación de un trabajador con su organización; el cuidado de un buen Clima Organizacional dentro de una empresa ayuda a que ésta tenga mayor fortaleza ante los conflictos, sea más competitiva, más eficiente y más productiva.

El presente trabajo se realizó con la finalidad de retomar y comprobar las investigaciones hechas por diversos autores sobre Clima Organizacional; cuatro variables importantes que lo componen son: COHESION, CONTROL, APOYO DEL SUPERVISOR Y AMBIENTE FISICO; Cada una de las variables fue desarrollada en teoría con respecto a la opinión de varios autores, además de que se comentaron varios puntos relevantes de las mismas llegando a una conclusión general.

Las variables fueron consideradas para ver como y en que puntuación promedio se hacían presentes y afectaban la SATISFACCION de los trabajadores del AREA DE RECURSOS HUMANOS asignada por la SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, SCL; donde se realizó la parte práctica de esta tesina : se aplicaron dos cuestionarios a cada trabajador, uno de ellos dirigido a evaluar el Clima Organizacional y otro a la Satisfacción en el Trabajo. Los resultados en general que se obtuvieron y que además se muestran gráficamente, fue la presencia de las variables: cohesión y apoyo del supervisor en una puntuación promedio muy baja, pero a pesar de esto los trabajadores presentaron un nivel alto de satisfacción; la variable control presentó regulares resultados, pues se percibieron algunos problemas en la aceptación que debe tener por los empleados; la variable ambiente físico no se presentó en siquiera una puntuación promedio aceptable, por lo que aquí los trabajadores sí manifestaron su inconformidad y por ello, el nivel de satisfacción en esta variable fue muy bajo. Por lo anterior se manifestaron conclusiones y sugerencias para el mejoramiento del clima organizacional, y el mejoramiento en el nivel de satisfacción en el trabajo que podrían servir al área de Rec. Hum, de la empresa.

INTEGRACION

Los administradores de hoy en día debemos ser promotores de nuevas formas de trabajo. Actualmente sabemos que una de nuestras principales preocupaciones es "el hombre". El hombre como trabajador de una empresa, es la fuente de la creatividad, es quien podrá aportar a la empresa todo aquello para que sobreviva, crezca y se desarrolle.

Durante la última década, los departamentos de orientación activa, junto con los dirigentes buscan el progreso de la organización dinámica, marcan la pauta en sus industrias para el mejoramiento del clima organizacional, buscan una participación de los empleados más activa.

El clima organizacional comprende varios factores, en esta investigación trato de resaltar la importancia en la relación que existe entre el apoyo del supervisor, la cohesión, el ambiente físico y el control.

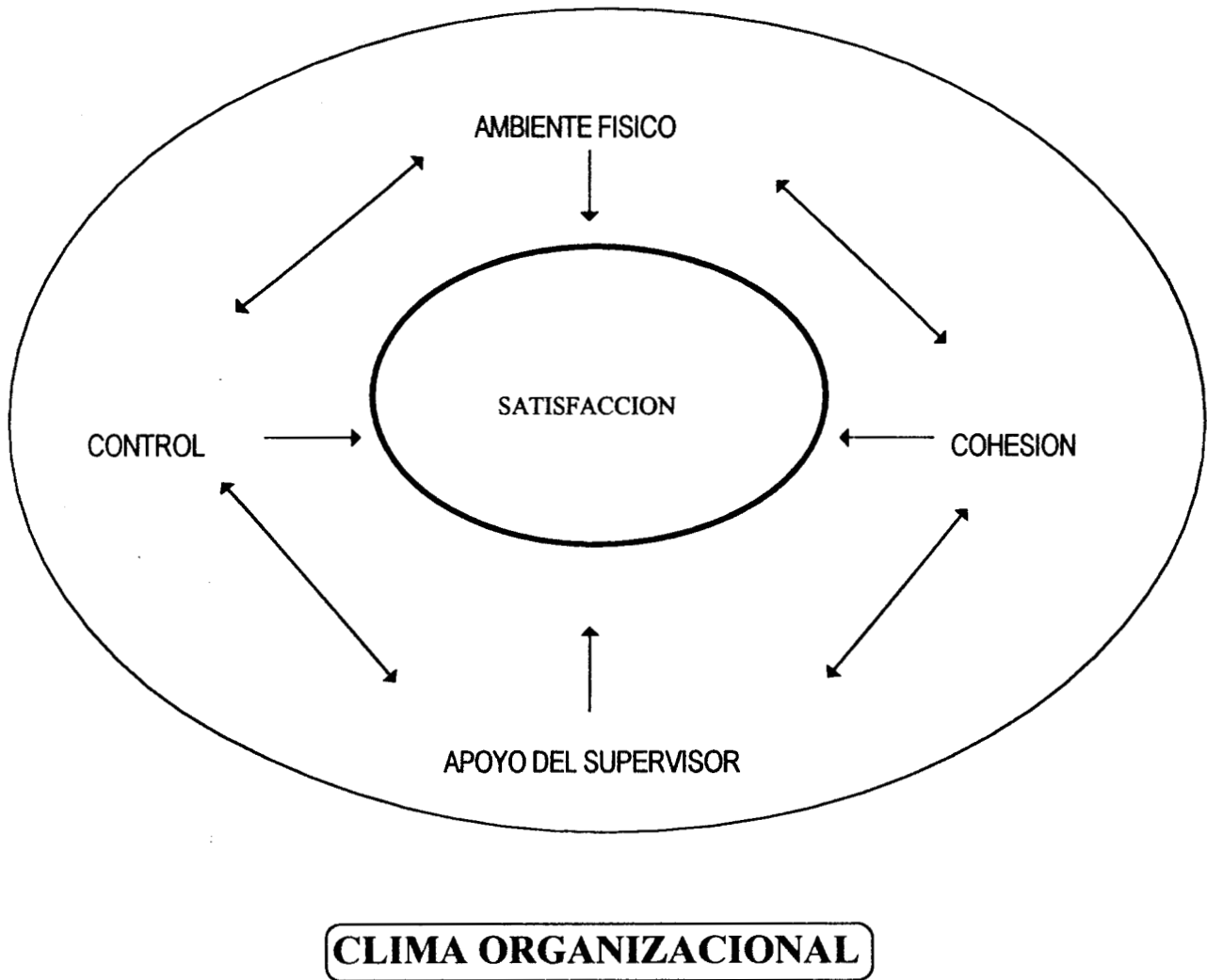
Los dirigentes de una organización deben estar conscientes de que para trabajar "bien" dentro de su empresa, deben de brindar a todos sus empleados un lugar agradable y adecuado para que estos desarrollen y mantengan su productividad y rendimiento en cada una de sus funciones. El grado de adaptación que los trabajadores logren tener con su ambiente físico será fundamental para influir en que su desempeño sea en "pro" de la organización. Cuando un trabajador se siente a gusto con su ambiente físico que lo rodea, se refleja también en su estado de ánimo y así logra tener mayor capacidad para poder "hacer amigos" dentro de su lugar de trabajo. Estas necesidades sociales del hombre constituyen un motivador importante en su conducta; tiene por naturaleza necesidades de pertenecer, de asociarse, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor. Los administradores de hoy debemos saber de la existencia de estas necesidades, pues muchos estudios han demostrado que un grupo de trabajo con un alto grado de cohesión, es un grupo unido. Un supervisor que fomenta esta unión, suele esforzarse mucho menos para controlar y dirigir a sus subordinados, puesto que los subordinados sienten que se les está cubriendo parte de sus necesidades; así se sentirán apoyados por su supervisor.

La relación que existe entre supervisor - subordinado es primordial para dirigir o no la organización a su mejor desarrollo.

Un supervisor debe ser un líder, un líder cuya tarea fundamental es crear un medio ambiente en el cual sus subordinados puedan contribuir con sus talentos a que se alcancen las metas de la organización; debe procurar descubrir los recursos creativos de sus subordinados y recurrir a ellos; debe aprender a escuchar; a tomar decisiones rápidas; a ser flexible; pero sobre todo debe ser capaz de influir positivamente sobre sus subordinados para que ellos poco a poco y voluntariamente se sientan parte misma de la organización.

Si los trabajadores se sienten apoyados por su supervisor sus ánimos se elevarán y sus resistencias a los controles se reducirán; por lo que se contribuirá así a un mejor desempeño en cada departamento.

Todo lo anterior es parte importante para elevar la satisfacción de los empleados. La satisfacción en el trabajo, es producto en gran parte, de las oportunidades que se les brinda a los trabajadores para contribuir creativamente con la organización; y de cada una de las clases de motivadores que cada empresa tenga.



INDICE

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTEGRACION

MARCO TEORICO:

CAPITULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Introducción	1
- Definición	1
- Componentes o factores	3
- Medición	7
- Conclusión General	8

CAPITULO II: COHESION:

- Introducción	9
- Definición : Cohesión	10
- Definición : Grupo de trabajo	10
- Componentes de los grupos de trabajo	11
- Tamaño de los grupos de trabajo	12
- Grupos homogéneos y grupos heterogéneos	13
- Grupos eficientes e ineficientes	14
- Cohesión y separación	15
- El grupo como determinante de actitudes y comportamientos	15
- Normas de grupo y desarrollo de grupo	15
- Conclusión general	16

CAPITULO III: APOYO DEL SUPERVISOR

- Introducción	18
- Definición	18
- Tipos de liderazgo	19
- Tipos de estilo de liderazgo	19
- Enfoques de contingencia hacia el estilo de liderazgo	22

- Funciones del líder	23
- Cualidades de líder	25
- Apoyo del supervisor a través de la motivación	28
- Conclusión general	29

CAPITULO IV: CONTROL:

- Introducción	30
- Definición	30
- Principios psicológicos del control	31
- Interés por la eficiencia del empleado mediante el control	32
- Disciplina	33
- Políticas de personal	35
- Principios de las políticas y reglamentos de personal	36
- Conclusión general	37

CAPITULO V: AMBIENTE FISICO:

- Introducción	38
- Definición	38
- Componentes	39
- Conclusión general	43

CAPITULO VI: SATISFACCION EN EL TRABAJO:

- Introducción	45
- Definición	46
- Componentes	47
- Factores que pueden originar satisfacción	48
- Teorías cognoscitivas	50
- Teoría de los dos factores de Herzberg	51
- Medición	53
- Conclusión general	53

**CASO PRACTICO: APLICADO AL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L.**

CAPITULO VII: DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

- Historia de la Cooperativa	54
- Misión de la Cooperativa	58
- Productos	58
- Estructura organizacional	59

CAPITULO VIII: METODOLOGIA:

- Planteamiento del problema	61
- Hipótesis	61
- Definición conceptual de variables	62
- Definición operacional de variables	63
- Objetivos	64
- Escenario y sujetos	65
- Instrumentos	66

CAPITULO IX: METODOS Y RESULTADOS:

- Tabulación e interpretación de la escala: CLIMA ORGANIZACIONAL	68
- Tabulación e interpretación de la escala: SATISFACCION EN EL TRABAJO	80

CAPITULO X: DATOS SOCIOECONOMICOS: 86

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	89
ANEXOS	92
BIBLIOGRAFIA	100

MARCO TEORICO

CAPITULO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Los individuos independientemente de que estamos impulsados desde dentro, automotivados (en mayor o menor medida), estamos inmersos en diferentes ambientes, somos muy sensibles a los estímulos que recibimos del mundo exterior, consideramos muchas veces por ello una enorme importancia a todo aquello que nos rodea, desde lo que percibimos físicamente hasta con quienes nos relacionamos y convivimos. Lo anterior se convierte como impulso para que el ser humano pueda dar más de sí, para que si su entorno externo que lo rodea es "bueno", sea capaz por sí mismo de enfrentar las demandas de la vida.

A continuación vamos a definir y a tocar algunos puntos importantes del Clima Organizacional desde el punto de vista de varios autores:

DEFINICION

Keith (1987), considera el Clima Organizacional como la calidad de la vida laboral en una organización, el entorno; el aire que se respira en una organización. Opina que hay empresas que tienen un "buen " clima y otras que lo tienen "malo" , señalando que son demasiados los empleados y los profesionales de los Recursos Humanos que toman el clima de una empresa con mucha pasividad, siendo muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

El autor hace resaltar que la calidad del clima organizacional se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Afirma entonces que para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejoras en la calidad del clima organizacional .

Además el autor hace mención de que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permiten influir en las decisiones que las afectan.

Luc Brunet (1987): Este autor hace referencia a dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea la de la Gestalt o la del funcionalismo para definir de tres formas diferentes al clima organizacional:

1.- MEDIDA MULTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES:

Considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, organigrama, etc.), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos de la organización. El clima se convierte en un término general, se estudia un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales, que son una representación de la naturaleza física.

2.- MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES:

Define deductivamente al 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. El individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. El Clima entonces se vuelve sinónimo de opiniones personales.

3.- MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES:

El clima esta definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano de una organización generalmente se le llama clima organizacional . El individuo al formar sus percepciones del clima actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de el, de las características de su organización y de sus características personales.

COMPONENTES O FACTORES

Los componentes y los procesos organizacionales crean un clima organizacional que a su vez producen los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen 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.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

El clima organizacional también es un fenómeno circular en que los resultados producidos viene a confirmar las percepciones de los empleados. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollara una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización sólo en algunos aspectos.

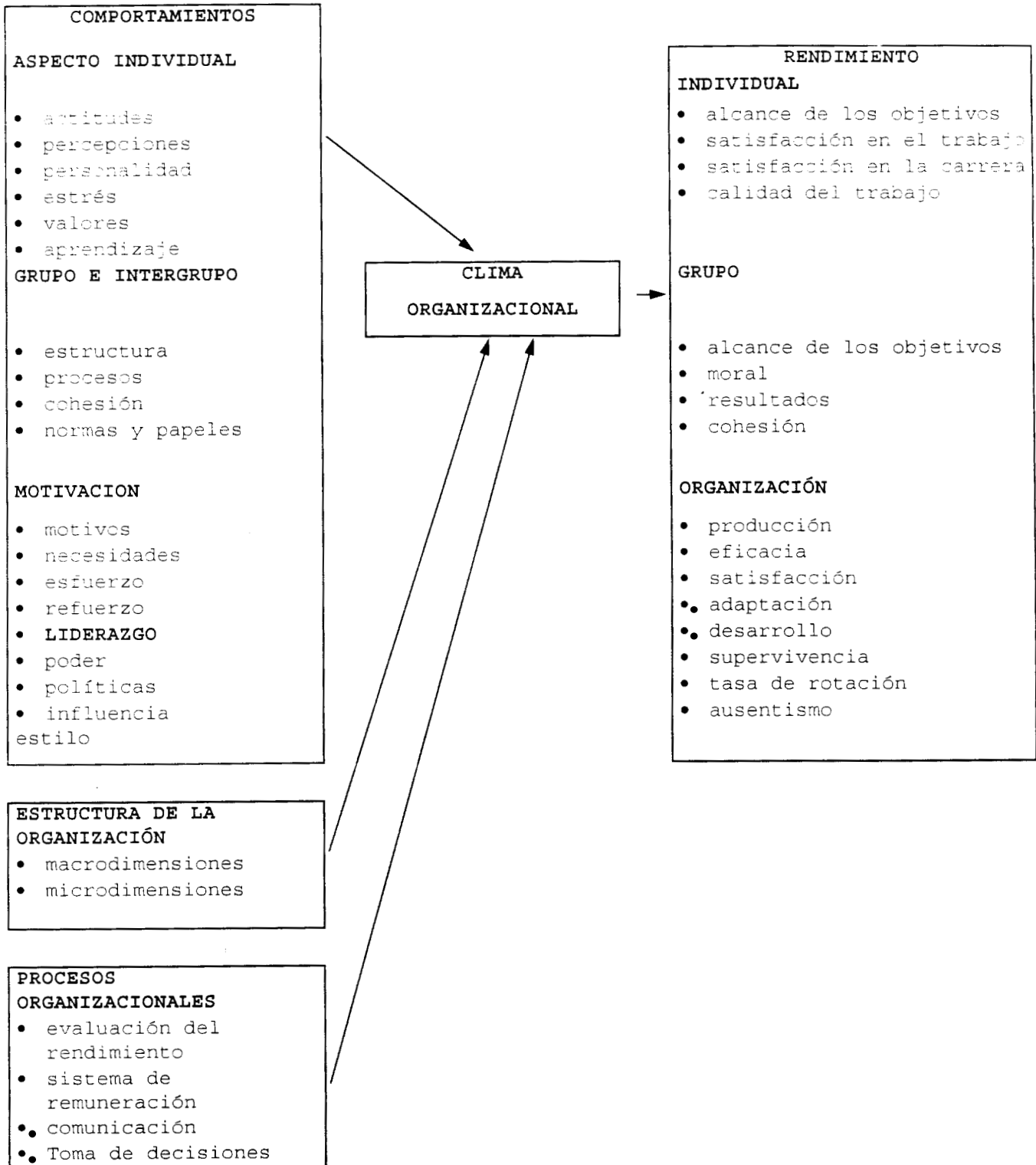
Ltwin y Stringer (1976), hacen resaltar que el Clima Organizacional depende de seis factores:

- 1.- RESPONSABILIDAD: Es el sentimiento de los trabajadores de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- 2.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION: El sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo.
- 3.- RECOMPENSAS: El sentimiento de los trabajadores de ser recompensado por un trabajo bien hecho: Es la substitución de la crítica y de los castigos por las recompensas.
- 4.- RIESGOS: Es el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- 5.- CALOR Y APOYO: Sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
- 6.- CONFLICTO: Sentimiento de que la administración no toma diferentes opiniones o conflictos.

Los Lickerts (1976) propusieron otra clasificación de los factores del clima:

- 1.- FLUJO DE COMUNICACION: ¿A que grado están enterados los subordinados de la realidad organizacional? ¿A que grado los superiores son sensibles a los mensajes? ¿ Reciben los subordinados la información suficiente para realizar bien su trabajo?.
- 2.- PRACTICAS DE TOMA DE DECISIONES: ¿ Participan los subordinados en el proceso de toma de decisiones? ¿ Se están aprovechando los conocimientos de todo el personal en cada uno de los niveles existentes?.
- 3.- INTERES POR LAS PERSONAS: ¿Formula la organización las actividades de trabajo de un modo sensato, mostrando un interés por el bienestar del individuo?
- 4.- INFLUENCIA EN EL DEPARTAMENTO: ¿Tienen los supervisores de nivel bajo y los empleados que carecen de subordinados alguna influencia en su departamento?.
- 5.- IDONEIDAD TECNOLÓGICA: ¿Se adaptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?.
- 6.- MOTIVACION: ¿ Trabajan con denuedo las personas de la organización, para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas, y los alienta la organización a esforzarse de esta manera?.

Luc Brunet (1987) hace mención sobre la adaptación de Gibson de los componentes del clima organizacional y sus resultados:



Luc Brunet (1987), componentes y resultados del clima organizacional. (sacado y adaptado de Gibson)

Según Keith (1987), se mejorará el Clima Organizacional si se toman en cuenta diversos factores, tales como:

PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS: Que se logra a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como su relación con la organización. A continuación se hace mención de algunas técnicas que se han inspirado en gran medida en los estudios de carácter sociológico y psicológico que se originaron en las naciones occidentales Industrializadas después de la Segunda Guerra Mundial:

** Círculos de Calidad: Formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos con sus dirigentes para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

** Sistema Socio - técnico: Estos sistemas son útiles para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo, consiste en lograr la mayor humanización posible del lugar de trabajo mediante la sustitución de las funciones repetitivas por el intercambio de funciones y labores en ciclos de más larga duración.

** Grupos Autónomos de trabajo: Consiste en la formación de equipos sin un líder formal designado por la empresa que deciden respecto a varios asuntos tradicionalmente designados a los supervisores.

En suma, este autor toma los programas para mejorar el Clima Organizacional como grandes esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa.

Así vemos que los autores mencionados llegan a coincidir en muchos de sus conceptos, factores o componentes del clima organizacional. Podemos decir que el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional.

La organización que constituye en cierta forma una especie de microsociedad, está caracterizada por varias dimensiones capaces de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima de la organización. El elemento crucial, en este punto, según Brunet es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

MEDICION

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima.

Esta definición sigue siendo la más utilizada entre los investigadores, pues permite medir más fácilmente el clima.

Brunet nos dice que hay quienes piensan que para evaluar el clima de una organización hay que reunir las percepciones de todos los empleados, pero que afortunadamente no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación así. La encuesta puede ser válida si se interroga a una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

Existen muchas formas para medir el estado del ambiente organizacional, ya sea de que se trate de un departamento, una división o la organización completa. Una de ellas es utilizando encuestas en donde se les pide al personal que evalúe las variables a medir de la organización.

El instrumento utilizado para medir el clima organizacional según **Brunet**, es la traducción de los cuestionarios de varios autores, entre ellos:

Los **Likert** propusieron un cuestionario que miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Pritchard y Karasick (1973), se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son las siguientes: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Son muchas las propuestas de diferentes autores sobre las variables a tomar en cuenta en el cuestionario utilizado como instrumento de medición del clima organizacional. En el presente trabajo evaluaré solo cuatro variables del clima organizacional : cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico para visualizar la percepción del clima organizacional y como influye éste en la satisfacción de los trabajadores.

El instrumento que utilizaré para la medida de estas cuatro variables será un cuestionario sustraído del ya propuesto por **Moos en 1981**, : WES (the work Environment Scale Manual). WES ha sido utilizado en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y escolares, se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 subescalas, que son las siguientes: IMPLICACION, COHESION, APOYO DEL SUPERVISOR, AUTONOMIA, TAREA, PRESION, CLARIDAD, CONTROL, INNOVACION Y AMBIENTE FISICO.

El wes tiene tres formas:

La Forma Real (Forma R): Mide las percepciones ambientales que existen en el trabajo.

La Forma Ideal (Forma I): Mide las concepciones ideales del ambiente de trabajo.

La Forma Expectativa (Forma E): Mide la expectación acerca del escenario de trabajo.

Por lo tanto quiero resaltar la importancia del clima laboral mencionando que el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones estancadas, en donde predomina sólo la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Es por ello que sí a las empresas les interesa lograr mejoras en su productividad a corto y a largo plazo, es indispensable lograr mejoras en la calidad del clima organizacional.

CAPITULO II: COHESION

La cohesión tiene por objeto mantener juntos a los miembros de un grupo y estar contra las fuerzas de desintegración de la atracción global del grupo para todos sus miembros. "Amistad y apoyo".

Dentro de la cohesión hay fuerzas positivas que actúan en los miembros de un grupo para que permanezcan dentro de el, son atractivos los grupos, donde los miembros simpatizan con los que les atraen. "Como tener amigos dentro de un grupo".

Un rasgo importante para que todas las acciones de la empresa caminen positivamente, es la fragmentación, lo que significa, sencillamente, dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. Los fragmentos y secciones orientados a la acción reciben el nombre de grupos, equipos, círculos de calidad, etc., pero tienen una cosa en común, nunca aparecen en el organigrama formal. Son, sin embargo, la parte más visible que mantiene la flexibilidad de la empresa. Los grupos pequeños son los más visibles de los dispositivos de fragmentación; y equivale, nada más ni nada menos, que al elemento básico con que están contruidos los edificios organizativos de las empresas sobresalientes. Por lo general, cuando pensamos en esos elementos, centramos nuestra atención en sus niveles superiores: departamentos, divisiones o unidades estratégicas. Estas son las que aparecen en los organigramas; pero en nuestras mentes el grupo pequeño es decisivo para un funcionamiento eficaz. Es también bastante notable que la eficiencia en el uso de los grupos en las empresas sobresalientes corrobore hasta en los últimos detalles los mejores resultados de la investigación académica sobre el número de miembros de los pequeños grupos eficaces. Los grupos o equipos que estén formados por voluntarios, tengan duración limitada y fijen sus propios objetivos suelen ser mucho más productivos que los que tengan las características opuestas.

Los miembros de un grupo han de trabajar juntos si desean ser eficientes, pero también se necesita la cooperación entre todos los grupos que constituyen la organización para que funcione como un todo.

A continuación haré mención respecto a la opinión de algunos autores sobre cohesión de grupos:

DEFINICION: " COHESION "

Smith (1989) , afirma que la cohesión es el grados en que los miembros de un grupo funcionan como unidad. " Las muchachas trabajan estrechamente sin muestras de disensión y conflicto.

Laurence (1982) señala, que la cohesión se refiere al grado hasta el cual las fuerzas que actúan sobre los miembros para mantener unido al grupo son más fuertes que las fuerzas que actúan para desintegrarlo. Opina que mientras más cohesivo sea el grupo es menos probable que se disuelva. Los grupos cohesivos son conjuntos de individuos que se atraen los unos a los otros y que disfrutan de la interacción. Un grupo cohesivo percibe su tarea como compatible con los objetivos de una gran proporción de sus miembros.

Herbert (1982), opina que las fuerzas cohesivas son las que están a favor de la afiliación; son las recompensas que el grupo ofrece a sus miembros, estas recompensas pueden ser sociales, políticas, económicas, etc., cualquier forma en que una persona perciba que puede beneficiarse por su afiliación al grupo.

Moos (1981) considera a la cohesión como aquella que mide las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre si.

DEFINICION: "GRUPO DE TRABAJO"

Laurence menciona que un grupo de trabajo es aquel que se esfuerza colectivamente, donde cada uno de los participantes contribuye con su pericia particular a la solución de problemas complejos del grupo administrativo.

Smith opina, que un grupo de trabajo es una clase especial de grupo psicológico. Donde requiere que a cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginan entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo. A diferencia de otros grupos, el grupo de trabajo persiste: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo, como sistema social productor, sigue siendo el mismo.

Un grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí en forma tal, que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo.

Davis y Newstrom (1991) señalan, que un grupo de trabajo es un equipo de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea, decimos que están realizando un trabajo de grupo.

COMPONENTES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Según **Smith**, los autores han hecho un grupo con las dimensiones que son más importantes a la meta de integración y otro con las más importantes a la meta de moral:

COMPONENTES DE INTEGRACION:

- Homogeneidad: Es el grado en que los miembros de un grupo son similares en características sociales.
- Intimidad: Grado en que los miembros de un grupo se conocen entre sí.
- Permeabilidad: Grado en que la gente puede entrar al grupo.
- Estabilidad: Grado en que el grupo persiste sin cambio, a través del tiempo.
- Control: Grado en que el grupo regula la conducta de sus miembros, mientras están en el grupo.
- Estratificación: Grado en que el grupo está dispuesto en jerarquías de situación.
- Tono hedónico: Grado en que ser miembro del grupo va acompañado de un sentimiento general de agrado y complacencia.
- Cohesión: Grado en que los miembros de un grupo funcionan como unidad.

ELEMENTOS MORALES:

- Polarización: Grado en que un grupo está orientado y trabaja hacia una meta que está clara para todos sus miembros, y que éstos comparten.
- Autonomía: Grado en que un grupo determina sus actividades.
- Flexibilidad: Grado en que las actividades del grupo están caracterizadas por procedimientos más informales que formales.
- Potencia: Grado en que las necesidades del individuo se satisfacen por pertenecer al grupo.
- Participación: Grado en que los miembros de un grupo se consagran a sus deberes asignados y aceptan deberes no asignados.

TAMAÑO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO:

Laurence hace resaltar, que un aumento en el número de personas que comprenden el grupo debería aumentar el talento poseído por el grupo. Cada individuo aporta distintas destrezas y puntos de vista que, si se usan con eficacia, deben aumentar la efectividad del grupo. Otro efecto potencialmente positivo de incrementar el tamaño del grupo es que aumenta la probabilidad de que cada miembro del grupo encuentre a alguien con quien desee interactuar.

Un grupo de dos personas sólo proporciona una posible interacción entre los miembros; es obvio que, a medida de que aumenta el número de miembros, el número de posibles interacciones de dos personas aumenta geométricamente. La importancia del potencial incrementado para la interacción es el aumento correspondiente en la probabilidad de que cada participante en el grupo se vea involucrado en provechosas interacciones interpersonales.

También existen consecuencias negativas al aumentar el tamaño del grupo. Es menos probable que el individuo exprese sus ideas en los grupos más grandes que en los más pequeños.

Hay cada vez más evidencia de que la satisfacción del trabajador y su dedicación mejoran cuando comparten la responsabilidad un número relativamente pequeño de empleados, de un segmento relativamente grande o importante del trabajo.

Herbert opina, que el tamaño de un grupo es una dimensión de gran importancia ya que afecta la interacción y la aptitud de la persona para percibir a las demás.

GRUPOS HOMOGENEOS Y GRUPOS HETEROGENEOS

Un grupo homogéneo es uno en el cual los miembros son *relativamente similares* con respecto a personalidad, capacidades e intereses. Los miembros de un grupo homogéneo tienen menos resistencia a los intentos de persuasión cuando el que persuade es alguien similar en vez de distinto a ellos, tales grupos tienden a *funcionar uniformemente* y a evidenciar un elevado nivel de esfuerzo coordinado.

La productividad es mayor en un grupo homogéneo que en un grupo heterogéneo cuando la tarea es sencilla o cuando requiere un esfuerzo coordinado. Sin embargo, si la tarea es compleja, un grupo heterogéneo, compuesto de personas con *distintas capacidades* resulta ser superior, debido a la amplitud de la experiencia y *entrenamiento* que aportan para el problema que se considere (Laurence).

GRUPOS EFICIENTES E INEFICIENTES

La eficacia de un grupo se mide por su éxito para alcanzar sus metas, sin embargo, los grupos pueden tener, y generalmente tienen muchas metas, algunas especificadas con claridad y otras no.

En los grupos son casi inevitables ciertos conflictos entre las metas. Las metas del grupo pueden chocar con otras metas del grupo, de modo que debe sacrificarse el logro en una dirección para obtener el de otra.

A menos conflictos entre los miembros, el grupo y la organización, mayor la eficacia del grupo. La eficacia del grupo se mide no sólo por sus metas, sino también por la forma en que las logra. Una organización puede crear grupos de trabajo más eficaces tomando medidas que fomenten las metas del grupo y el aumento de las responsabilidades del grupo.

GRUPO EFICAZ	GRUPO INEFICAZ
1.- La atmósfera tiende a ser informal, cómoda y sin tirantes.	1.- La atmósfera es aburrida indiferente y tensa.
2.- Todos participan en la discusión y la discusión siempre está relacionada con las tareas de grupo.	2.- Unos cuantos dominan la discusión y a veces aportan elementos que nada tienen que ver con ella.
3.- Los miembros entienden y aceptan las tareas de grupo.	3.- Los diversos miembros tienen objetivos diferentes privados y personales que están en conflicto recíproco y con las tareas del grupo.
4.- Los miembros escuchan a los demás. Se escuchan todas las ideas.	4.- No se hace caso de las ideas y los miembros sueltan "discursillos" cuyo fin es impresionar a alguien, no resolver el problema en cuestión.
5.- Hay desacuerdo pero no tiranía de la mayoría.	5.- Los desacuerdos se suprimen por un líder que teme el conflicto.
6.- La mayoría de las decisiones se toman por consenso en el que queda bien claro que todo el mundo está de acuerdo o al menos conforme en salir adelante.	6.- Es frecuente que las decisiones se tomen prematuramente, antes de examinar o resolver las cuestiones de fondo.
7.- La crítica es frecuente, franca y busca quitar obstáculos.	7.- Hay crítica, si, pero es molesta y produce tensión.
8.- Los miembros tienen libertad de expresar su sentir.	8.- El sentir personal se oculta.
9.- Cuando se adoptan medidas se hacen asignaciones claras, las cuales se aceptan.	9.- Es común que las decisiones sean confusas, de modo que nadie sabe quién va a hacer qué cosa.
10.- No hay muestra de que se luche por el poder.	10.- El presidente formal puede ser débil.

COHESION Y SEPARACION

Desde el punto de vista de **Herbert**, el grupo tiene ciertas fuerzas que tienden a mantenerlo unido y otras que tienden a separarlo. Las fuerzas cohesivas son las que están a favor a la afiliación: las fuerzas de separación pueden ser internas, como los conflictos en las personas que les impide estar totalmente dedicadas a los objetivos del grupo.

Para obtener el beneficio de un grupo, el individuo debe dedicar tiempo, dinero, esfuerzo, o soportar la posibilidad de que algunos de los objetivos del grupo puedan estar en conflicto con los suyos propios.

Por lo anterior afirmo, que si las fuerzas de desunión son fuertes, los miembros de la organización tienden a estar tensos e inseguros, contribuyendo así a dificultar las buenas relaciones sociales que ayudan al logro de los objetivos organizacionales.

EL GRUPO COMO DETERMINANTE DE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS:

Desde mi punto de vista, los grupos de individuos tienden inconscientemente a adoptar normas que las vuelven propias y que incluso influyen en como perciben, entienden y aceptan ciertos eventos; es por ello que sus actitudes y comportamientos estén determinados principalmente en un alto grado por sus experiencias en el grupo.

Mientras más fuertes sean las ligas con el grupo más entrelazadas estarán las actitudes y el comportamiento del individuo con las normas de aquél.

NORMAS DE GRUPO Y DESARROLLO DE GRUPO:

Un grupo de trabajo se rige según ciertas normas: algunos tienen muchas y otros tienen pocas. Existen dos clases:

- a) Las normas impuestas por los jefes o la propia organización.
- b) Las que el grupo se va creando poco a poco con sus mismos modos de actuar y de reaccionar.

Tales normas tienden a ser implícitas, pero son poderosas. Su consistencia se advierte sobre todo

cuando alguien las infringe.

Las normas de por sí propician LA COHESION y está propicia la productividad; pero una proliferación excesiva de normas revelaría una tendencia obsesiva. El grupo maduro y bien equilibrado es capaz de asimilar experiencias nuevas, sin por ello desintegrarse.

El desarrollo de las metas de un grupo se lleva mejor, cuando no hay una asignación rígida de tareas definidas a cada individuo, puesto que dentro de un grupo desalienta el desarrollo de las metas fijadas por el mismo. La asignación casual de una tarea común a un grupo suele desembocar en la creación de metas de grupo.

Las discusiones interactivas en que los representantes de los trabajadores y la gerencia hablan de las metas que se fijarán al grupo ayudan a que éste acepte las metas de ejecución. Los trabajadores pueden hacer preguntas y los gerentes responder " sinceramente " , pues los trabajadores deben sentirse en libertad de hacer preguntas sobre sus intereses.

También es importante dejar al grupo que decida sobre algunas de sus propias metas de producción, pues es el modo de lograr que éstas sean aceptadas. El dejar al grupo que decida no es más que cooperación trabajador gerencia.

Según Smith, poner en un grupo miembro afines suele producir más interacciones de apoyo que uniones al azar. Se les puede unir según edad, sexo, nacionalidad y factores locales que se sepa que son fuente de conflicto.

La sociometría puede ser una ayuda valiosa para compaginar un equipo. En su forma más simple consiste en pedirle en privada a cada miembro de un probable grupo de trabajo que haga una lista de las personas con quienes más le gusta trabajar. La aplicación más simple de las respuestas consiste en agrupar por partes a los trabajadores.

Para cualquier individuo, llegar a un equipo e integrarse a él es un proceso más o menos duradero, por una parte el individuo experimenta una profunda necesidad de sentirse parte de él.

Por otro lado integrarse en un grupo implica cierta angustia que puede permanecer inconsciente, porque la adaptación al grupo significa renunciar un poco a otras actividades para estar ahora ese tiempo en el grupo y anexar a nuestra identidad la identificación o rechazo sentida hacia él. Si cada miembro quiere ser totalmente él mismo, sin ceder en nada, es imposible que se de LA COHESION. Surgen problemáticas de dependencia e interdependencia, de poder y prestigio, etc.

Al haber hecho la anterior revisión, concluyo que para muchas personas, el ingreso a un nuevo grupo puede traer momentos de crisis, pero no necesariamente ésta tiene que ser dañina: Todo desarrollo personal va marcado por cierto grado de desorganización, seguido por una reorganización. Una buena integración del individuo con la empresa y con cualquier organismo, lo lleva a participar a fondo en las actividades a desarrollar; y una buena integración de la empresa con el individuo , la lleva entre otras cosas a fomentar el apoyo y amistad entre sus miembros mediante el propio ejemplo que den los jefes a sus subordinados, mediante la motivación por medio de convivencia, participación en eventos deportivos, etc. Así se lograra obtener una mayor atracción de los miembros, un mayor atractivo del grupo y por lo tanto su cohesión proporcionará poder suficiente para influir sobre los miembros de la organización.

CAPITULO III: APOYO DEL SUPERVISOR

La labor que realiza un supervisor dentro de una organización para coordinar a un grupo de trabajo y el apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados se conoce como "liderazgo".

Cada supervisor debe ser capaz de dirigir rectamente la actividad grupal hacia los objetivos señalados, conjuntando sus esfuerzos positivos para brindar un apoyo que con "suavidad" inscriba cosas buenas en lugar de malas a sus trabajadores.

La vida en la empresa, como en cualquier otro sitio, es fundamentalmente una cuestión de atención. Así el logro más importante de la gestión consiste en hacer que los supervisores logren que sus empleados desplacen su atención en direcciones deseables para la organización. Sólo existen dos modos de conseguir dicho desplazamiento; el primero es mediante las normas y reglamentos que impone la organización y que a su vez los supervisores mediante estas controlan a sus empleados; la segunda es mediante los esfuerzos positivos informales que intenta transmitir sutilmente el supervisor al empleado, brindándole apoyo.

Casi todas las empresas sobresalientes están impulsadas por unos cuantos valores esenciales y luego dan amplia libertad a los empleados para que tomen iniciativa en apoyo de dichos valores; para que encuentren sus propios caminos y de ese modo hagan propios la tarea y su resultado.

La relación del personal con el jefe es un tema que la administración nunca puede dejar fuera para mantener un buen clima organizacional. A continuación se hará mención sobre liderazgo desde el punto de vista de varios autores:

CONCEPTO :

Chruden(1986), afirma que el apoyo del supervisor se da cuando el supervisor no solamente se orienta a la empresa, sino también al empleado, es cuando reconoce en el empleado un miembro del grupo y lo anima a participar en las decisiones relativas a los problemas de trabajo. Es el que reconoce que los miembros del grupo no siempre pueden participar en la toma de decisiones y que él debe decidir cuando y hasta qué grado es posible que participen. El supervisor más efectivo será el que reconoce las fuerzas importantes implicadas en la dirección de un grupo y es flexible con el estilo que usa para cumplir con sus obligaciones directrices.

Opina **Thomas Peters (1984)**, que el apoyo del supervisor es saber formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz, es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder, o la "sutil acumulación de matices", un centenar de cosas hechas un poco mejor que se traducen en un buen liderazgo.

Keith Davis y John W. Newstrom (1991), opina que el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos y que lleva al apoyo del supervisor. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas.

Moos (1981), considera el apoyo del supervisor como una dimensión que se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

TIPOS DE LIDERAZGO:

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

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

TIPOS DE ESTILO DE LIDERAZGO:

Según **Davis y Newstrom** afirman que existen muchas clasificaciones de estilos de liderazgo. Las más sencillas se basan en una sola dimensión en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los estilos:

LIDERAZGO POSITIVO Y NEGATIVO: Si el sistema hace hincapié en las recompensas de cualquier tipo, el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa más del liderazgo positivo.

Si se hace hincapié en los castigos, el líder aplica un liderazgo negativo.

Los líderes negativos actúan de forma dominante y superior con las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personalidad castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo. Hacen alarde de la autoridad con base con la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir. Se trata de jefes más que de líderes.

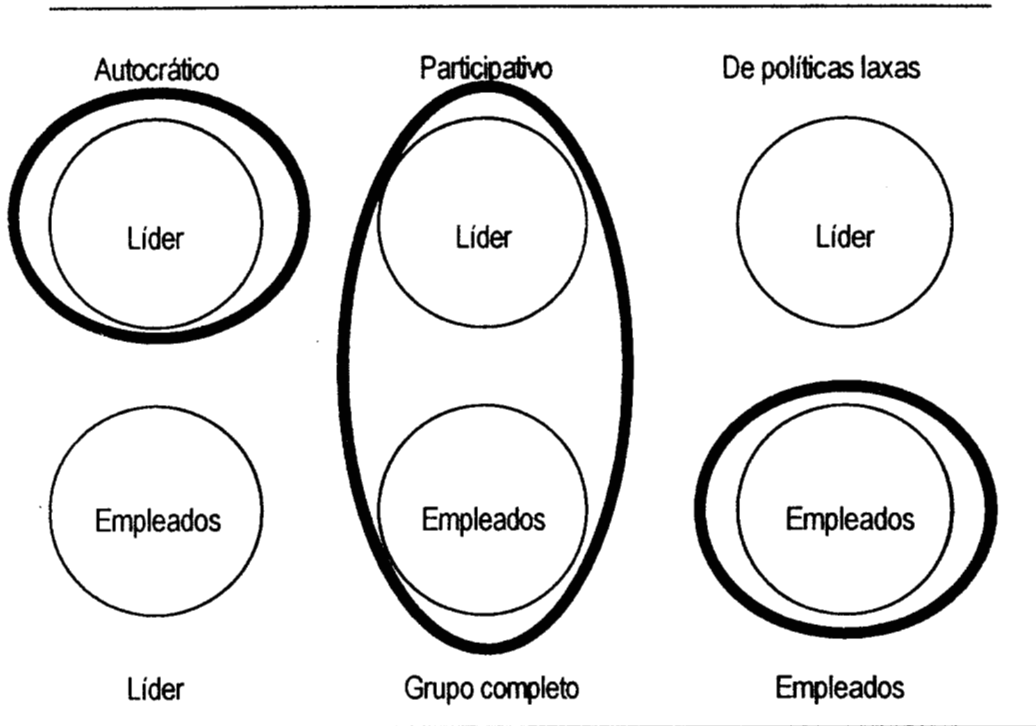
LIDERES AUTOCRATICOS, PARTICIPATIVOS Y DE RIENDA SUELTA:

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y unen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo cuando el líder ofrece algunas recompensas a los empleados.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo del comportamiento.

Los líderes de rienda suelta, evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezcan fines cruzados y eso puede llevar al caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en las un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo:

ESTILOS DE PODER



CONSIDERACIONES DE IMPORTANCIA

Davis Keith (1991) Diferentes énfasis (mostrados con líneas alrededor de los círculos) resultan de distintos estilos de liderazgo en uso de poder.

Otro tipo de estilo de liderazgo es el mencionado por **Thomas Peters** el, **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**: Se interesa por una clase distinta de pequeños factores, por habilidades que le permitirán convertirse con más éxito en el formulador de valores, el modelo, el creador de significado. Su tarea es mucho más dura que el líder tradicional; éste liderazgo nace de la necesidad humana de significados, un liderazgo que crea finalidad institucional.

El liderazgo transformador se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad. Las bases de poder se enlazan no como contrapesos, sino como apoyos mutuos para una finalidad común. Se utilizan varios calificativos para tal liderazgo: elevador, movilizador, inspirador, enaltecedor, mejorador, exhortador. El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas, en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente ejerce en ambos un efecto transformador.

Es un liderazgo dinámico en el sentido de que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se convierten ellos mismos más activos, con lo que se crean nuevos cuadros de líderes.

Considero por lo anterior que el saber ser líder es un arte, el arte de crear instituciones, de remodelar los materiales humanos y tecnológicos para formar todo un organismo que encierre valores nuevos y duraderos, es entonces poder hacer que los individuos se vinculen a un modo de hacer las cosas como personas y no como técnicos, por lo que el resultado será una valoración de la voluntad del individuo por su propio interés, la organización entonces se convertirá en una fuente valiosa de satisfacción personal.

ENFOQUES DE CONTINGENCIA HACIA EL ESTILO DE LIDERAZGO

La necesidad de los líderes para identificar cuando deben utilizar cierto estilo de liderazgo llevo a desarrollar varios modelos que nos presentan **Davis y Newstrom**, conocidos como enfoques de contingencia. Estos modelos indican que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. A continuación se analizarán dos modelos de contingencia:

MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER:

Se basa en la distinción previa entre orientación hacia los empleados y hacia el trabajo y, sugiere que estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable, desfavorable o está en una etapa intermedia para el líder. En la medida en la que varíe la situación, también variará los requerimientos de liderazgo. Fiedler muestra que la eficacia de un líder está determinada por la interacción de la orientación hacia el empleado y tres variables situacionales que se relacionan con los seguidores la tarea y la organización. Se trata de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, la estructura del trabajo y la posición de poder del líder. Las relaciones del líder con los miembros están determinada por la manera en que el grupo acepte al líder. La estructura del trabajo refleja el grado de especificidad en que debe realizarse una tarea. La posición del poder del líder describe el poder organizacional que deriva de la posición que ocupa el primero.

En conclusión, en situaciones muy poco estructuradas se considera que la estructura y control del líder eliminan la indeseable ambigüedad y la ansiedad provocada por la situación, por lo que sería preferible un enfoque estructurado.

Este modelo obliga por ejemplo a los gerentes a:

- Analizar su situación, el personal, el trabajo y la organización.
- Ser flexibles en la aplicación de las diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo.
- Considerar los elementos que modifican sus puestos para obtener una mejor congruencia con el estilo que prefieran.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD:

Este modelo sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo del subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica.

Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimiento que el empleado tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente. El modelo es simple se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencia importante que en ocasiones se pasa por alto. Este modelo ha logrado una considerable popularidad y ha despertado en muchos gerentes la idea de los enfoques contingenciales ante el estilo de liderazgo.

FUNCIONES DEL LIDER

Según Rodríguez (1981), tanto las habilidades como las actitudes se define por el cometido, que incluye:

- Pensar en los trabajadores (colaboradores) al igual que en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia de grupo.
- Crear conciencia de las posibilidades del grupo.
- Crear en cada uno conciencia de sus propias posibilidades.
- Estimular a todos aumentando el "tamaño psicológico" de cada elemento del personal.
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas con las del grupo.
- Comprender y valorizar las diferencias individuales, sin adoptar la hipótesis de que los problemas surgen por la mala voluntad de la gente.
- Emplear las diferencias para la autocrítica del grupo y para su progreso.
- Aceptar que cada hombre tiene derecho a buscar su libre desarrollo; que los sujetos más capaces son los más difíciles de manipular, y que son especialmente ellos quienes se resisten a ser guiados como rebaño.

- Adaptarse al clima antiautoritario que prevalece en la segunda mitad del siglo XX. Reconocer que los abusos de la autoridad en el pasado explican la poca simpatía que hoy día suscita el jerarca muy posesionado de su superioridad.
- Propiciar la reducción de los signos de autoridad; por ejemplo nos dice Rodríguez, un jefe con tacto y discreción sabe hacer "anticipar" en cierto modo las órdenes para que resulten menos molestas.
- Valorar en cada momento la fuerza del elemento humano, fuerza que resulta de:
 - a) Las cualidades de cada subordinado o colaborador (su experiencia, sus intereses, sus liderazgos informales),
 - b) Su grado de integración grupal, y
 - c) La fuerza de la situación (tipo y urgencia de los problemas y reacciones ante los mismos).
- Tener una sonda que penetre en el mundo interior del personal; que capte en que modo y hasta que punto la organización satisface las necesidades personales que cultive y eleve el compromiso de cada uno; que realice una administración basada en la confianza en el ser humano y centrada en sus necesidades y deseos.
- Enfocarse habitualmente a facilitar al grupo el logro de sus objetivos. El líder discreto, seguro de sí mismo y consciente de su responsabilidad, más que mandar, crea una atmósfera de trabajo; más que buscar el "poder sobre" busca "el poder con".
- Jamás tratar a las personas como problemas.

Todo lo anterior requiere una ética de altura y una disciplina en el respeto a los semejantes, así como un arte en la valorización de los mismos.

Dentro de las funciones del líder como supervisor **Chruden** hace referencia:

- Ser un facilitador de ajuste del empleado: Desde el momento en que el empleado es reclutado hasta que se separa de la compañía, una gran parte de su vida del trabajador se ve influida por las políticas y procedimientos de personal de la gerencia, del supervisor para el cual trabaja, etc. Debido a que es de mucha importancia el ajuste emocional para el empleado, para sus familias, para la organización y para la sociedad debe ser una de las áreas de principal interés para el supervisor. El supervisor debe reconocer los cambios en la conducta, tales como un excesivo ausentismo, retardos, mal humor, etc., como indicadores de que el trabajador necesita comprensión y ayuda.
- El supervisor debe estar dispuesto, en muchas ocasiones, a dar un consejo al empleado por medio de un consejo no directo, que consiste en escuchar comprendiendo sin críticas o apreciaciones, el problema tal cómo lo considera la persona afectada. Existe un consejo directo que consiste en que el supervisor exprese sus opiniones o informe al subordinado de las reglas que pudo haber violado.

- El supervisor puede emplear consejeros profesionales, ya que muchas veces no puede tener la habilidad o el tiempo para manejar los problemas de personal más complejos que los empleados pueden presentarle. deberá estar en posibilidades de reconocer la necesidad de someter a estos a consejeros entrenados del departamento de personal.

- Otra de las funciones importantes del supervisor es proporcionar a los empleados la experiencia de participar en la toma de decisiones. En la medida de que el supervisor aprenda a confiar en su grupo y a reconocer que también éste puede tomar buenas decisiones podrá enriquecer su acción positiva dentro de la empresa.

CUALIDADES DEL LIDER

En nuestra sociedad , las funciones del líder requieren cualidades que no deben pasarse por alto y que son fundamentales para un futuro desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, algunas de las cualidades mencionadas por **Rodríguez** son:

- Interés, aprecio y respeto por las personas. Aún en la empresa más mercantil se trata con seres humanos, no con fuerzas de trabajo o mano de obra; los salarios son honorarios entregados a personas, y no paga de una mercancía.

- Voluntad de servir: el jefe democrático ha superado el viejo concepto de la autoridad- privilegio y ha asimilado la difícil verdad de que "mandar es servir". De ante mano ha dado el paso que lleva del yo al nosotros.

- Acción, entusiasmo, esperanza, optimismo, agresividad. Los autores norteamericanos hablan de organizational aggressiveness.(En un seminario para industriales, en Monterrey, un próspero empresario que se había levantado a partir de cero, comentaba: "El empresario es 95 % de entusiasmo y 5 % de medios materiales")

- Seguridad en sí mismo; capacidad de dar seguridad a sus colaboradores. Esto se logra como corolario de una aceptación incondicional de la persona humana en cuanto tal, y no implica el estar de acuerdo o el aprobar las ideas o la conducta de una persona. Escuchar.

- Modesta flexibilidad. Sin ella no hay adaptación a las circunstancias cambiantes, ni a las personas. Es imposible una relación humana constructiva, para quien no acepta abiertamente ser transformado por dicha relación. El jefe democrático " pisa tierra" y hace comprender a quienes le rodean que no se le ofende cuando se le dice la verdad y cuando se disiente de él.

- Capacidad de confiar en el grupo: El líder valioso sabe que la confianza en los semejantes no es una pose, ni una técnica, sino una actitud existencial de fondo.
- Constancia: No se rinde ante los primeros obstáculos; persiste hasta alcanzar el éxito. Está consciente de que en la vida los premios suelen hallarse al final de las carreras, no al principio, y sabe que el éxito suele ser no para el más capaz, sino para el más tenaz.
- Actitud de éxito (en último análisis, ¿Qué es el éxito, sino un estado mental). El dirigente que arrastra en forma habitual es el que vive la vida como una continua madeja de oportunidades, más que como una serie de conflictos por resolver o de tensiones por relajar.
- Capacidad y hábito de valorizar el "aquí y ahora" . El dirigente efectivo tiende a proceder de inmediato. No espera a tener todo el camino allanado para empezar a caminar; sabe que muchos puntos los irá aclarando y afinando sobre la marcha.
- Firmeza combinada con amabilidad. Esta es la combinación mágica para la fuerza duradera y para la eficiencia creativa del jefe.

Tan mala es la falta de energía como la dureza en las formas. La peor combinación, nada rara en la realidad, es la que invierte las dos cualidades básicas. Las cuatro combinaciones podemos visualizarlas en la siguiente tabla:

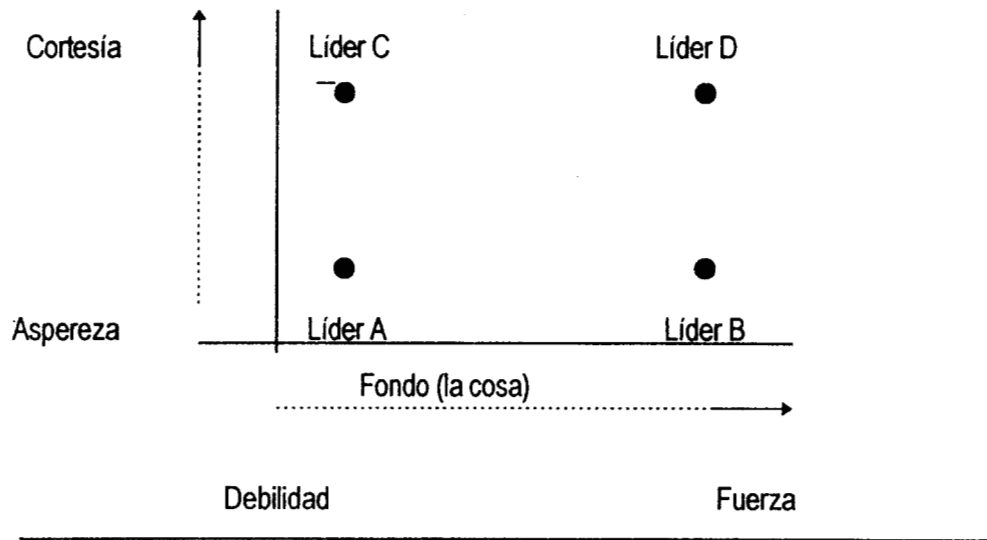
A: Es débil y pretende compensarse con pretensiones de fuerza; ostenta desplantes de poder con los más débiles, y arranques histeroides para hacerse vales. Es servil con los poderosos.

B: Es enérgico, pero brusco e impositivo; a veces inhumano, drástico y brutal.

C: Es débil, tímido, sufre con resignación su impotencia; o bien, es desinteresado en su papel, ve sin conmoverse que las riendas se le han ido de las manos.

D: Es enérgico, pero educado y cortés. Manteniéndose firme en lo esencial, sabe ser flexible en lo secundario y accidental.

Actitudes cardinales del jefe



Rodríguez (1981), Combinación de las cualidades del dirigente con las actitudes vitales

Para el jefe democrático, que no cuenta con la aureola del "derecho divino" ni con el peso de un poder absoluto reconocido ciegamente, la motivación es la espina dorsal de su actividad directiva. El rendimiento que logrará de su personal estará siempre en función de la capacidad de cada quien, multiplicada por la respectiva motivación. En esta forma:

$$\text{rendimiento} = \text{capacidad} \times \text{motivación.}$$

El éxito del jefe radica en su eficiencia para "hacer - hacer". El jefe que no sabe motivar su grupo de trabajo camina solo; pero aún, es un solitario entre la muchedumbre.

El arte y la honradez del jefe democrático no se manifiestan tanto en hacer responder a preguntas precisas, como en crear el clima para que todos los miembros del grupo de trabajo puedan y quieran expresarse libremente.

APOYO DEL SUPERVISOR A TRAVES DE LA MOTIVACION:

Rodríguez afirma, que el jefe cuenta en la práctica, con una serie de circunstancias favorables. Si sabe captarlas y ponderarlas, podrá aprovecharlas para reforzar su liderazgo y apoyar a los miembros del grupo en pro de la organización:

- Si para muchas personas el trabajo se ha hecho una carga pesada, ello se debe a factores culturales que son contingentes y aquí es donde el supervisor tiene que entrar en acción.
- El supervisor tiene que hacer que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a la organización de pensar que ésta goza de una buena imagen social y ésta imagen se la transmite a él. Esta actitud se acentuará cuanto mayor apoyo del supervisor se tenga para que el trabajador se sienta con mayores posibilidades de ascender.

En las empresas es muy importante la identificación con el propio trabajo; El trabajador espera encontrar en él gusto y satisfacción, y derivar de él un orgullo profesional. Es habilidad del supervisor sacar óptimo partido de ésta actitud germinal.

- Para quienes tienen responsabilidad directa ante el público, es natural es deseo de hacer buena figura, de no querer quedar mal. Un supervisor hábil cultiva el arte de hacer que cada uno "saque la cara", "quedando bien" cuando hace bien las cosas y "quedando mal" cuando las hace mal.
- Si el trabajador sabe que puede cambiar de actividad sin dejar la organización, permanece motivado. El recurso más poderoso en manos del dirigente que busca una motivación de altura es el enriquecimiento del trabajo

Enriquecer un puesto cualquiera consiste en darle profundidad, es decir, en aumentar sus niveles de creatividad, de responsabilidad, de autodeterminación, de autoexpresión, de competencia profesional, de autoridad, etc. A veces esto se logra redefiniendo los puestos, descentralizando, subdelegando en forma más real. Otras veces se logra con sólo ensanchar las perspectivas del mismo trabajo que ya realiza el sujeto.

- Una hábil selección de los símbolos de estatus paga buenos dividendos, ya que pueden apoyar muy oportunamente las necesidades de reconocimiento .
- Los incentivos económicos, cuando van mas allá del salario pueden ser motivadores aptos para un mayor desempeño.
- Cuando un grupo de personas se fija sus metas, es sorprendente la energía, tenacidad y fuerza de voluntad que despliega. En tal caso es evidente que el supervisor pueda formular metas junto con su grupo de trabajo.

Como conclusión puedo decir que los supervisores de alta productividad tienen que interesarse por los problemas de sus trabajadores. Se tienen que orientar hacia el empleado con un sentido casi de relación afectiva, ayudándolos a salir de sus problemas en el trabajo y apoyándolos para que se sientan motivados y parte integrante de la unidad de la organización. La estructura, ambiente y motivación que introduzca un líder(supervisor) a la organización será parte fundamental para llevarla al éxito o al fracaso. Una estructuración eficaz del trabajo puede producir grandes aumentos en la productividad. El qué tan grandes sean éstas dependerá de la destreza técnica del líder. Dependerá también de la situación del trabajo y de la libertad que tenga para introducir tales cambios.

CAPITULO IV: CONTROL

La labor del directivo consiste en velar porque todo este en orden y bajo control, tiene que especificar con gran detalle la estructura de la organización, tiene que redactar algunas veces grandes descripciones de los puestos de trabajo para asegurarse de que se responda a todas las necesidades de control posible.

Todas las empresas cuentan con ciertas normas y políticas de control que los empleados deben seguir, pero según las necesidades que sienta el trabajador que le cubre la organización se determinará el grado de aceptación que el trabajador pueda tener con respecto a ellas.

Aunque el control siempre debe ser respetado por el trabajador, también puede ser un tanto flexible, ya que la principal fuente del aumento de la productividad son las personas. Hablamos de un respeto realista al individuo y de la voluntad de adiestrarlo, de establecer expectativas razonables y claras para él y de garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo.

Las empresas sobresalientes son aficionadas a la medición y se basan en resultados, pero esta faceta "exigente" nace de expectativas mutuas y de la revisión del trabajo por los compañeros en lugar de emanar de directivos que golpean la mesa con el puño y de complicados sistemas de control. El grado de exigencia es probablemente mayor en las empresas menos sobresalientes y característicamente más impulsadas por sistemas formales. A las personas les gusta actuar con las normas y políticas si esas normas y políticas, son alcanzables y especialmente si ellos mismos han intervenido en parte de su determinación.

A continuación haré mención sobre la opinión de algunos autores sobre "control":

DEFINICION:

Control significa para **Rodríguez (1981)**, establecer formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, así como interpretar los resultados y emprender acción correctiva en caso de desviaciones.

Chruden (1986), afirma que el control en los empleados se da cuando el supervisor determina el grado hasta el cual se están logrando los objetivos y si se mantienen o no las normas de calidad prescritas. También se da cuando el supervisor determina si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por la gerencia, por la ley y por alguna sociedad técnica o científica que puedan tener una voz autorizada en la implantación de normas o en la determinación de procedimientos.

Moos (1981) afirma que el control se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

PRINCIPIOS PSICOLOGICOS DEL CONTROL:

La capacidad ordinaria del ser humano no llega a abarcar grandes sistemas en forma global para un control eficiente. Es necesario dividir las organizaciones en "paquetes de trabajo". El nivel en que las unidades de trabajo se hacen visibles podrían ser:

- En cualquier organización se pueden y se deben distinguir los resultados de trabajo (productos, servicios, instalaciones, promotores, etc.) por una parte, y los objetivos por la otra, teniendo en cuenta que el fin último de las organizaciones es el servicio al hombre y el bienestar del mayor número.
- Si la esencia del control es crear, actualizar y urgir un sentido de responsabilidad ante la norma, y si ésta se halla representada por la planeación, entonces se ha de procurar el modo más visible, tangible de confrontar.

Cuanto menos extraño y más interno sea el controlador, tanto menos peligro habrá de que surjan resistencias. Y es que, por una ley psicológica evidente, la activa participación implica al sujeto y reduce la necesidad de que se controle desde afuera. Hasta ahora el control ha sido una actividad de poder, pero de por sí puede ser una actividad técnica.

Cuando debido a la fragilidad de la condición humana, es necesario recurrir a controles externos, la experiencia demuestra que son más eficientes los supervisores de grupos que realizan una supervisión general. La razón es evidente: Una supervisión general refleja mayor confianza en la gente que una supervisión muy minuciosa (**Rodríguez**).

El aspecto más dramático del control está en que todo juez, aunque pretenda ser cien por ciento objetivo, aporta un buen porcentaje de subjetividad; esto, a su vez, se allá en la naturaleza misma de la percepción. Entonces, sin aun con criterios muy claros es difícil la objetividad a que aspira el control, toda falta de claridad en los objetivos, en la planeación y en la organización, hará imposible un control realista y eficaz.

INTERES POR LA EFICIENCIA DEL EMPLEADO MEDIANTE EL CONTROL:

El supervisor tiene la responsabilidad de ver que sus subordinados contribuyan con todo su potencial. Si los deberes, responsabilidades y las relaciones formales están planeadas, organizadas y controladas con propiedad, los empleados estarán mejor capacitados a dirigir sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias, minimizándose las frustraciones (**Chruden**).

Es deseable planear que los empleados cuenten con todas las oportunidades posibles para su autodirección. Sin embargo, esto no deberá hacerse implicando que no existen controles sobre el desempeño y comportamiento del empleado. Una parte de la planeación efectiva para el personal, es la implantación de buenas reglas para el trabajo y de otros controles para gobernar la conducta de todos los empleados en una forma razonable y uniforme. Deben establecerse, comunicarse y cumplirse los reglamentos relativos a las horas de trabajo, pausas para el café, reglas generales de seguridad, reglas para la utilización de uniformes, y otras que sean esenciales para el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo. En forma similar, para determinar el grado hasta el cual los subordinados están cumpliendo con las normas individuales y/o de grupo en el trabajo, se deben llevar registros de su desempeño para compararlos con el estándar.

Si los salarios van unidos a la productividad o de grupo, puede usarse a medición del trabajo, incluyendo estudios de tiempos y movimientos, como base para determinar los estándares de producción ya sea en la fábrica o en la oficina. En la actualidad de la medición del trabajo en la oficina quizá exceda a la de la fábrica. Esta tendencia refleja el rápido crecimiento en el número de trabajos de oficina en comparación con los de las fábricas y con el deseo de la gerencia de tener control sobre los costos indirectos que siempre van en aumento.

DISCIPLINA:

Los reglamentos y las presiones que la organización utiliza son a través de las políticas y reglamento que implanta a sus trabajadores, manteniendo así la disciplina. La disciplina puede tener un notable efecto en el individuo dentro de la organización. La disciplina consiste según **Keith Davis y John W. Newstrom (1991)**, en una acción general para hacer cumplir las normas de la organización, ellos consideran que existen dos tipos de disciplina, la preventiva y la correctiva:

DISCIPLINA PREVENTIVA: Es una acción para obligar a los empleados a supeditarse a las normas de la organización e impedir que cometan infracciones. Su objetivo básico es alentar la autodisciplina en el empleado. De esta manera los empleados mantienen su propia disciplina en lugar de que la dirección se las imponga. Un grupo disciplina es un motivo de orgullo en cualquier organización.

La dirección tiene la responsabilidad de crear un ambiente de disciplina en la organización. Al hacerlo da a conocer y comprender sus normas. Si los empleados no saben qué normas se espera que cumplan, es probable que su conducta sea errática y mal encaminada. Es más fácil que apoyen normas que ellos mismos han ayudado a crear. También estarán más dispuestos a apoyar normas que son establecidas positiva y negativamente.

Este autor manifiesta desde mi punto de vista una disciplina bastante compleja, puesto que el control, se debe manifestar como un sistema de interrelación total entre la dirección y los trabajadores, por lo que la dirección necesita trabajar con todas las partes del sistema para llevarlo a cabo; sobre todo los empleados pondrán las reglas inconscientemente siempre a su favor, horarios de comida, uniformes, horario de entrada y salida, supervisiones, etc. Si sucede esto, con el tiempo el directivo se mostrará renuente a ceder a sus subordinados algún grado real de autocontrol, pues sentirá que lo que les ceda será lo que pierde, pero en realidad es con frecuencia este temor fundamental de perder el control lo que limita la cantidad de participación que los directivos están dispuestos a conceder.

Además dentro de una organización grande esto se complicaría aún más, así, que creo que las reglas siempre las debe poner la organización pudiendo ser ésta un poco flexible.

DISCIPLINA CORRECTIVA: Es una acción que se sigue cuando se ha cometido una infracción de la norma: busca desalentar posteriormente infracciones para que las futuras acciones se apaguen a las normas establecidas. Específicamente, una acción correctiva es una pena de algún tipo y se le llama acción disciplinaria. Ejemplos de ésta son las llamadas de atención o las suspensiones sin goce de sueldo.

Los objetivos de una acción disciplinaria son los siguientes:

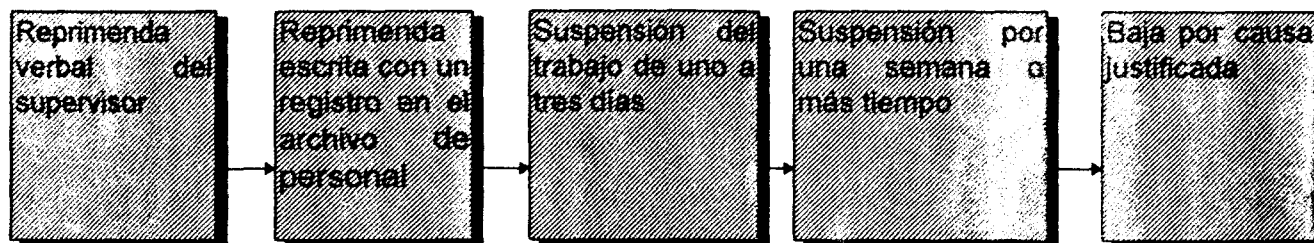
- Reformar al infractor.
- Prevenir a los demás acciones en acciones similares.
- Mantener conscientes y efectivamente las normas y reglamentos del grupo.

Los objetivos de una acción disciplinaria son positivos. Son educativos y correctivos. La meta es mejorar el futuro y no castigar el pasado.

La acción disciplinaria final es la " baja", que consiste en la separación del empleado por una causa justificada y por decisión de la empresa. Se dice que cada empleado que es dado de baja constituye una evidencia del fracaso directivo. , pero este punto de vista no es realista. Ni los gerentes ni los empleados son perfectos; algunos problemas no pueden solucionarse a pesar del empeño, que se haya puesto. En ocasiones es mejor que un empleado cambie de empresa. Existen límites en el esfuerzo que la organización puede dedicar a retener a un empleado con bajos resultados, ya que su desempeño puede afectar a otros.

DISCIPLINA PROGRESIVA: La mayoría de los empleadores aplican la política de disciplina progresiva, que significa que existen penas mayores cuando se repite la ofensa. El propósito es dar al empleado una oportunidad para que se autocorrija antes de que se apliquen penas mayores. La disciplina progresiva también ofrece a la gerencia tiempo para trabajar con un empleado y ayudar a corregir infracciones, tales como ausencias no autorizadas.

Un sistema típico de disciplina progresiva, se muestra en la siguiente figura : La primera infracción conduce a una reprimenda verbal del supervisor. La siguiente infracción conduce a una reprimenda escrita y a un registro en el expediente del trabajador. Las posteriores infracciones dan lugar a una disciplina más fuerte, hasta conducir finalmente a la baja. Sin embargo, las restricciones legales del derecho del empleador para dar de baja. Sin embargo, las restricciones legales del derecho del empleador para dar de baja a un empleado se han vuelto más comunes en los años recientes. Por lo general, el departamento de personal aparece en el paso nº3 o antes, con el fin de asegurar que se siga la política de la empresa de manera homogénea en todos los departamentos:



PASOS

1

2

3

4

5

Davis Keith y Jhon W. Newstrom (1991) Un sistema de disciplina progresiva.

La empresa necesita como parte fundamental de sus controles determinar políticas, pues estas determinarán en gran medida la línea del comportamiento a seguir del trabajador en la organización.

A continuación resaltaré algunos elementos importantes de las políticas:

POLITICAS DE PERSONAL:

Las políticas de personal se puede definir como la guía para la acción una vez que se han fijado determinados objetivos, es la norma que asegura y garantiza que las acciones efectuadas están de acuerdo con los objetivos (Testa 1973).

La política de personal se propone alcanzar los objetivos establecidos por el programa, manteniendo una uniformidad de acción a través de la aplicación de criterios que transformen en "rutina" todo proceso de decisión. La política elimina el carácter problemático de la decisión que se debe tomar, no sólo de acuerdo con determinados objetivos, sino también respecto a líneas de acción bien determinadas.

A través de la aplicación de una política se evita la confusión, se anulan las presiones que pueden tener lugar lo mismo de la dirección que del personal. En este sentido, la aplicación de la política estabiliza la acción y la orienta a lo largo de una línea de coherencia lógica que no se encuentra en las decisiones que responden en cambio a la necesidad del momento. La uniformidad, la claridad, la lógica de la acción, son los caracteres impresos por una política precisa ligada a ellas.

La política se propone finalmente especificar el programa, aclarar las intenciones y concretarlo en aplicaciones inmediatamente operativas: cuanto más completa es la política más lógica es para los trabajadores como comportarse.

PRINCIPIOS DE LAS POLITICAS Y REGLAMENTOS DE PERSONAL:

Las políticas y reglamentos de personal , pueden conseguir los resultados que se fijan de antemano, y desarrollar el papel que se les asigne naturalmente, si su formulación responde a algunos principios de importancia fundamental, Estos principios son, según **Testa**:

- EL PRINCIPIO DE ADAPTACION A LOS OBJETIVOS: La fijación de las normas y reglamentos estén de acuerdo con los objetivos de la organización.

Cualquier desfase entre política, reglamentos y objetivos puede conducir por un lado a su logro tardío y por otro a obtener resultados que no solamente no se pueden prever, no siquiera ser buscados y aceptados.

- EL PRINCIPIO DE CLARIDAD: Las políticas y reglamentos son dirigidos a todos los niveles: desde los más altos a los más bajos y menos preparados. Es indispensable que sean claros, es decir, definidos en todos los pormenores, que no den lugar a ambigüedades, que sean completamente precisos y que se expresen de un modo exacto y fácilmente comprensibles.

- EL PRINCIPIO DE ESTABILIDAD: Es importante que durante el lapso de validez de los reglamentos y políticas, no estén sujetos a cambios continuos que acabarían por desorientar a los que deben llevarlas a cabo.

- EL PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD: Un reglamento no entra en éste punto, se cumple conforme está acordado; pero una política puede ser estable sólo si es flexible, es decir, si está en disposición de adaptarse sin aportar cambios substanciales al inevitable cambio de la situación que caracteriza la vida de la empresa. Interesa prever un grado justo de flexibilidad sobre los estudios e investigaciones que permiten individualizar las partes que están más sujetas a las solicitudes derivadas de los cambios.

-EL PRINCIPIO DE LA CORRELACION: Ninguno de los reglamento y las políticas son aislados. Se deben considerar no sólo de un sector, sino también en conjunto con los de otros sectores, tratando de buscar una armonización suficiente.

Por tanto afirmo, que tienen que tener en cuenta la importancia del proceso de control todos los miembros de la organización, y la organización debe ponerlos al tanto de las posibles fuentes de error en que se podrían caer si no existen reglamentos y políticas en la empresa.

Es básico mencionar que para exigir controles específicos, la empresa debe considerar las condiciones físicas y mentales del trabajador, las condiciones de trabajo, y las responsabilidades y el puesto que cada trabajador tiene, Así se determinara el límite de estos controles.

Además los reglamentos, políticas y presiones son parte fundamental de la estructura y funcionamiento de las empresas, pero siempre debe tratarse por niveles, desde "sutilmente" hasta "rígidamente," para que el trabajador los acepte más fácilmente. Hay varias formas de llevar a cabo el control una vez cometida la falta y establecidas las políticas, reglamentos y presiones para que el trabajador se corrija, algunas formas son las siguientes:

- Los controles suelen ser verbales: El supervisor debe tratar de charlar con el trabajador para descubrir la razón de la conducta inaceptable del trabajador, y le plantea al subordinado la forma en que puede mejorar.
- Aumentar la supervisión para dirigir de cerca al trabajador.
- Asignar al subordinado a otras áreas, o transferirlo a otro departamento.
- Castigar al trabajador por su conducta inferior a las normas, asignándole tareas extras, reducir privilegios, etc.
- Asignar al empleado a un especialista de R.H. para ver que se puede hacer.
- Adverir por escrito al trabajador.
- Y siempre buscando que sea la última opción, despedir al trabajador.

Los resultados de que los empleados respeten "bien" los controles dependerá de la forma en que utilice y dirija los poderes correctivos el supervisor.

CAPITULO V: AMBIENTE FISICO

Dentro de una organización, es necesario que se tenga un ambiente físico "agradable", no es posible que la empresa exija a sus miembros un rendimiento al 100 % si no es capaz ella misma de brindar lo necesario para que esto suceda. Pocas son las empresas, sobre todo micro - empresas, que le dan valor al ambiente físico o confort, creen que solo el valor del dinero como incentivo es el que más cuenta, ESTO ES UN ERROR.

Son muy variables las necesidades que pudieran tener los empleados, pero las condiciones que incrementan su comodidad y por lo mismo la productividad son sin duda las condiciones físicas en el trabajo.

Las empresas sobresalientes deben aprovecharse sencillamente de las necesidades humanas, mostrar disposición para que los empleados se sientan el trabajo como en "su casa", pues al mismo tiempo ellos mostrarán disposición a someterse a las instituciones que les proporcionen significado y entre otras cosas sensación de un ambiente físico agradable.

Por lo anterior surgió la Ergonomía que destaca la adecuación del trabajo al hombre, es el estudio del trabajo

humano con la perspectiva de una mejor adaptación en el hombre de los métodos de trabajo, los medios y los sitios de trabajo, a fin de lograr condiciones óptimas. La Ergonomía es una materia que intenta cubrir no sólo el medio en el que el individuo trabaja, si no sus herramientas y materiales; así como los métodos de trabajo y su organización en relación con la naturaleza misma del hombre (Ergonomía = Sistema Hombre- máquina).

Considero entonces importante resaltar los siguientes puntos sobre ambiente físico a los que hacen mención algunos autores:

DEFINICION

Laurence (1982), considera que además del trabajo mismo, es posible que el descuido en el ambiente físico en que se efectúa contribuya a producir una fatiga fuera de lo normal, y tenga otras consecuencias perniciosas para la industria.

Smith (1988), opina que el ambiente físico es un elemento crítico para determinar el sistema hombre - máquina.

Moos (1981), define al ambiente físico, como los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

COMPONENTES

Laurence resalta algunos aspectos escogidos del medio visual, auditivo y atmosférico:

ILUMINACION:

La preponderancia de los defectos visuales entre los empleados industriales es sorprendente en cierto grado. La corrección de dichos defectos tuvo como resultado una disminución en la falta de asistencia en las quejas referentes a los productos, y la reducción de la rotación y de la proporción de accidentes. Al parecer es un gran beneficio para una compañía gastar una cantidad relativamente pequeña en detectar y corregir los defectos visuales de sus empleados.

Por regla general, un trabajo que incluye la manipulación precisa de pequeños objetos requiere de una iluminación más intensa que la manipulación de objetos de gran tamaño, para los cuales la precisión no es un requerimiento indispensable.

Cualquier serie de recomendaciones sobre la intensidad debe considerarse como simple guía más bien que como aseveraciones definitivas de los requerimientos de la iluminación para labores específicas en determinados ambientes laborales. Es imposible generalizar en forma acertada acerca de los requerimientos de la intensidad únicamente, sin tener en cuenta los factores que pueden actuar de consumo con la intensidad. Estas variantes de acción potencialmente recíproca, incluyen: otras características de la iluminación, tales como el resplandor la composición del espectro y la cantidad de luz reflejada; características de las labores visuales, incluyendo la naturaleza del trabajo y el contraste entre el objeto del trabajo y el fondo sobre el que se destaca; y la gama completa de los factores físicos, sociales y personales que ejercen influencia sobre el desempeño del trabajo.

Una vez que tales factores han sido especificados para un trabajo determinado, es relativamente sencillo determinar los requerimientos de iluminación óptima para dicho trabajo.

Los excesos de actividad de la pupila causan fatiga; producen afecciones en los ojos. Por consiguiente, es aconsejable que la luz esté bien distribuida en todo el campo visual. Las soluciones para el problema del resplandor son más o menos sencillas. Incluyen el uso de pantallas adecuadas en las lámparas, la eliminación de superficies altamente reflectoras del campo visual y la difusión de la luz en su fuente.

Con respecto a este componente **Smith** señala que nada puede verse en la oscuridad, que un poco de luz aumenta enormemente nuestra visión. Más y más luz la sigue aumentando, pero la mejora disminuye rápidamente. Sin embargo, casi cualquier aumento en la luz, mientras no la vuelva cegadora, mejora algo nuestra visión.

En consecuencia no hay una cantidad óptima de luz. El problema, más bien, es recibir la cantidad de luz que necesitamos para hacer lo que debemos tan rápida, exacta y cómodamente como sea posible.

Con lo anterior, puedo decir que todos conocemos las molestias que nos puede causar la falta de una buena iluminación, por lo que su importancia es básica para percibir que los empleados dentro de su trabajo se sienten " bien ". Pero no podemos olvidar que si las máquinas están bien diseñadas y al mismo tiempo existe un orden y distribución adecuado de los objetos se podrá incluso disminuir los costos de iluminación.

COLOR:

Laurence hace mención que el uso apropiado del color puede ayudar mucho a proporcionar una atmósfera laboral más segura, agradable y eficiente. Tales beneficios se obtienen pintando el equipo y los lugares de trabajo de manera a indicar las zonas de peligro, proyectos de tráfico, equipos de incendio y seguridad, etc.

Enfocar la atención sobre los elementos críticos del campo visual; proporcionar una reflexión de la luz sin resplandor; y proporcionarle un descanso visual al empleado cuando momentáneamente aparta la vista de su trabajo.

El color del material que se trabaja es otro de los factores que pueden afectar la decisión acerca del color a usar en las paredes. Todos descansamos momentáneamente los ojos apartando la vista de la superficie del trabajo.

El color de las paredes y el techo que rodean el área laboral inmediata puede influir mucho para producir, tanto condiciones visuales adecuadas como malestar. Estas superficies deben reflejar una cantidad adecuada de luz sin producir ni resplandor ni un contraste indebido de brillo con el área de trabajo. Las superficies pintadas de blanco, crema o marfil reflejan una cantidad considerable de luz; los tonos pastel tienen una calidad intermedia de reflexión; y los tonos café, rojo oscuro o azul oscuro, tienen valores de reflexión bajos. Evidentemente, el color apropiado de paredes y techo dependerá de la adecuación de la iluminación y de la clase específica del trabajo que se realiza.

Considero importante señalar, que la asociación que algunos autores hacen respecto de los colores a ciertas áreas no es una regla general, pues los seres humanos desde pequeños aprendemos muchas veces a hacer asociaciones diferentes con respecto a determinados colores, esto lo determina nuestra propia experiencia, por lo que les asignamos nuestro significado personal a ciertos tonos.

RUIDO:

Laurence afirma que para poder valorar el efecto industrial del ruido, es necesario que se tome en cuenta tanto el rendimiento del empleado como la energía para lograr o mantener un nivel de productividad determinado.

Los sonidos difieren en cuanto a volumen, tono y calidad. Además un sonido determinado puede ser continuo o como es el caso más frecuente en la industria, intermitente.

Estas variantes, consideradas en conjunto, sirven para distinguir entre los sonidos agradables y los desagradables. Estos últimos son los que en la práctica se denominan ruido. Virtualmente, todos los estudios del ruido industrial se han ocupado de los sonidos que son de manera razonable, fuertes, desagradables en tono y calidad y de una continuidad variable. Sin embargo hay otro aspecto del sonido que tiene cierto efecto sobre la eficiencia en el trabajo: esto es su significado. Es considerablemente más fácil ignorar ruidos externos sin ningún significado, que ruidos que tienen significación.

Varias investigaciones señalaron que, en seguida de la inclinación del ruido, se sucede una disminución de poca importancia en la productividad, después de la cual ésta aumenta a un nivel superior al que se había alcanzado cuando el ambiente era relativamente tranquilo. El trabajador se ve obligado a ejercer un esfuerzo adicional para mantener su rendimiento.

El ruido no afecta notablemente la productividad definida en cuanto a la proporción del trabajo. Sin embargo, si aumenta la frecuencia de las faltas momentáneas de atención y es, por lo tanto, responsable de cierta clase de errores humanos.

Según **Smith**, El ruido estorba la comunicación: mientras más fuerte sea, más alto tendremos que hablar para que nos oigan. Pero también nos pueden oír cuando nuestro nivel de voz está abajo del nivel del ruido. La exactitud e integridad de la comunicación declina al subir el nivel del ruido. Los diseñadores de sistemas que hacen ruido, deberán prever la suficiente amplificación de comunicación oral mediante audífonos para asegurarse de que se entenderá con facilidad lo que se diga.

El ruido produce efectos a largo plazo. Si el trabajador es repetitivo y no ofrece problemas, el rendimiento declina más rápidamente en condiciones de ruido que en silencio.

Crean problemas los ruidos esperados e inesperados. Por lo general, el ruido imprevisto estorba mucho más el trabajo que el previsto.

A pesar de algunas dudas sobre los efectos precisos de ruido determinados en el individuo, está claro que los ruidos intensos dañan físicamente. Además los ruidos altos producen síntomas de tensión, descontento entre la inmensa mayoría de los trabajadores y estorban la producción. El ruido imprevisto estorba la ejecución y es en particular molesto a los trabajadores que hacen dos cosas a la vez.

Con frecuencia la planificación puede reducir el ruido, a poco costo, los techos bajos y prueba de ruidos con paredes inclinadas hacia afuera absorben más el ruido. Los diseños de sistema hombre-máquina pueden eliminar el ruido en su fuente. En muchas empresas se ha reducido el problema del ruido acojinando, poniendo montaduras de caucho y fieltro al equipo. Operaciones ruidosas se pueden sustituir por otras más silenciosas. Una buena ayuda es el dar mantenimiento al equipo para que esté libre de vibraciones y rechinidos. Y aún ya instalado el equipo, un buen tratamiento acústico puede reducir la presión del sonido hasta en 10 decibelios. Un último recurso es el uso de los tapones en las orejas en lugares afectados por sonidos muy fuertes.

MUSICA:

Laurence opina que hay una relación directa entre las actitudes hacia la música y la productividad durante los periodos musicales. Algunos de los factores que influyen sobre el efecto de la música respecto a la productividad, fuera de las expectativas de cada individuo, son el tipo de trabajo que se hace y sus preferencias en lo referente a la música. A decir verdad, no a todo trabajador le gusta la música. Se calcula que hay de 1 a 10 % a quienes les molesta.

Lo más probable es que la música resulte beneficiosa para las labores de naturaleza de ciclo corto y altamente repetitivas. Es frecuente que en ese tipo de trabajo no se utilicen lo suficiente las habilidades del empleado. La tarea no absorbe su atención y el trabajo le resulta monótono. Le parecen que las horas pasan con lentitud, y posiblemente experimente muy pocas satisfacciones personales, en semejantes circunstancias, pudiera ser que la música contribuya a aumentar la productividad y la satisfacción del empleado. Resulta una distracción agradable y es posible que contribuya a hacer que el tiempo parezca pasar con mayor rapidez.

El efecto que tiene la música es "distraer" al que trabaja. La música resulta beneficiosa, tanto para la productividad como para la moral, únicamente cuando tal distracción es deseable. Los resultados favorables para la música, por regla general sólo se obtienen con empleados que ejecutan labores rutinarias y repetidas. Las labores más complejas, que demandan un mayor grado de atención de parte de los empleados, de ordinario se ejecutan mejor cuando no hay ninguna influencia perturbadora.

La práctica típica al hacer uso de la música en un ambiente industrial es limitar cada sesión de música a periodos de 20 a 40 minutos. Estos periodos se introducen generalmente en el horario de media mañana y media tarde, cuando la monotonía y la fatiga llegan a su nivel máximo. Algunas compañías también acostumbran programar periodos de música al principio y fin de cada turno. Se supone que este procedimiento crea un ambiente laboral agradable cuando los empleados principian y terminan su día de trabajo.

TEMPERATURA Y VENTILACION:

Laurence hace resaltar la cantidad de investigaciones relacionadas con los tres componentes esenciales de la ventilación: la temperatura, la humedad, y el movimiento del aire. Se ha encontrado que el control de cualquiera de estos factores es, en sí, relativamente carente de valor, a menos que los otros también se controlen. Señala a manera de ejemplo, que una temperatura de 32 C es mucho menos agradable cuando el grado de humedad es alto y el aire está estacionario, que cuando el grado de humedad es bajo y el aire está en movimiento.

Smith afirma, que para que el hombre pueda seguir trabajando, le es preciso disipar el calor producido por la actividad física. Opina que el mecanismo principal para disiparlo es la evaporación del sudor en la piel. La ventilación determina la eficiencia de este mecanismo.

Por consiguiente, los cambios en la ventilación producen cambios en la productividad, en el índice de accidentes y en la moral, coincidiendo con Laurence menciona que en una situación dada la mejor ventilación la determina la interacción de temperatura, humedad y movimiento del aire; el monto del esfuerzo físico requerido y las actitudes del trabajador.

Al haber hecho la anterior revisión puedo resaltar que el ambiente físico es importante, ya que la conducta humana es modelada en gran medida por el medio; y el ambiente físico es parte integrante de él.

El trabajador al tener un contacto cotidiano con su lugar de trabajo, a tal grado que muchas veces permanece la mayor parte de su tiempo en él, espera sentirse completamente a gusto, cómodo, que sea un lugar agradable físicamente para que le permita desarrollar su trabajo con una actitud de mayor disponibilidad, incluso que éste ambiente le ayude a desempeñar más fácil y rápidamente su trabajo en la medida que el tenga una buena iluminación, percepción de apropiados colores, sonidos tolerables, música tranquila, agradable temperatura, buena ventilación, etc.

Todo lo anterior hará que el trabajador se identifique aún más con " su organización" , puesto que si ésta le puede brindar todo esto, la sentirá entonces como una extensión de él mismo e internalizará muchas de sus metas, sus triunfos y fracasos, muchas de sus tradiciones y normas, hasta asimilárselas y hacerlas suyas.

CAPITULO VI: SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo, es la actitud general que adopta el trabajador con respecto a su trabajo y al entorno que lo rodea dentro de la organización.

La actitud "positiva o negativa" que adopta un trabajador dentro de una organización se debe en gran parte a las actividades que realiza, su esfuerzo, iniciativa y motivación. La satisfacción alta de un empleado radica en la interacción entre éste y todo lo que envuelve su trabajo.

Las empresas tienen que ser económicamente sanas. Y las empresas sobresalientes están entre las más sanas económicamente de todas, considero que estas logran estos objetivos porque tienen un conjunto de valores que llevan la satisfacción del empleado a la salud económica de la empresa. Las empresas cuyos únicos objetivos claros son los financieros no marchan económicamente tan bien como aquellas que tienen un conjunto más amplio de valores.

La empresa debe mantener una satisfacción alta en los empleados, porque todo esfuerzo que realice en establecer programas de calidad, productividad etc., fracasaran si no tiene la colaboración y el apoyo de los recursos humanos. La satisfacción hacia la empresa es derivada de la actitud que le guarde la empresa al trabajador, el trato del supervisor, la comodidad, limpieza que le brinde su ambiente de trabajo, la seguridad en su puesto y otros factores.

La satisfacción alta del trabajador le origina un sentimiento de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados, mediante la incorporación a metas comunes y confianza en que estas metas también le ayudarán a él a sentir que tiene el mismo valor que el resto del grupo, a tener una idea firme de que la empresa le está "ayudando" a realizar también algunos de los propios objetivos personales del trabajador, sentirá que la empresa sí se interesa por su bienestar, y dado esto servirá para lograr la acción conjunta de todos los miembros de la organización para "caminar" hacia el logro de sus metas.

A continuación mencionaré algunos aspectos destacados por algunos autores sobre el tema de satisfacción en el trabajo:

DEFINICION:

Davis y Newstrom (1991) afirman, que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. Juntas, las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro. La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un sólo empleado. La satisfacción en el trabajo podría referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo. La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. La satisfacción en el trabajo, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida.

Chruden (1986) opina que la satisfacción en el trabajo es una dimensión de importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuyen el grado de satisfacción que experimente.

Fleishman (1976) menciona que la satisfacción en el trabajo es una respuesta efectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer.

Con lo antes mencionado por los autores puedo afirmar que somos en gran medida un producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior, y que si pudiéramos especificar el ambiente de un modo lo bastante completo, uno podría predecir casi exactamente el comportamiento del individuo, para así saber de que manera cubrir sus necesidades e influir en su satisfacción; la satisfacción en el trabajo entonces merece tanto interés y preocupación de parte de la gerencia como la que por lo general se concede a motivar a los empleados para que tengan un mejor desempeño.

La satisfacción será determinada de una forma diferente por cada ser humano, ya que el aspecto interno y personal hace que cada individuo difiera en sus valores y en el grado de satisfacción que le asigne a cada vivencia.

COMPONENTES DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO:

Si la gerencia desea incrementar el potencial de satisfacción en los empleados, hay muchos caminos que puede seguir. Por ejemplo, muchos empleados responden bien a los incentivos monetarios, particularmente si están vinculados estrechamente con el desempeño individual. La satisfacción es por otra parte un producto de las percepciones que tiene un empleado acerca de la organización, así como de la equidad y del salario que percibe. La satisfacción se puede dirigir por varios componentes:

Opina **Chruden** , coincidiendo en gran medida con Maslow, que hay muchos componentes importantes que influyen en la satisfacción en el trabajo, entre ellos están:

PAGA: Se han creado sistemas de paga de incentivos bastante complejos para compensar a los empleados sobre la base de la productividad. Considero que a éste componente los trabajadores le dan un mayor peso de satisfacción, pues las necesidades de los empleados están en relación con lo que pueden adquirir ,además de que las condiciones económicas del país en la mayoría de los casos conducen a esto.

SEGURIDAD: El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos-física, psicológica y económica- se ve en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien las necesidades de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y alcanzar un nivel mínimo satisfactorio en su trabajo.

AFILIACION: La necesidad de pertenecer a grupos constituye una de las categorías de necesidades a cubrir. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo. Aun cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los supervisores deberían hacer todo lo posible para lograr que las relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización, sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal.

ESTIMA: La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está muy influida por los varios grupos de la organización y por la sociedad. En la organización suelen ser creadas oportunidades para que algunos grupos de empleados reciban recompensas que proporcionan estima, en tanto que otros grupos de empleados son menos favorecidos.

AUTORREALIZACION: Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general, incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer.

Su efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha y que se le dé la oportunidad de competir.

FACTORES QUE PUEDEN ORIGINAR SATISFACCION

Chiavenato (1990), considera la importancia de los componentes de la satisfacción intrínseca, mencionando a algunos autores que toman en cuenta que las personas tienen necesidades sociales, necesidades de que se les proporcionen oportunidades de interacción social y desarrollen amistades informales. Este autor hace referencia a los componentes que resaltan los siguientes autores:

Turner y Lawrence (1965):

1. **VARIEDAD:** Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.

2. **AUTONOMIA:** Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir el procedimiento que deberá seguir.

3. IDENTIDAD CON LA TAREA: Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar un segmento de trabajo entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.

4. FEEDBACK: Se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.

5. RELACIONES CON OTROS: Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado hable con otro empleado en el trabajo y establezca relaciones informales.

6. OPORTUNIDADES DE AMISTAD: Se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

Thorsrud (1972):

1. Ampliación o enriquecimiento de los cargos;

2. Mejoría de las condiciones para un aprendizaje continuo en los cargos, a través del aumento de la variación en los controles de la tarea y de introducirse en los procesos de resolución de problemas en el cargo;

3. Participación en la coordinación y toma de decisiones reforzadas con el aprendizaje y la resolución de problemas;

4. Apoyo social y respeto mutuos;

5. Relaciones significativas entre el cargo y el mundo exterior;

6. Provisión de canales de comunicación para que los requisitos mínimos de un trabajados puedan alimentar los nuevos delineamientos de cargos más amplios

7. Provisión de canales de promoción al nivel de supervisión.

TEORIAS COGNOSCITIVAS:

La mayor parte de la explicación actual en el área de la satisfacción, se apoya fuertemente sobre conceptos cognoscitivos y explicaciones. Es decir las teorías procuran explicar de modo como las personas se comportan en función de los procesos mentales, presentes o muy cercanos al momento en que ocurre el comportamiento. El autor **Howell (1985)**, hace referencia sobre dos de estas teorías:

TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS: El principal proceso cognoscitivo al que apela la teoría del establecimiento de metas para explicar las actitudes en el trabajo y el comportamiento, es la intención consciente. Esto significa exactamente lo que sugiere: las personas se comportan en cuanto lo permiten las condiciones, directamente de acuerdo con sus propios planes. Se sienten satisfechas en la medida en que las cosas resultan como ellos lo esperan, o en forma más general, en la medida en que las discrepancias entre su percepción de estados existentes y deseados, y su situación de trabajo, se reducen a un mínimo. Se ven motivados a trabajar por las metas o las intenciones, mediante los cuales operan todos los incentivos externos. Así la promesa de un salario mayor influye sobre la ejecución, solamente si una mayor cantidad de dinero ayuda en una u otra forma a las metas del individuo. La ejecución influye mucho en la satisfacción, en virtud del papel que juega en el logro de sus metas: Una actuación mediocre significa metas incumplidas, y metas incumplidas significan falta de satisfacción.

Edwin Locke (1985), uno de los principales defensores de la teoría del establecimiento de metas ha puesto a prueba un buen número de hipótesis deducidas de su versión de la teoría. Sus descubrimientos sugieren los siguientes principios: 1) Si se les da a las personas la oportunidad de escoger el aspecto del empleo que quieran destacar, en realidad trabajarán mejor sobre esos aspectos que seleccionan; 2) Los individuos trabajan mejor cuando lo hacen en pro de metas "difíciles" que cuando trabajan en pro de metas "fáciles"; 3) cuando incentivos como el dinero o la retroalimentación cambian la actuación, también cambian las metas y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto; 4) Los individuos reportan satisfacción en su empleo o en su propia ejecución, en el mismo grado en que dicho empleo o ejecución responde a sus expectativas.

TEORIA DE VALENCIAS Y EXPECTANCIAS: Las teorías de procesos cognoscitivos más amplias son aquellas en las que las expectativas del individuo juegan un papel predominante. Se considera que las expectativas tienen dos aspectos muy importantes: la probabilidad percibida de varios resultados y el valor percibido de los resultados alternativos.

Existen muchas variaciones sobre el tema de expectativa y valor. La mayoría de las versiones populares actuales incluyen dos componentes de expectativa: 1) Expectancia, o que tan probable es el esfuerzo de buenos resultados de ejecución, y 2) instrumentalidad, o que tan probable es que la ejecución de buenos resultados en forma de premios. También se refiere al componente evaluativo principal como a una valencia, que es el peso positivo o negativo que una persona fija a un resultado anticipado. Por ejemplo, una posible promoción puede tener una elevada valencia positiva para un individuo, llevándolo a que trabaje intensamente con el fin de lograrlo. Sin embargo habiendo recibido la promoción puede descubrir que su valor para él era menor de lo que había esperado.

LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG:

Herzberg (1966), fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denominó "satisfacciones", provoca satisfacción con el cargo y con las aparentes mejoras en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Los factores satisfactorios son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más;
- Delegación de responsabilidad;
- Libertad de ejercer discreción;
- promoción;
- Uso pleno de habilidades;
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos;
- Simplificación del cargo (por el propio ocupante); y
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

El otro conjunto de factores, que denominó higiénicos o "insatisfactorios" tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella. Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aún siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción. A través de ellos las organizaciones tradicionalmente vienen intentando motivar a sus empleados.

Los factores insatisfactorios incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad;
- Políticas de administración y de organización;
- Relaciones con el supervisor;
- Competencia técnica con el supervisor;
- Salarios;
- Seguridad en el cargo;
- Relaciones con los colegas.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación y satisfacción humana.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

- 1.- La satisfacción es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores motivadores o satisfactorios.
- 2.- La insatisfacción es función del ambiente, de supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos o insatisfactorios.

Herzberg concluyó que los factores responsables por la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo y por lo tanto una mayor satisfacción, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del puesto.

MEDICION DE LA SATISFACCION:

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces pueden tomarse las medidas de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la gerencia, tales como la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la gerencia participativa, la toma de decisiones en grupos, los programas de prestaciones para los empleados, los sistemas de bonificaciones o pagos de incentivos, etc.

Esas mediciones pueden utilizarse también para predecir las ausencias del personal.

Esas mediciones constituyen una condición previa para la comprobación de varias teorías generales sobre las actitudes y la motivación y otras interesadas específicamente en los factores que producen satisfacción o aquellos que tienen correlación con ella. Es probable que nos interese tan sólo por conocer el porcentaje de insatisfechos en sus empleos, ya sea como algo que tiene interés por sí mismo o para fines de comparaciones entre grupos, o bien, para trazar futuros cambios en el tiempo.

La medida para la satisfacción en el trabajo deberá generar calificaciones que indiquen la satisfacción en numerosos aspectos diferenciables de la situación del trabajo (los salarios, el trabajo, la supervisión, los compañeros, etc.) .Una medida de la satisfacción general en el trabajo puede ser suficiente para algunos fines, pero resultará inadecuada para un estudio intenso, encauzado a la identificación de las relaciones entre diferentes aspectos de la situación en el trabajo y las características individuales y de la compañía. La mismas variables pueden relacionarse de manera muy diferente con la satisfacción en distintos aspectos de trabajo.

La escala deberá ser libre de predisposiciones evidentes, de modo que las personas que están de acuerdo con todo no obtengan calificaciones artificialmente elevadas (**Fleishman (1976)**).

Concluyo entonces, que las personas trabajan por muchas razones: para adquirir, para lograr, crear, ganarse el respeto, dominar, etc. Esto quiere decir que se ven motivadas y satisfechas por diversos intereses muy particulares, y de esta manera pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en una situación laboral. Las personas poseen alguna necesidad específica innata para el trabajo y para su vida personal.

Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en por qué un individuo particular trabaja. Se puede esperar que tiendan a trabajar con mayor intensidad y a estar más contentas con su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral les proporciona más, en lugar de menos de aquello por lo que están trabajando .

CASO PRACTICO:
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
(SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L.)

CAPITULO VII: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL,S.C.L.

HISTORIA DE LA COOPERATIVA:

La empresa Pascual S.A., se fundo en 1940, por el Sr. RAFAEL VICTOR JIMENEZ ZAMUDIO. Sus primeros productos fueron refrescos Pascual (El Pato) y aguas pascual; ésta última era agua purificada y únicamente permaneció 6 años aproximadamente en el mercado.

Las primeras instalaciones de refrescos Pascual, S.A., se ubicaron en la colonia Anáhuac; posteriormente en la colonia San Rafael y finalmente se establecieron en la colonia Transito.

Una vez establecidos en la colonia transito, a principios de los años 50's la empresa Refresquera Pascual, S.A., saca al mercado el refresco LULU y a mediados de esa misma década lanza un producto de cola llamado MEXI-COLA, el cuál permaneció muy poco tiempo en el mercado, a inicio de los 60's la empresa gozaba de un gran reconocimiento dentro de la industria refresquera mexicana; ya que gracias a las habilidades empresariales del Sr. RAFAEL JIMENEZ, refrescos Pascual, contaba con instalaciones en el interior de la República; así como una envasadora en E.E.U.U. y otra en JAPON. Fue precisamente por ese tiempo cuando lanza la bebida de frutas BOING, el que a diferencia del PATO y de LULU, no tiene gas.

A mediados de los 60's RAFAEL JIMENEZ tiene contacto con la empresa sueca TETRA PAK, S.A., de C.V., cuya política es rentar sus máquinas envasadoras; en base a negociaciones Rafael Jiménez logro la exclusividad del envasado tetra pak para el producto Boing.

A finales de los 60's Jiménez adquiere la planta Norte, cuyas instalaciones pertenecían a la empresa Refresquera CANADA-DRY; así mismo, adquiere la franquicia para la elaboración y comercialización de los productos de dicha Refresquera.

Tanto la exclusividad del envasado Tetra Pak, como la franquicia de Canadá-Dry se perdieron en 1982, al darse el movimiento de huelga.

ANTECEDENTES DE LA HUELGA

A pesar de que la empresa Refresco Pascual, S.A. tuvo un gran crecimiento con el nivel de vida de sus trabajadores, quienes laboraban con muchísimas presiones, obligados a trabajar más tiempo del debido, sin obtener un pago justo. Los trabajadores de Pascual padecían la explotación patronal ante la indiferencia de su sindicato del que el patrón dejaba en estado total de indefensión a sus agremiados.

En diferentes ocasiones los trabajadores de Pascual habían intentado organizarse para hacerle frente a las injusticias que sufrían; sin embargo, estos intentos fueron detectados por gente del patrón y a los inconformes los despidieron.

Una de las causas por las que los trabajadores de Pascual soportaron esas condiciones, fue que una gran mayoría era campesina y carecía de estudios; por lo tanto, desconocían sus derechos.

EL MOVIMIENTO DE HUELGA.

En marzo de 1982, bajo el régimen de López Portillo, nuestra moneda sufrió un deslizamiento frente al dólar, por lo cuál el gobierno decreto un aumento emergente a los salarios, todas las empresas acataron esa disposición, no así en Refrescos Pascual, donde se negó rotundamente, el aumento a los trabajadores. Ante esa negativa, un grupo de obreros de Pascual acudieron a las oficinas del Partido Mexicano de los Trabajadores (P.M.T.) en busca de asesoría para hacer valer sus derechos. Los dirigentes del P.M.T. eran el Ing. Heberto Castillo (líder estudiantil del 68) y el C. Demetrio Vallejo. Q.E.P.D. (líder ferrocarrilero); este último fue quien dirigió el movimiento de huelga Pascual, con el Apoyo de Dionisio Noriega y Raúl Pedraza.

Cuando el P.M.T. accedió dar asesoría a los trabajadores de Pascual y se iniciaron los trabajos de organización, Rafael Jiménez se percató de ello y despidió a 150 trabajadores, tratando de atemorizar a los inconformes.

Sin embargo, esto ocasiona que los trabajadores decidan irse a huelga parando las dos plantas del D.F., el 18 de mayo de 1982. Como respuesta, Rafael Jiménez se presentó el 31 de mayo en las instalaciones de la planta Sur, donde con su gente asesino a dos compañeros y a otros diecisiete dejó heridos. Estos crímenes jamás fueron castigados, ya que Jiménez obtuvo un amparo de las autoridades; por otro lado, estos hechos pusieron de manifiesto ante la opinión pública, todas las injusticias que padecían los trabajadores de Pascual.

La lucha de los trabajadores de Pascual fue larga e intensa, hubo momentos claves durante el transcurso de la misma; por ejemplo: la toma de las oficinas, del séptimo piso, de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje; la formación del comité de lucha de mujeres, esposas y familias de los trabajadores de Pascual, la obtención de la titularidad de su contrato, quitándosela a la C.T.M., el reconocimiento legal de la huelga, el 24 de mayo de 1983 etc.

Cabe señalar que el movimiento de Pascual, aparte de la unidad y organización de los trabajadores y buen manejo de la asesoría, se mantuvo gracias al apoyo y solidaridad de instituciones, organizaciones y del pueblo en general.

LA COOPERATIVA

Fue en agosto de 1984 cuando en una asamblea, previa a una audiencia que se iba a realizar con el entonces presidente Miguel de la Madrid, los trabajadores de Pascual acordaron anexar una alternativa más para la solución de su conflicto; dicha alternativa era la siguiente, que se adjudicaran los bienes de Refrescos Pascual, S.A., en favor de los trabajadores y ellos se comprometían a trabajar en cooperativa.

Fue esta última alternativa la que aceptaron las autoridades, y tras un largo peregrinar de Secretaría en Secretaría y tediosas antecelas, los trabajadores de Pascual se encontraron como dueños de la empresa, pero sin capital para iniciar las actividades.

A pesar de que las autoridades habían asegurado que habría crédito para que la Cooperativa empezara a funcionar, éstos nunca llegaron, pues el estudio de factibilidad, realizado por el Banco, señalaba; que se requerían trescientos mil millones de pesos, para hechor a andar las plantas; que los trabajadores de Pascual no eran sujetos de crédito, por carecer de la preparación necesaria para la administración de la empresa; que se otorgarían los créditos con la condición de que la cooperativa fuera administrada por personal calificado por el mismo Banco. Lógicamente, los trabajadores no aceptaron y decidieron buscar crédito por otro lado.

El S.T.U.N.A.M. en un gesto solidario cedió (un millón cuatrocientos mil pesos), a la cooperativa, esta cantidad fue utilizada para tramitar los permisos de las unidades de reparto y para el mantenimiento de la maquinaria que llevaba bastante tiempo parada.

A principios de 1985 un grupo de artistas del salón de la Plástica Mexicana, motivado por la C.INGRID KOESTER DEL S.T.U.N.A.M., apporto 528 obras de arte para que se subastarán y la cooperativa obtuviera fondos. Las obras de arte se presentaron en dos exposiciones, una en el Palacio de Minería y otra en el museo de Carmen; pero no se subastaron, ya que se decidió conservarlas como acervo cultural de la cooperativa; la C.INGRID KOESTER expreso la idea de que estas obras fueran la base para una futura fundación cultural de y para los trabajadores.

El tiempo transcurría y la Cooperativa corría el riesgo de perder su registro por no iniciar sus actividades; y para colmo de males el BOING se estaba vendiendo en varias partes, lo cual era completamente ilegal; ya que la marca pertenecía a los trabajadores, quienes ante las autoridades correspondientes expusieron la situación y solicitaron su intervención.

A través de una investigación se supo que el BOING se estaba produciendo en Aguascalientes y que Rafael Jiménez se encargaba de comercializarlo.

La persona que fabricaba el BOING en Aguascalientes, cuando se enteró que estaba en problemas legales, rompió sus relaciones con Jiménez y busco una negociación con los trabajadores de Pascual.

Los trabajadores nombraron a una comisión, la cuál se traslado a Aguascalientes para negociar la venta del BOING, ahí se acordó que el BOING se iba a seguir fabricando en Aguascalientes, hasta que la cooperativa estuviera en condiciones de sacar su propia producción; que la cooperativa se encargaría de la distribución y venta del producto; que el primer embarque de BOING se daría a crédito, pagándose este al adquirir el segundo embarque.

Al regreso de la comisión se realizo una asamblea para dar a conocer los resultados de la negociación, ahí mismo se designaron a 176 trabajadores (de 1100 que eran), para iniciar las operaciones; los demás tendrían que continuar con el boteo y recabando solidaridad para seguir sosteniéndose y ayudar a los que estuvieran trabajando; ya que estos no iban a percibir ningún salario, pues todo lo que obtuviera de las ventas del BOING seria depositado en un Banco para capitalizar la cooperativa. Por fin, el 27 de mayo de 1985 LA SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, S.C.L., inicia sus actividades con el proyecto "Aguascalientes". Seis meses después, el 27 de noviembre, la Cooperativa arranca su propia producción. A partir de ese momento se empiezan a integrar los demás trabajadores. En un principio todo el personal percibía el mismo salario independientemente del trabajo que realizara, fue hasta marzo de 1986, cuando empezó a funcionar el tabulador. Y en mayo de ese mismo año, contra todas las predicciones, se obtuvieron las primeras utilidades.

Todo esto, se relata rápidamente; sin embargo, se requiere de valor, coraje y fe para soportar tres largos años de lucha, como lo soportaron los trabajadores de Pascual, quienes están conscientes que con otras metas y objetivos la lucha continúa.

MISION DE LA COOPERATIVA

El propósito fundamental de la COOPERATIVA PASCUAL es:

- ELABORAR CON CALIDAD Y DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE BEBIDAS ENVASADAS EN DIFERENTES PRESENTACIONES Y A BAJO PRECIO.

PRETENDEMOS ALCANZAR UNA POSICION DE LIDERAZGO EN EL MERCADO DE BEBIDAS SATSFACIENDO PRIORITARIAMENTE LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD MEXICANA EN CUALQUIER MOMENTO, CON TENDENCIA HACIA SU INTERNACIONALIZACION, UTILIZANDO TECNOLOGIA DE PUNTA, FRUTAS Y PRODUCTOS DE ORIGEN NATURAL; PARA DEMOSTRAR QUE LA COOPERATIVA Y EL ESFUERZO SON LA BASE PARA QUE UNA ORGANIZACION SEA EXITOSA, Y POR LO TANTO EL MEDIO PARA PROPICIAR EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO DE SUS MIEMBROS.

PRODUCTOS

Actualmente la cooperativa produce cinco tipos de bebidas: BOING, PASCUAL, LULU, PASCUALIN, Agua Purificada PASCUAL Y LECHE PASCUAL.

BOING:

Bebida refrescante, elaborada con jugo y pulpa de fruta 100 % mexicana, pasteurizada sin gas, Boing lo maneja como FRUTALEMNTTE DELICIOSA; sus sabores son: MANGO, FRESA, GUAYABA, PIÑA, MANZANA, TAMARINDO, NARANJA, GUANABANA.

Presentaciones: Tetra Brik 250 ml, Tetra Pak 250 ml, Tetra Brik 500 ml, Tetra Brik 1000, Lata 333 ml, Vidrio NR 355 ml, Mediano Ret. 354 ml.

PASCUAL:

Refresco bajo en gas, elaborado con 7 % de jugo de frutas. Boing lo maneja como FRUTA EN TU REFRESCO; Sus sabores son uva, toronja, manzana, limón, naranja, frambuesa, piña.

Presentaciones: Familiar 857 ml. Retornable, Mediano 414 ml. Retornable, 1/2 litro no retornable, 1 litro no retornable, Lata (Nueva presentación sabores manzana y naranja).

LULU:

Refresco con larga tradición en el mercado y también se elabora con 7 % de jugo de frutas. Boing lo maneja como ES MAS GRANDE QUE TU SED; Sus sabores son: uva, tcranja, manzana, limón, naranja, frambuesa, piña.

Presentaciones: Familiar 857 ml. retornable, Mediano 452 ml. retornable, Chico 295 ml. Retornable, 1/2 litro no retornable, 1 1/2 litro no retornable.

PASCUALIN:

Boing lo maneja como LA BEBIDA CON DELICIOSO SABOR DE FRUTA Y MAS VITAMINAS QUE NINGUNA: A, B1 y C. Sus sabores son: mango, naranja, limón, uva, manzana, mandarina, frambuesa, guayaba.

Presentaciones: 250 ml. No retornable.

AGUA PURIFICADA PASCUAL:

Boing lo maneja como EL AGUA PURIFICADA, FRESCA Y CRISTALINA, PARA SATISFACER SALUDABLEMENTE LA SED. Es baja en sales.

Presentaciones: 1/2 litro en plastico N/R, 1 1/2 litro N/R.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Es la representación gráfica de las unidades administrativas. (puestos), sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación y las líneas de autoridad y de responsabilidad que existen en una empresa.

En el Grupo Pascual; se ubica como órgano máximo a la ASAMBLEA GENERAL, misma que se encarga de tomar decisiones importantes y de elegir los miembros de los consejos y las comisiones en el siguiente orden:

- CONSEJO DE ADMINISTRACION.
- CONSEJO DE VIGILANCIA.
- COMISION DE PREVISION SOCIAL.
- COMISION DE EDUCACION COOPERATIVA.
- COMISION DE CONCILIACION Y ARBITRAJE.
- COMISION DE CONTROL TECNICO.

Posteriormente se encuentra su estructura base que esta formada por las siguientes coordinaciones:

- COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.
- COORDINACION OPERATIVA.
- COORDINACION DE LOGISTICA.
- COORDINACION DE MANUFACTURA.
- COORDINACION DE VENTAS LOCALES.
- COORDINACION DE VENTAS FORANEAS.
- COORDINACION DE EXPORTACIONES.

Los integrantes de esta comisión son elegidos por los delegados departamentales.

CAPITULO VIII: METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

De que manera la percepción del **CLIMA ORGANIZACIONAL** (cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico) influye en la **satisfacción** de todos los trabajadores del área de RECURSOS HUMANOS de la SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, S.C.L.?

HIPOTESIS:

- 1.- El mejoramiento del **clima** en una organización contribuirá a que esta se convierta en un lugar en donde se reúnan personas con un alto grado de **satisfacción**.
- 2.- Si dentro de una organización existe una **cohesión** tal que permite mantener juntos a los miembros del grupo, entonces se tendrá un alto índice de personas **satisfechas**.
- 3.- Si existe **apoyo del supervisor** como un compromiso importante hacia sus trabajadores, entonces ellos cumplirán sus tareas con más animo y se incrementara el grado de su **satisfacción**.
- 4.- Si los medios de **control** son flexibles, entonces los trabajadores estarán más **satisfechos** y contribuirán más al logro de los objetivos de la organización.
- 5.- El **ambiente físico** como parte de la estructura que compone la organización ayuda en el desarrollo de un trabajo agradable, y por lo tanto también en el aumento en la **satisfacción** del trabajador.

DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES:

1.- CLIMA ORGANIZACIONAL:

Puede definirse como el conjunto de características del lugar de trabajo (cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico) percibidas por los individuos, y que se reflejan principalmente en las interacciones tanto laborales como interpersonales.

1.1- COHESION:

Mide las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

Tiene por objeto mantener juntos a los miembros de un grupo y estar contra las fuerzas de desintegración de la atracción global del grupo para todos sus miembros.

1.2.- APOYO DEL SUPERVISOR:

Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

1.3.- CONTROL:

Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

1.4.- AMBIENTE FISICO:

Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

VARIABLE DEPENDIENTE:

2.- SATISFACCION:

Actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo.

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Para medir la percepción del CLIMA ORGANIZACIONAL (cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico) se aplicaron:

Preguntas relacionadas a las variables de CLIMA ORGANIZACIONAL, tomadas del modelo Work Environment Scale (WES).

Para medir la percepción de la SATISFACCION EN EL TRABAJO se elaboraron:

Una serie de preguntas referidas al tema

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

- 1.- Identificar cuál es la percepción del Clima Organizacional (cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico.) que se hace presente en todos los trabajadores del área de RECURSOS HUMANOS de la SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, S.C.L.
- 2.- Conocer como afecta ,la cohesión, el apoyo del supervisor, el control y el ambiente físico en la satisfacción laboral.

OBJETIVOS PERSONALES:

- 1.- Ampliar mi panorama de alternativas para la elaboración de programas en el mejoramiento del Clima Organizacional.
- 2.- Poner a prueba con la aplicación de cuestionarios mi capacidad para la realización de entrevistas, e identificar las posibles fallas que como investigadora pueda tener.
- 3.- Ampliar mi panorama de variables importantes dentro de una organización, para que en un futuro y en la medida de mis posibilidades pueda aplicarlas como profesionalista activo que seré.

ESCENARIO Y SUJETOS.

- ESCENARIO: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.

Ubicación:

PLANTA NORTE: Insurgentes Nte. N°1320,

Col: Calpultitán

C.P.07370

PLANTA SUR: clavijero N°.75,

Col. Transito

C.P. 06820

SUJETOS: Todos los trabajadores del área de RECURSOS HUMANOS de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. (población= 21 trabajadores).

INSTRUMENTOS (CUESTIONARIOS)

Se utilizó como primer instrumento de medición, una modificación de la forma Real (R) del Work Environment Scale (WES, por sus siglas en inglés) que evalúa la percepción del ambiente laboral (VER ANEXO N° 1) y que fue desarrollado por Insel y Moos (1981). De esta escala únicamente se tomaron las preguntas referidas a las variables de interés, por lo que los reactivos quedaron de la siguiente manera:

VARIABLE MEDIDA	N° DE PREGUNTA REFERIDA A LA VARIABLE (REACTIVOS)
COHESION	1,5, 9,13,17,21,25,29,33
APOYO DEL SUPERVISOR	2,6,10,14,18,22,26,30,34
CONTROL	3,7,11,15,19,23,27,31,35
AMBIENTE FISICO	4,8,12,16,20,24,28,32,36

Para medir la satisfacción, se elaboró un segundo instrumento de 10 preguntas, que evalúa de manera general la actitud del trabajador hacia su trabajo (VER ANEXO N°3).

CAPITULO IX :METODOS Y RESULTADOS

Los cuestionarios fueron aplicados a toda el área de Recursos Humanos de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.

Esta área se encuentra integrada de la siguiente manera:

PLANTA SUR: 15 Empleados en total laborando como parte del área.

PLANTA NORTE: 6 Empleados en total laborando como parte del área.

Por lo tanto tenemos una población total de 21 trabajadores.

Cada trabajador contestó dos cuestionarios (clima organizacional y satisfacción).

Los cuestionarios fueron aplicados primeramente en la planta sur y una vez concluidos se aplicaron los 6 restantes en planta norte.

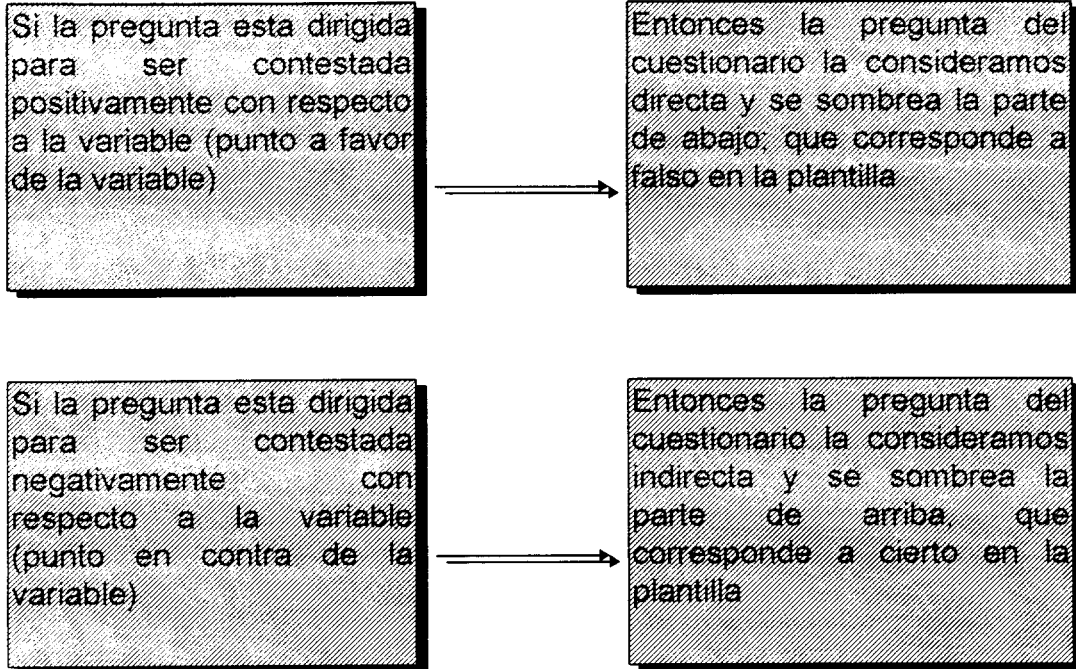
Debido a las diversas actividades que tiene cada trabajador, fue necesario aplicar los cuestionarios por grupos. El primer grupo fue elegido conforme a las personas que se encontraban en ese momento en el departamento, y consideraban tener unos minutos disponibles. Los otros grupos se formaban según iban llegando o se desocupaban unos momentos de sus actividades. El cuestionario fue repartido a cada grupo, dando a cada uno de ellos una explicación general de la manera de resolverlo, así como de la finalidad del mismo; fue AUTOAPLICADO y aparentemente CLARO.

**TABULACION E INTERPRETACION DE:
LA ESCALA CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Cohesión, Apoyo del supervisor, Control y Ambiente físico)

**TABULACION DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
(INSTRUMENTO I (anexo 1))**

La tabulación de la escala clima organizacional se elaboro determinando primero la dirección de cada una de las preguntas de la siguiente manera:



Con respecto a lo anterior tenemos los siguiente:

VARIABLE	PREGUNTAS DIRECTAS	PREGUNTAS INDIRECTAS
COHESION:	1, 9,17,21,29	5,13,25,33
APOYO DEL SUP:	2, 6,14,22,30,34	10,18,26
CONTROL	3,11,15,19,23,31	7,27,35
AMB.FISICO	8,16,24,32,36,	4,12,20,28

Una vez terminada la plantilla (VER ANEXO N°2) se utilizó para la evaluación de la escala al ser sobre puesta en la hoja de respuestas de cada uno de los cuestionarios, se sumaron verticalmente los cuadros que quedaron descubiertos y que aparecieron tachados. Estos cuadros fueron los que se tomaron como puntos a favor de la variable que corresponde a cada columna.

Los resultados fueron los siguientes:

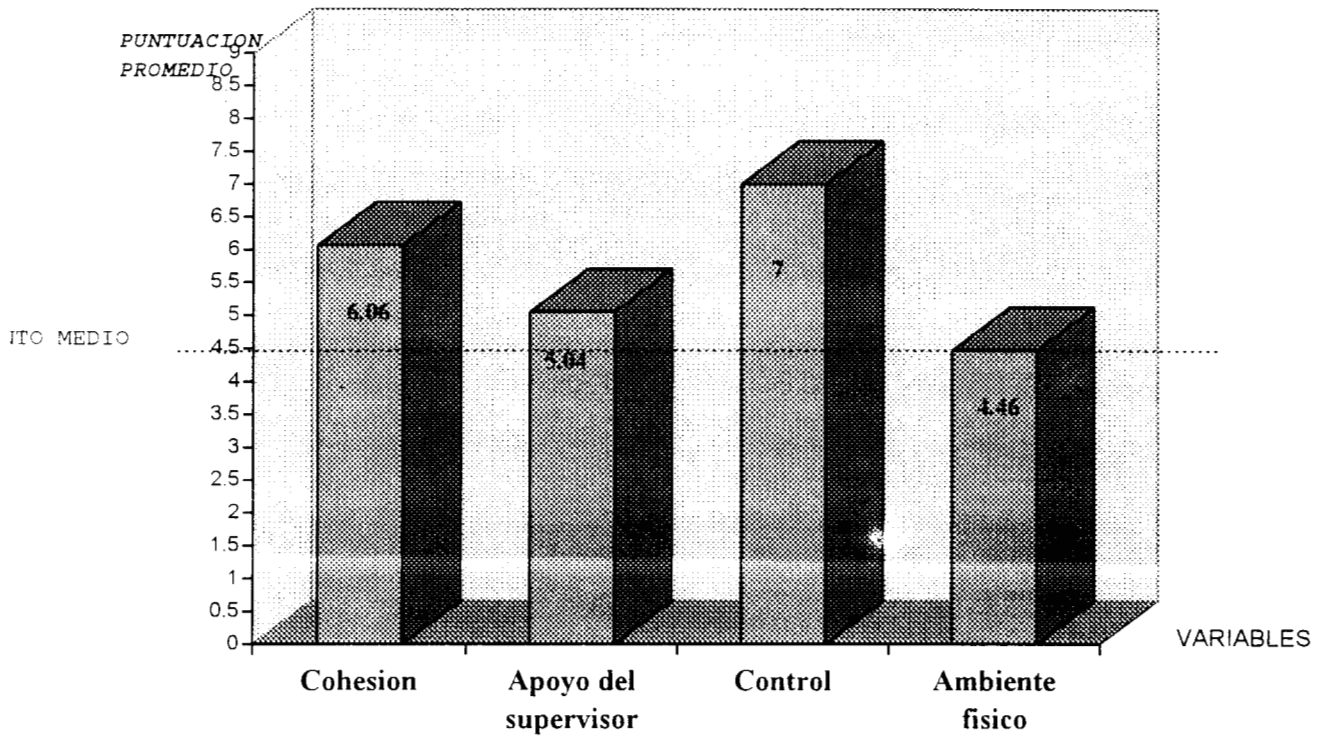


variable	total de reactivos	Cuestionarios aplicados en total	puntos	puntuación promedio
cohesión	9	15	135	9
apoyo del sup	9	15	135	9
Control	9	15	135	9
amb.fis.	9	15	135	9

variable	puntos reales contestados en favor de la variable	puntuación promedio
cohesión	91 puntos	6.06
apoyo del supervisor	81 puntos	5.4
Control	105 puntos	7.0
ambiente físico	67 puntos	4.46

A continuación se representan gráficamente las variables en la PLANTA SUR :

**CLIMA ORGANIZACIONAL
(PLANTA SUR)**



GRAFICA N°1

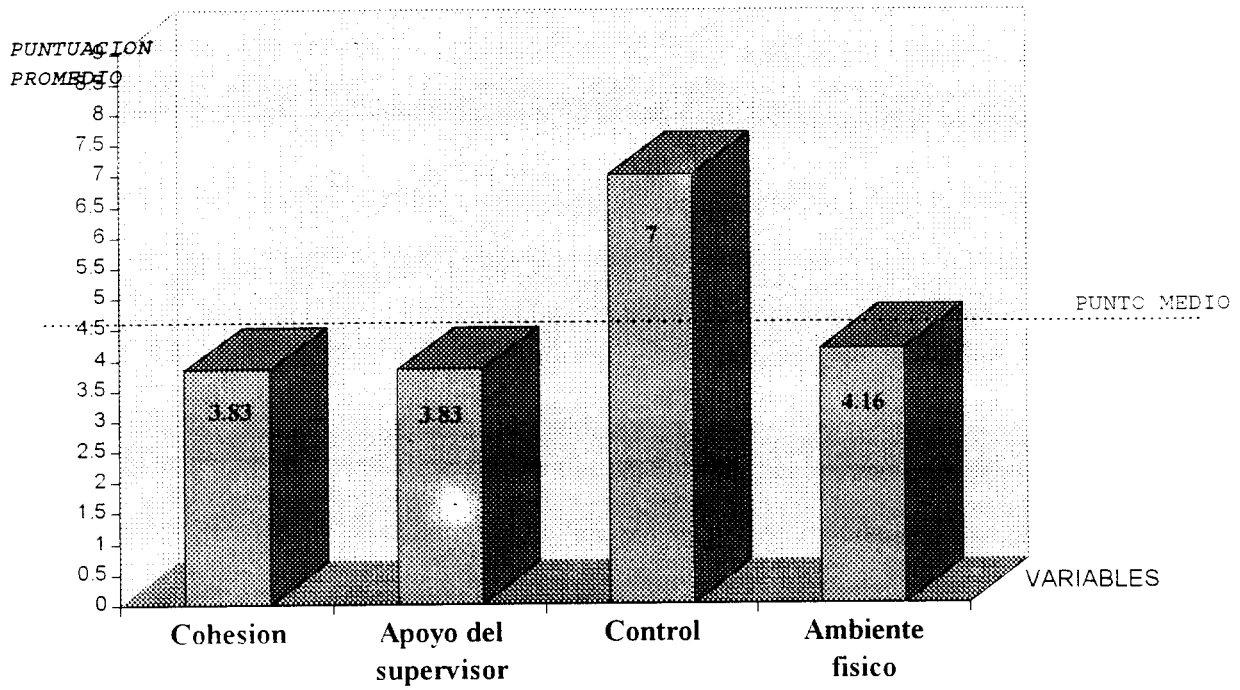
PLANTA NORTE

Variable	total de reactivos	Cuestionarios aplicados en total	Puntos	Puntuación promedio
Cohesión	9	6	54	9
Apoyo del supervisor	9	6	54	9
Control	9	6	54	9
Amb.físico	9	6	54	9

Variable	Puntos reales contestados en favor de la variable	Puntuación promedio
Cohesión	23	3.83
Apoyo del supervisor	23	3.83
Control	42	7.0
Amb. Físico	25	4.16

A continuación se representan gráficamente las variables en la PLANTA NORTE :

**CLIMA ORGANIZACIONAL
(PLANTA NORTE)**



GRAFICA N°2

**AREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA
SOCIEDAD
COOPERATIVA
TRABAJADORES DE
PASCUAL S.C.L.**

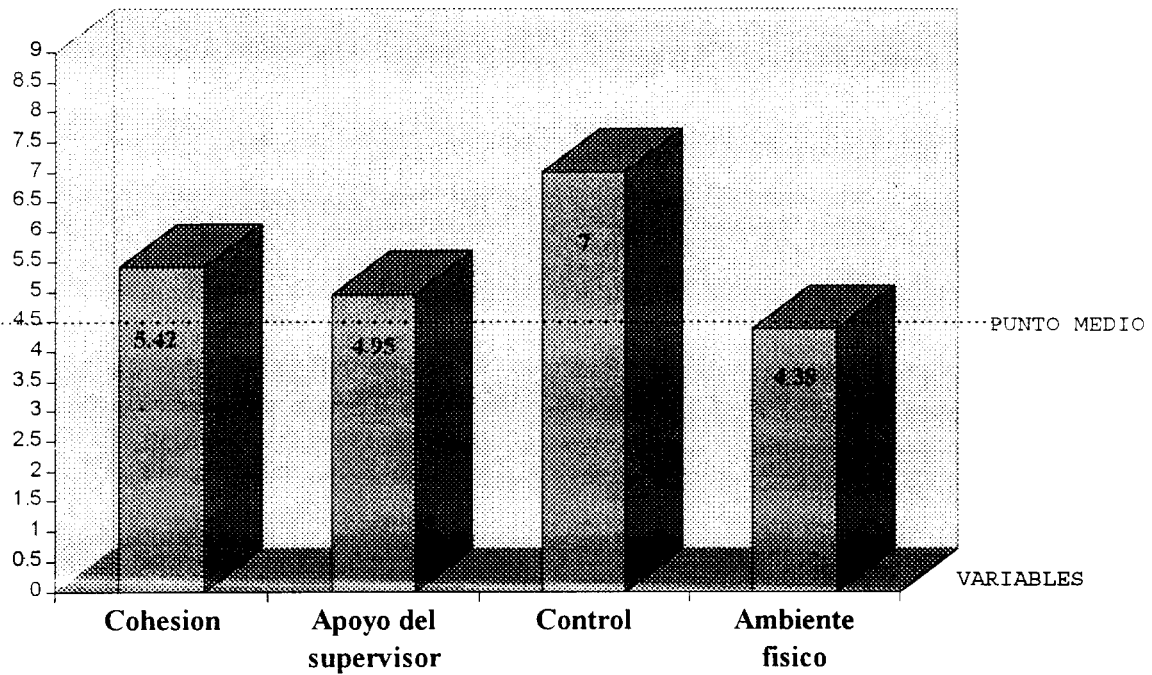
Variable	Total de reactivos	Cuestionarios aplicados en total	Puntos	Puntuación promedio
Cohesión	9	21	189	9
Apoyo del supervisor	9	21	189	9
Control	9	21	189	9
Amb. Físico	9	21	189	9

Variable	Puntos reales contestados en favor de la variable	Puntuación promedio
Cohesión	114	5.42
Apoyo del supervisor	104	4.95
Control	147	7.0
Amb. Físico	92	4.38

A continuación se representa gráficamente las variables en el área de Recursos Humanos :

**CLIMA ORGANIZACIONAL
AREA DE RECURSOS HUMANOS
(PLANTA SUR Y NORTE)**

PUNTUACION
PROMEDIO



GRAFICA N°3

INTERPRETACION: PLANTA SUR ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los estímulos higiénicos (incentivos económicos, buen AMBIENTE FISICO, trato personalizado, etc.) el tipo de dirección hacia los objetivos de la empresa, etc. ; son fundamentales para que un SUPERVISOR APOYE y fomente la COHESION de sus trabajadores, logrando así tener un mayor CONTROL y como resultado mayor productividad y eficiencia .

En la GRAFICA N°1 se presenta la puntuación promedio obtenida para cada una de las variables en el área de Recursos Humanos de la PLANTA SUR:

En esta planta la tendencia del APOYO DEL SUPERVISOR es a la baja, ya que se detectaron los mayores problemas en las respuestas obtenidas de las preguntas 6,22,30, y 34, por lo que se percibe una falta de reconocimiento del supervisor para con sus trabajadores cuando ellos hacen algo bien, los trabajadores no tienen suficiente confianza con su supervisor y hace falta que el supervisor defienda más a sus empleados.

Esta tendencia de percepción de falta de APOYO DEL SUPERVISOR (y quizás de la organización en general) se refleja también en que no se tiene un buen AMBIENTE FISICO, ya que se supone que el supervisor tiene una relación más directa por su nivel jerárquico (comparado con los empleados a su cargo) con quienes toman las decisiones de mejorar o no el ambiente físico, e incluso asignar presupuestos para esto; si el supervisor no externa estas inconformidades a sus superiores el ambiente físico no mejorará. La puntuación favorable para esta variable no alcanza si quiera el punto medio; los principales problemas se detectaron en las respuestas obtenidas por las preguntas 12,16,20,24,32 y 36, por lo que entonces se percibió que no hay suficiente espacio de trabajo, el departamento no tiene una apariencia elegante y moderna, el color y la decoración no lo hacen un lugar agradable de trabajo, los muebles no están usualmente bien arreglados y a veces hace falta más ventilación.

Si los trabajadores perciben lo anterior es posible que sientan pocos ánimos para convivir entre ellos, para conocerse; porque inclusive para que se forme un ambiente de COHESION también deben darse las condiciones necesarias; la empresa, EL SUPERVISOR deben motivar a ello, para que después los trabajadores se contagien de ánimo y de manera espontánea logren tener esa unión que como grupo de trabajo se requiere.

La mayor parte de los problemas en las respuestas referidas a la variable COHESION se dieron en las preguntas 13, 17 y 21, por lo que se percibe que hace falta que los empleados se conozcan más mediante una mayor convivencia.

Lo anterior pudiera llevar a los resultados obtenidos por el CONTROL, ya que se percibió que SI HAY CONTROL. pero la actitud que tienen los trabajadores hacia él es una falta de interés sobre seguir políticas y reglamentos.

Aunque el área de Recursos Humanos funciona como una "unidad", se presentan algunas diferencias en los resultados obtenidos entre la planta sur y norte.

INTERPRETACION: PLANTA NORTE ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la GRAFICA N° 2 , se presenta la puntuación promedio obtenida para cada una de las variables del área de Recursos Humanos en la PLANTA NORTE:

Aunque los datos obtenidos por las variables CONTROL y AMBIENTE FISICO son muy similares a los obtenidos en PLANTA SUR; en las variables COHESION y APOYO DEL SUPERVISOR sí difieren, y es que en PLANTA NORTE la tendencia de los puntos promedio a favor están muy por debajo de los resultados obtenidos en PLANTA SUR.

En uno grupo pequeño de trabajadores (6 empleados), se esperaría que hubiese mayor percepción de comunicación, de convivencia y de coordinación para llevar un grupo de trabajo con un mejor clima organizacional, pero desafortunadamente no siempre es así. Esta comprobado que las personas difieren en términos de temperamentos, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiraciones, energías disponibles, educación, capacitación y experiencia, haciendo muy complejas las relaciones sociales.

Por lo anterior los supervisores deben estar preparados para apoyar a sus subordinados en su adaptación y crecimiento en la empresa.

El APOYO DEL SUPERVISOR presento una puntuación promedio muy baja, considerándose los mayores problemas en las respuestas de las preguntas 6,10,14,22 y 30, por lo que entonces se dirá que se percibe un supervisor (es) que no hace resaltar cuando los trabajadores hacen algo bien, que no permite criticas ni aportaciones de ideas de empleados, y los empleados por lo mismo no le tienen confianza; esto se refleja considerablemente en la COHESION pues la tendencia es que no se les brinda a los trabajadores la suficiente oportunidad para que convivan entre ellos. En la COHESION se identificaron los mayores problemas en las respuestas obtenidas por las preguntas 13,17,21,29 y 33, por lo que se percibe que los empleados no se tienen confianza, ni tampoco se la tienen a su SUPERVISOR, no conviven entre ellos y se causan problemas porque algunos hablan a espaldas de sus compañeros. El despertar preocupación laboral de un compañero a otro no es fácil (cohesión) los SUPERVISORES deben empezar por poner el ejemplo estando dispuestos a mejorar el AMBIENTE FISICO como parte de una muestra de interés de la empresa hacia sus trabajadores. Las tendencias del AMBIENTE FISICO se percibieron por debajo del punto medio, los mayores problemas se detectaron en las respuestas de las preguntas 16,20,24 y 32, por lo que se percibe que el área de Recursos Humanos no tiene una apariencia elegante y moderna, no es agradable en color y decoración y los muebles no están usualmente bien arreglados.

Al igual que en PLANTA NORTE la actitud hacia el CONTROL existente es de desagrado, y aunque se considera por los resultados obtenidos que no hay un control muy rígido, los trabajadores tienen una percepción negativa hacia el; respecto a esta variable se detectaron problemas en las respuestas obtenidas de la pregunta 3.

INTERPRETACION: AREA TOTAL DE RECURSOS HUMANOS ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la GRAFICA N°3 , se muestra la puntuación promedio obtenida para cada una de las variables del área de Recursos Humanos de las plantas Sur y Norte:

Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempeño promedio o el fracaso; por ello la empresa debe brindar elementos a sus empleados si quiere que estos integren objetivos individuales y empresariales, con un alto interés en los objetivos de la empresa , como un alto interés en los seres humanos.

Se sugiere entonces que la organización brinde un AMBIENTE FISICO agradable, pues de manera general se percibe que no lo hay, ya que los principales puntos percibidos a corregir son: no hay espacio suficiente de trabajo, no es un lugar elegante, agradable y moderno, los muebles no están generalmente bien arreglados y a veces se requiere mayor ventilación; la corrección de esto por parte de la empresa facilitará sentimientos de comodidad y satisfacción en el trabajo del SUPERVISOR , reflejándolo así en una actitud más positiva hacia sus trabajadores y por lo tanto existirá más APOYO DEL SUPERVISOR , ya que en general se percibe un apoyo del supervisor débil, pues los puntos percibidos a corregir en esta variable en el área de Recursos Humano son: falta de reconocimiento del supervisor cuando los trabajadores hacen algo bien, falta de confianza del trabajador hacia su(s) supervisor(es), falta de amplitud de criterio del supervisor para aceptar ideas y aportaciones de los empleados. El SUPERVISOR además debe brindar su apoyo a través de la motivación a la COHESION entre empleados, y la tendencia percibida es que existe una COHESION DEBIL, ya que en general los puntos detectados a corregir en esta variable son: falta de convivencia, falta de confianza entre empleados, falta de confianza de empleado hacia su (s) supervisor (es).

Todo lo anterior es fundamental para que los trabajadores sientan y crean que la empresa se preocupa por ellos, y así será más fácil que ellos acepten de manera natural los controles , que son parte importante de la empresa. Se percibe de manera general dentro del área de Recursos Humanos un CONTROL MODERADO y de cierta forma FLEXIBLE, en donde el punto a corregir es que la mayoría de los empleados perciben el control como molestas reglas y políticas.

TABULACION E INTERPRETACION DE:
LA ESCALA SATISFACCION EN EL TRABAJO
(Cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico)

TABULACION DE LA ESCALA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO
(INSTRUMENTO II (anexo 3))

LA ESCALA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO se aplico en cada una de las plantas, y los resultados obtenidos fueron muy similares , por lo que se decidió graficar e interpretar conjuntamente las 2 plantas (AREA TOTAL DE REC.HUM (21 trabajadores).

Los reactivos correspondientes a cada variable en la escala de satisfacción en el trabajo fueron:

COHESION: 1,4,7

AP.DEL SUP: 2,5,8

CONTROL: 3,6,9

AMB.FIS: 10 (Para esta variable se decidió hacer una sola pregunta en donde abarcara lo correspondiente al ambiente físico. Los resultados obtenidos en su tabla de frecuencias se multiplicaron por 3 y se dividieron entre el número de cuestionarios aplicados (21), para sacar la puntuación promedio y así hacer que esta variable fuera proporcional a 3 reactivos, pues las otras variables así se manejaron.) .

Se elaboraron tablas de frecuencias estadísticas de la siguiente manera (ver tablas siguientes):

Para sacar el total de frecuencias de cada una de las opciones de respuestas: se saco primero por nº de reactivo correspondiente a la variable, el nº de personas que contestaron en cada opción (horizontalmente), y después se sumo por columnas el nº de personas que contestaron (verticalmente), obteniendo así el total de frecuencias de cada opción. Posteriormente y por cada una de las variables se sumaron las frecuencias de las opciones 1 y 2 (totalmente de acuerdo y de acuerdo), correspondientes a que los trabajadores SI SE SIENTEN SATISFECHOS; una vez obtenido este resultado se saco la puntuación promedio. Se procedió igualmente para las opciones 4 y 5 (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) correspondientes a que los trabajadores NO SE SIENTEN SATISFECHOS. Los resultados fueron los siguientes:

OPCIONES:

TOTALMENTE DE ACUERDO.....	1
DE ACUERDO	2
INDECISO	3
EN DESACUERDO	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5

**TABLAS DE FRECUENCIAS
ESTADISTICAS
(PLANTA SUR Y NORTE)
SATISFACCION EN EL TRABAJO**

VARIABLE	N° DE REACTIVO	FRECUENC DE RESPUSTAS OBTENIDAS EN OPCIONES				
		1	2	3	4	5
COHESION	1	8	11	1	0	1
	4	10	10	1	0	0
	7	5	15	1	0	0
	Total de frecuenc.	23	36	3	0	1

VARIABLE	N° DE REACTIVO	FRECUENC DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN OPCIONES				
		1	2	3	4	5
APOYO DEL SUPERVISOR	2	1	7	0	3	0
	5	8	13	0	0	0
	8	7	14	0	0	0
	Total de frecuenc.	16	44	0	3	0

VARIABLE	N° DE REACTIVO	FRECUENC. DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN OPCIONES				
		1	2	3	4	5
CONTROL	3	4	13	0	4	0
	6	6	12	2	0	1
	9	2	11	3	5	0
	Total de frecuenc.	12	36	5	9	1

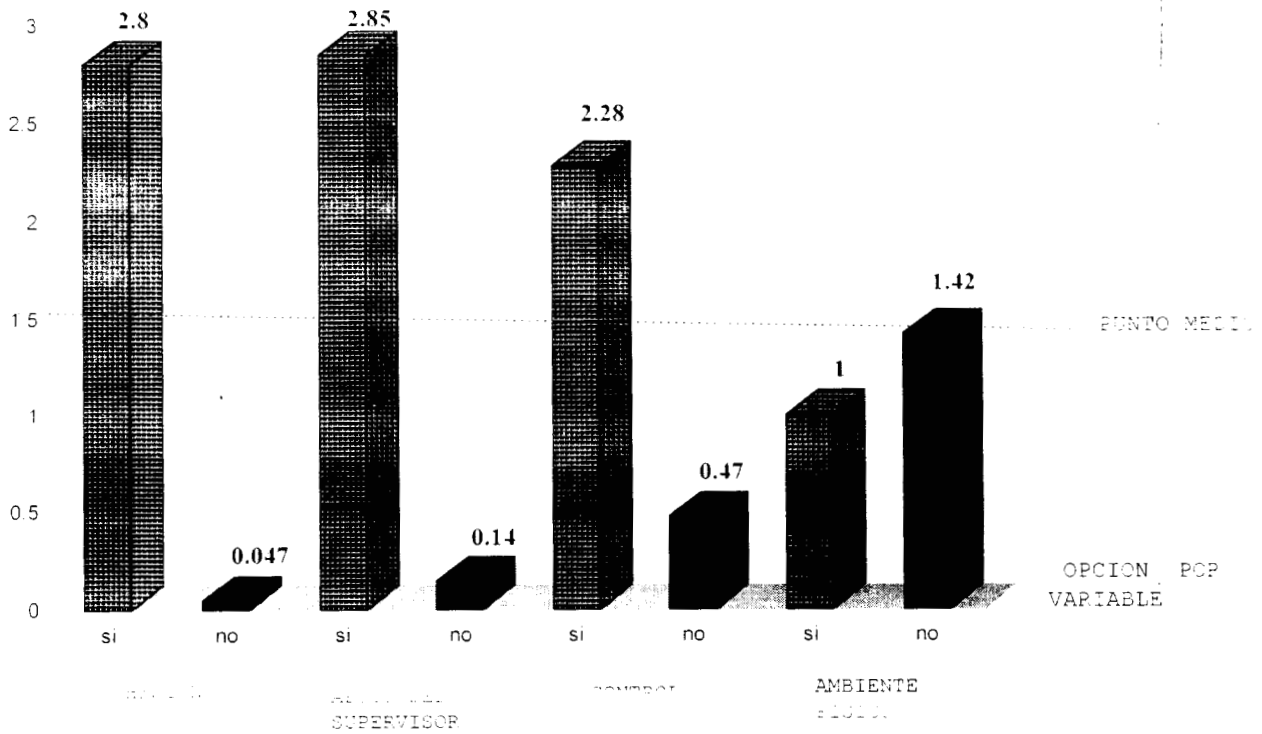
VARIABLE	N° DE REACTIVO	FRECUENC. DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN OPCIONES				
		1	2	3	4	5
AMBIENTE FISICO	10	0	7	4	9	1
		0	7	4	9	1
		0	7	4	9	1
	Total de frecuenc	0	21	12	27	3

Todas las preguntas de la escala de satisfacción en el trabajo son directas, es decir, están dirigidas para que sean contestadas todas en favor de la satisfacción del empleado en relación a las cuatro variables.

A continuación se muestra la representación gráfica de los puntos promedio, obtenidos de cada una de las variables analizadas en el área de Recursos Humanos

**SATISFACCION EN EL TRABAJO
(PLANTA SUR Y NORTE)**

PUNTUACION
PROMEDIO



 SI SIENTEN SATISFACCION

 NO SIENTEN SATISFACCION

INTERPRETACION (AREA DE RECURSOS HUMANOS (PLANTA SUR Y NTE)):

ESCALA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

Como vimos en los resultados obtenidos sobre la escala de clima organizacional, las tendencias son de una percepción de clima no muy positiva ; y contrariamente los resultados obtenidos por la escala de satisfacción en el trabajo (la escala de satisfacción en el trabajo también fue elaborada tomando como base las cuatro variables: cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico), muestran que los trabajadores ESTAN SATISFECHOS con esta situación, únicamente demuestran su insatisfacción en lo que se refiere a la variable ambiente físico.

Es difícil esperar a que la organización tome como una de sus primordiales actividades, remediar una situación que aparentemente perjudica a sus empleados, si estos dicen estar satisfechos; pero es importante señalar que las variables COHESION, APOYO DEL SUPERVISOR y CONTROL, en donde los trabajadores dicen estar satisfechos en como se presentan, se podría considerar que son variables con un amplio contacto directo entre personas: COHESION = relaciones desde trabajador - trabajador hasta grupos de empleados (relaciones humanas), APOYO DEL SUPERVISOR = relación supervisor - empleado hasta organización - empleado (relaciones humanas), CONTROL = relación desde supervisor - empleado hasta organización - empleado (relaciones humanas); en cambio el AMBIENTE FISICO (variable donde si expresan los trabajadores su insatisfacción), se puede considerar que aunque es elaborado por personas la relación final que existe es: trabajador - colores, trabajador - espacio, trabajador - muebles, etc. Todo lo anterior podría dar una posible explicación en el sentido de que los trabajadores pueden tener cierto temor de expresar sus inconformidades cuando la relación es de persona a persona ya que pueden pensar que esto llevaría a un posible conflicto con otro u otros trabajadores; en cambio sí expresan su insatisfacción con el AMBIENTE FISICO, pues tal vez sienten que no es un reclamo directo a ninguna persona.

Lo cierto es que las tendencias son a un "conformismo" o "desmotivación" por parte de los trabajadores para solucionar los problemas referentes a estas variables. No es posible que se perciba esta falta de interés por el mejoramiento de las relaciones humanas, ya que ellas son una de las bases fundamentales para que la empresa camine hacia el éxito, además de que son una parte muy importante de la imagen de la empresa.

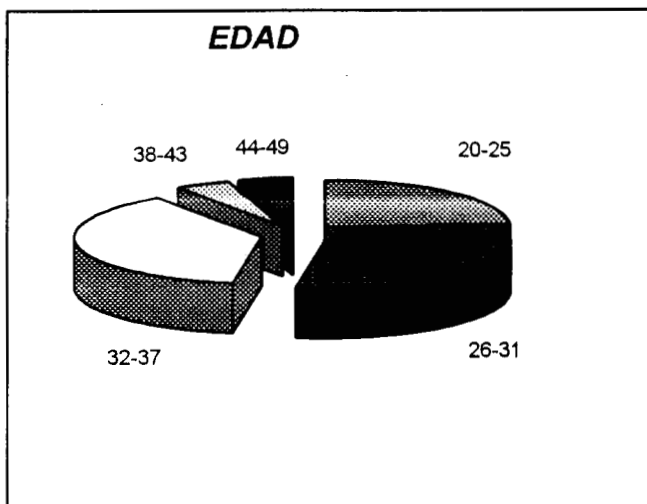
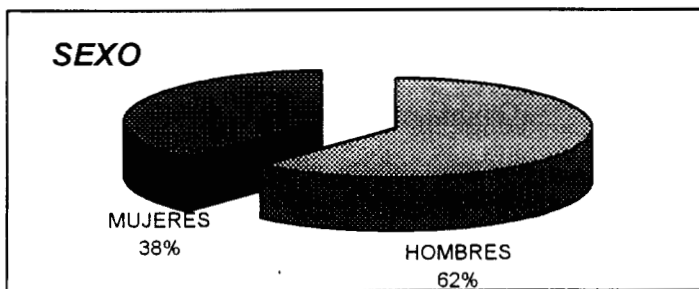
**DATOS SOCIOECONOMICOS:
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

(Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S. C. L.)

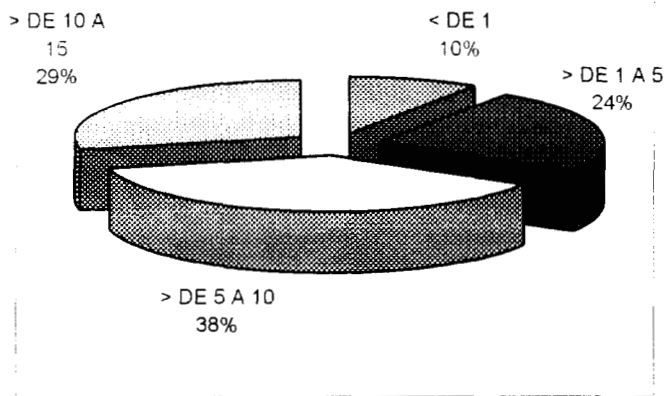
CAPITULO X :DATOS SOCIOECONOMICOS OBTENIDOS DEL AREA DE REC.HUMANOS
(VER ANEXO N°1 PARTE SUPERIOR)

Se obtuvieron datos socioeconómicos muy generales que permitieron tener una visión más amplia de las personas que contestaron los cuestionarios. Estos datos socioeconómicos fueron pocos, ya que se cuidó que no hubieran preguntas que hicieran desconfiar al trabajador en cuanto al anonimato de sus respuestas.

Los datos obtenidos fueron: SEXO, EDAD Y ANTIGÜEDAD, que a continuación se muestran gráficamente:



ANTIGÜEDAD



Con los datos obtenidos tenemos entonces un panorama general:

- La mayoría de las personas que laboran en el área de Recursos Humanos, son hombres.
- Es una área donde la mayoría de la gente es joven.
- Es una área donde la mayoría de la gente tiene más de 5 años de antigüedad.
- Inicialmente existía también el dato socioeconómico "PUESTO", pero casi en un 100 % no fue contestado por los trabajadores, por lo que tuvo que suprimirse. Esto denota cierto temor del personal por no querer dar a conocer a nadie sus respuestas.

CAPITULO XI :CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En el área de Recursos Humanos de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L., se percibe un clima organizacional con respecto a la variables control: "medianamente favorable" (ya que aunque existe un control un tanto flexible, los trabajadores no logran aceptar positivamente las políticas y reglamentos); en las variables cohesión, apoyo del supervisor y ambiente físico se percibe un clima organizacional: "desfavorable".

Es importante señalar que estos datos obtenidos posiblemente se deban a que a pesar de que la empresa se fundo en 1940, en 1984 y después de muchos conflictos empezó a funcionar como "Sociedad Cooperativa", por tanto se considera una empresa joven y de grandes cambios, y esto muchas veces se convierte en un proceso de transición difícil.

Con los datos obtenidos se obtuvo por parte de los trabajadores una notable y casi total indiferencia por mejorar esta situación, ya que sólo expresan su insatisfacción por el ambiente físico percibido, y dicen estar satisfechos en la forma en como se presentan las otras variables.

Con respecto a las hipótesis planteadas con anterioridad, comprobé que la "indiferencia" puede ser una actitud que realmente contraponga al hecho de que el mejoramiento del Clima Organizacional (variables cohesión, apoyo del supervisor, control y ambiente físico) contribuye a tener un alto grado de satisfacción. Esto es, que LOS PROPIOS TRABAJADORES SE DAN CUENTA QUE HAY ESCASEZ DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL, PERO A PESAR DE ESTO DICEN ESTAR SATISFECHOS.

La actitud anterior puede deberse a que los trabajadores al buscar una conducta adaptativa en su trabajo, muchas veces perciben cual es el ambiente dominante y tratan de ser parte de él; por lo que sí el clima organizacional que domina no es muy bueno, sólo pasará a ser parte integrante y no motivará a ningún cambio, cayendo así en la indiferencia o conformismo.

También puede deberse como ya mencionamos, a que no tienen la suficiente confianza como para expresar sus insatisfacciones cuando se trata de una relación directa de persona a persona.

La percepción del clima organizacional puede ser diferente en cada trabajador, debido a que también es el resultado de lo que han aprendido a percibir en sus grupos familiares, culturales, etc.; por lo que también LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS CORRESPONDEN NO SOLO A LA ORGANIZACION.

Esta empresa ha estado cumpliendo su propósito fundamental: Elaborar y distribuir con calidad su producto, alcanzando una posición de liderazgo en el mercado; pero es necesario que cuide un poco más su ambiente interno, lo que le permitirá obtener mejores resultados.

Se sabe que los trabajadores son parte sumamente importante en esta Sociedad Cooperativa, por lo que se sugieren algunas alternativas para el mejoramiento del Clima Organizacional:

Cada variable es muy importante para formar un buen clima organizacional, por lo que se recomienda que se realice un estudio por microambientes, así se cuidara individualmente cada variable, sin olvidar que cada una de ellas es parte integrante de un todo, y están interrelacionadas.

Por lo pronto se hacen de manera general las siguientes sugerencias:

- 1.- Crear un buzón de sugerencias que permita a los trabajadores expresar anónimamente sus inquietudes, sugerencias, inconformidades con forme al desarrollo de su trabajo y la organización en general. El contenido de este buzón sería revisado y entregado al jefe inmediato del departamento cada 15, 20 o 30 días según se requiera.
- 2.- Repartir notas de agradecimiento y reconocimientos a méritos personales, acentuando así lo positivo en el trabajo.
- 3.- Que el jefe inmediato exprese verbalmente a cada trabajador del departamento su apoyo, a manera de generar actitudes de confianza.
- 4.- Fomentar en breves espacios la relación informal entre jefe y trabajador.
- 5.- El jefe inmediato deberá tener una mentalidad abierta para cualquier propuesta de desarrollo.
- 6.- Elaborar encuentros culturales y deportivos por departamentos.
- 7.- Establecer una fecha por mes, para que por grupos los trabajadores de la empresa coman juntos.
- 8.- Crear uno o varios lemas o frases propios del departamento y por lo tanto de la empresa, a manera de que se fomente a través de letreros, volantes, periódicos y demás, la cordialidad y unión que debe existir entre empleados, no sólo para el trabajo sino también para el propio desarrollo y estabilidad personal de cada trabajador.
- 9.- Ordenar cada cosa del departamento a manera que el espacio de trabajo no se vea tan saturado.
- 10.- Renovar colores en las paredes, para que los trabajadores perciban el cambio.
- 11.- Decorar la oficina con cuadros sencillos, todos del mismo estilo, con paisajes o dibujos alusivos a la empresa.

12.- Si en tiempos de un ambiente caluroso no existe suficiente ventilación, entonces por lo menos incluir un ventilador en el departamento.

13.- Cambiar o remodelar los muebles a manera de que se perciba otro paso más a la modernidad.

14.- Incluir cualquier otro tipo de detalle en decoración, que sea sugerido incluso por los trabajadores.

Con lo anterior se esperara que se incremente el APOYO DEL SUPERVISOR, LA COHESION y EL AMBIENTE FISICO, ya que lo empleados le tendrán mayor confianza a su supervisor, se respirará un cambio, los trabajadores se sentirán más motivados, se interesarán por sus compañeros y aún más por la propia organización. La organización tendría mayor productividad y éxito y también una mayor aceptación por parte de los empleados para con los CONTROLES que se deben seguir en la empresa, concientizandolos así más fácilmente que los controles son necesarios y que ayudan para que todo camine en "pro" de la organización y por consecuencia en "pro" de los trabajadores. Si los controles son también flexibles, también ayudará a que se fomente, la confianza, participación y rapidez de respuesta de los trabajadores con su empresa.

El trabajo debe ser el medio en el que el ser humano estimule su creatividad, se desarrolle como persona, ya que no sólo traslada a sus lugares de trabajo sus habilidades intelectuales y motrices, si no también sus individualidades; Ya no son únicamente las necesidades económicas las que son importantes cubrir, sino también las necesidades de autorrealización o crecimiento psicológico, esto contribuye a aumentar el grado de SATISFACCION que siente el trabajador hacia sus actividades laborales.

La productividad se debe en la mayor parte al personal subordinado, ellos son "fuente" de ideas; es por ello enormemente importante que la organización los motive a través de la unión para el trabajo (cohesión), el trabajo en grupo, el apoyo de su supervisor, la flexibilidad en el trabajo (control), un ambiente fisico agradable, entre muchas otras cosas; así el trabajador se sentirá parte fundamental de la empresa y llegará a considerarla como su segunda gran familia, solo así podrá dar su mejor esfuerzo y contribuirá enormemente al logro de los objetivos de la empresa, además de que reflejara la imagen positiva de la organización.

El estudio y aplicación del Clima Organizacional dentro de la micro, pequeña y mediana empresa es relativamente inexplorado, pues lo consideran muchas veces sin importancia y difícil de encuadrar en esquemas rígidos de acción, pero lo cierto es que una modificación conjunta en el mejoramiento del CLIMA ORGANIZACIONAL, favorece en la eficiencia y productividad de una empresa.

ANEXO N° 1

INSTRUMENTO I
(ESCALA DE AMBIENTE LABORAL)

SEXO

EDAD

ANTIGÜEDAD

Paul M. Insel y Rudolf H. Moos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y después, en la hoja de respuestas, marque con una X en el renglón señalado con la letra C (cierto), si cree que la afirmación es cierta para su ambiente de trabajo o una X en el renglón señalado con la letra F (falso), si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Por favor use lápiz con goma, no use pluma. Este seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la hoja de respuestas.

1. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a sentir bien al nuevo empleado.
2. Los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
3. En la empresa, hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos.
4. En general, en el sitio donde trabaja se siente mucho calor.
5. El ambiente social en esta empresa es individualista.
6. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen algo bien.
7. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
8. En la empresa, la iluminación es buena.
9. El personal se interesa por sus compañeros.
10. Los supervisores no aceptan las críticas de sus empleados.
11. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
12. El espacio de trabajo está muy lleno de gente.
13. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
14. Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados.
15. Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
16. Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.

17. El personal expresa francamente lo que siente.
18. Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
19. Se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
20. A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores.
21. Los empleados a menudo comen juntos.
22. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
23. Los supervisores siempre están checando de cerca a los empleados.
24. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
25. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
26. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
27. A menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados.
28. En el lugar de trabajo, a veces se sienten muchas corrientes de aire.
29. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
30. Los empleados comentan sus problemas personales con supervisores.
31. Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y las costumbres.
32. Los muebles están usualmente bien arreglados.
33. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
34. Los supervisores realmente defienden a sus empleados.
35. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
36. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

HOJA DE RESPUESTAS

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

ANEXO N° 2

PLANTILLA

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

ANEXO N° 3

INSTRUMENTO II
(ESCALA DE SATISFACCION)

SEXO EDAD ANTIGÜEDAD

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada afirmación y escoja de las opciones presentadas el número que usted considere apropiado y escríbalo en el paréntesis correspondiente.

favor use lápiz y no pluma.

OPCIONES: TOTALMENTE DE ACUERDO ——— 1
DE ACUERDO ————— 2
INDECISO ————— 3
EN DESACUERDO ————— 4
TOTALMENTE EN DESACUERDO -- 5

1. Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo _____ ()
2. Me siento cómodo cuando mi supervisor está presente _____ ()
3. No me disgustan los reglamentos que tengo que seguir en la empresa _____ ()
4. Me agrada platicar con mis compañeros de trabajo _____ ()
5. Mi supervisor me apoya en mi trabajo _____ ()
6. Me agrada que en mi trabajo sean flexibles con las políticas _____ ()
7. Me gusta mucho estar con mis compañeros de trabajo _____ ()
8. Me siento totalmente apoyado por mi supervisor _____ ()
9. No me molestan las presiones y reglamentos que hay en mi trabajo _____ ()
10. Me gusta mucho mi lugar de trabajo (muebles, ventilación, colores, etc.) _____ ()

BIBLIOGRAFIA

- Davis Keith. "Administración de Personal Y Recursos Humanos". Mexico.1987. editorial McGraw Hill.
- Davis Keith y Jhon W. Newstrom. "Comportamiento Humano en el Trabajo", Mexico. 1991. 8ª edición. editorial McGraw Hill.
- Edwin A. Fleishman. Alan R. Baas. "Estudios de Psicología Industrial y del personal", México. 1976. Editorial Trillas,S.A.
- G. Testa. "Organización y Dirección de Personal", Bilbao España, 1973, editorial Deusto.
- Henry Clay Smith y John H. Wakeley, "Psicología de la Conducta Industrial", México, 1989. Editorial McGraw Hill.
- Herbert C. Hicks. "Administración de Organizaciones". México. 1982. Editorial CECSA.
- Herbert J. Chrudden, Arthur W. Sherman Jr, "Administración de Personal", México, 1986, 10ª edición, editorial CECSA.
- Laurence Siegel e Irving M. Lane , " Psicología en las Organizaciones Industriales", México, 1982, Editorial Continental S.A. de C.V.
- Luc Brunet. " El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Definición .diagnóstico y consecuencias. 1987. edit. Trillas.
- Mauro Rodriguez Estrada, "Psicología de la Organización", manual de seminarios vivenciales, México, 1981, Editorial Trillas.
- Rensis Lickert y Jane Gibson Likert, "New Ways of Managing Conflict" ,California 1976, editorial McGraw Hill.