

3.208.25



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

**PLANTEL TLALPAN
ESCUELA DE PSICOLOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

2/5
201-

**DIAGNOSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**T E S I S
Q U E P R E S E N T A
TANIA ELIZABETH RUIZ MAGAÑA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

ASESOR DE TESIS: VICTOR HUGO DORANTES GUTIERREZ

MEXICO, D. F.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAGS.
INTRODUCCION.	
CAPITULO I.	
ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO	
1.1 LA ORGANIZACIÓN	08
1.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN	09
1.3 ESTRUCTURA	12
1.4 COMUNICACIÓN FORMAL É INFORMAL	14
1.5 LIDERAZGO	16
1.6 RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES	20
1.7 MOTIVACIÓN	22
1.8 IMÁGEN	25
1.9 CLIMA ORGANIZACIONAL	26
CAPITULO II.	
ASPECTOS METODOLOGICOS	
2.1 PROBLEMA	33
2.2 OBJETIVO GENERAL	33
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
2.4 VARIABLES	34
2.5 HIPÓTESIS	35
2.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	35
2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	43

	PAGS.
2.8 DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO	44
2.9 INSTRUMENTO	45
2.10 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
2.11 ANÁLISIS DE DATOS	48
CAPITULO III.	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
3.2 INTERPRETACIÓN	50
CAPITULO IV.	
DISCUSION Y CONCLUSIONES	
4.1 ALCANCES Y LIMITACIONES	80

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXO

INSTRUMENTO

INTRODUCCION

EN ESTA ÉPOCA DE CAMBIOS DINÁMICOS, LOS VALORES AVANZAN MAS RAPIDAMENTE Y LOS RECURSOS SE VUELVEN ESCASOS, POR LO QUE ES MUY IMPORTANTE ENTENDER LOS DIVERSOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES. VARIOS INVESTIGADORES DESDE LA DECADA DE LOS SESENTA HAN PUESTO ATENCIÓN AL ESTUDIO DEL ENLACE DE LA CONDUCTA CON LA ESTRUCTURA Y PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN. ASI ES COMO EL CLIMA ORGANIZACIONAL DETERMINA LA FORMA EN QUE UN INDIVIDUO PERCIBE LOS DIFERENTES FACTORES QUE FORMAN LA ORGANIZACIÓN Y CONDICIONA EL COMPORTAMIENTO DE ESTE.

DE AHI LA IMPORTANCIA DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN QUE TUVO -- COMO PROPÓSITO ESTABLECER LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE LOS FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO DE ESTA CIUDAD, TANTO EN SU ÁREA ADMINISTRATIVA COMO OPERATIVA , CON EL OBJETO DE CONOCER EL ESTADO ACTUAL DEL MISMO.

PARA ELLO SE PLANTEÓ LA REALIZACIÓN DE UN DISEÑO DE INVESTIGACIÓN "DE DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES ", TOMANDOSE COMO BASE LAS TEORIAS QUE SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL MANEJAN AUTORES COMO : - LIKERT,(1970) GIBSON E IVANCEVICH.(1985) Y BRUNET,(1979), ASÍ - COMO TEORIAS SOBRE DIFERENTES ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA DE HICKS.(1980) MELINKOFF,(1978) EVERETT,(1980) Y ---- SCHEIN,(1972) ENTRE OTROS.

DE IGUAL MANERA SE RECURRIÓ A LA INVESTIGACIÓN DE ESTUDIOS PREVIOS EN EL AREA, TANTO EN OTROS PAISES COMO EN MEXICO, ENCONTRANDO AQUELLOS REALIZADOS POR, LIKERT, (1974) MANSFIELD, (1973) LA FOLLETE Y SIMS, (1975) POR CITAR ALGUNOS.

EN LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS DOS AREAS OBJETO DE TRABAJO DE LA SUCURSAL ZACATENCO DE LAS TIENDAS DEL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN, SE UTILIZÓ EL CUESTIONARIO DE "DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL" ALANIS, (1990) QUE CONTIENE 8 FACTORES TALES COMO, ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN FORMAL, COMUNICACIÓN INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERGRUPALES, RELACIONES INTERPERSONALES, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN E IMÁGEN. CON UN TOTAL DE 90 PREGUNTAS, SE ENTREVISTÓ AL TOTAL DE EMPLEADOS QUE COMPONEN LAS DOS AREAS Y QUE DAN UN TOTAL DE 100, 30 DEL AREA ADMINISTRATIVA Y 70 DEL AREA OPERATIVA.

LOS DATOS OBTENIDOS SE ANALIZARÓN A TRAVÉS DEL PAQUETE ESTADÍSTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES, USANDO LOS PROGRAMAS CROSSTABS Y PRUEBA T, DANDO COMO RESULTADO LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS PLANTEADA.

LOS RESULTADOS MAS RELEVANTES DE LA INVESTIGACIÓN FUERÓN; EL COMPROBAR QUE SI EXISTEN DIFERENCIAS MARCADAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS DOS AREAS, EN DONDE LOS INTEGRANTES DEL AREA ADMINISTRATIVA TIENDEN A PERCIBIR MAS FAVORABLEMENTE EL CLIMA DE SU EMPRESA QUE LOS DEL AREA OPERATIVA, ESTO DEBIDO A LA PO-

SICIÓN JERARQUICA EN QUE SE ENCUENTRAN .

EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA SE CONCLUYE LA EXISTENCIA DE UN CLIMA DE AUTORITARISMO PATERNALISTA MIENTRAS QUE EL AREA OPERATIVA LA DE UN CLIMA DE AUTORITARISMO EXPLOTADOR, PREVALECIENDO - UN ESTILO DE LIDERAZGO ALTAMENTE JERARQUIZADO .

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

ANTECEDENTES HISTORICOS

EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL SE INTRODUCE EN EL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN LA DÉCADA DE LOS SESENTA, Y A PARTIR DE ENTONCES SE HAN LLEVADO A CABO VALIOSAS INVESTIGACIONES QUE HAN CONTRIBUIDO A ENRIQUECER LOS ESTUDIOS SOBRE ESTE TEMA.

LITWIN Y STRINGER, (1968), CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH, (1985) EXAMINARÓN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS, QUE INCLUYÓ A 30 MUJERES PROFESIONISTAS CON MÁS DE 20 AÑOS DE EDAD QUE TRABAJABAN EN EL DEPARTAMENTO DE QUEJAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

EL CLIMA SE DETERMINÓ A TRAVÉS DE ENTREVISTAS PERSONALES Y UN CUESTIONARIO ESTRUCTURADO QUE MIDE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DE 8 DIMENSIONES: ESTRUCTURA, DESAFIO Y RESPONSABILIDAD, RECOMPENSA, VALOR HUMANO Y APOYO, RIESGOS Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS, TOLERANCIA PARA LOS CONFLICTOS, IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Y NORMAS Y EXPECTATIVAS PARA EL DESEMPEÑO. LOS RESULTADOS QUE OBTUVIERON FUERON : ALTO GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LA ESTRUCTURA, BAJO GRADO DE RESPONSABILIDAD Y RIESGO, NORMAS MUY ELEVADAS, BAJA MOTIVACIÓN, POCO APOYO É IDENTIDAD PARA CON LA EMPRESA. SE PERCIBIÓ UN CLIMA FRIO Y HOSTIL LO QUE FAVORECÍA ESCASAMENTE AL DESARROLLO DE LA LEALTAD É IDENTIDAD DEL GRUPO.

SCHNEIDER Y BARTLETT, (1968) LLEVARON A CABO UNA INVESTIGACIÓN -

EN UNA AGENCIA DE VENTAS DE DOS COMPAÑÍAS DE SEGUROS; LOS RESULTADOS ENCONTRADOS LES PERMITIERON IDENTIFICAR SEIS PROPIEDADES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EL APOYO PATRONAL, LA ESTRUCTURA, LA IMPLICACIÓN CON LOS NUEVOS EMPLEADOS, LOS CONFLICTOS, INTERAGENCIAS, LA AUTONOMÍA DE LOS EMPLEADOS Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL.

EN INVESTIGACIONES HECHAS POR PRITCHARD Y KARASICK, (1973) SOBRE COMO PERCIBIAN LOS EMPLEADOS EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SU EMPRESA, LES PERMITIÓ DETERMINAR COMO FACTORES IMPORTANTES A MEDIR: AUTONOMÍA, CONFLICTO Y COOPERACIÓN, RELACIONES SOCIALES ESTRUCTURA, REMUNERACIÓN, RENDIMIENTO, MOTIVACIÓN, ESTATUS, FLEXIBILIDAD É INNOVACIÓN, CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES, Y POR ÚLTIMO APOYO.

TAMBIÉN SE HA ESTUDIADO LA RELACIÓN DEL CLIMA CON ASPECTOS TALES COMO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. MANSFIELD, (1973), EXAMINÓ A 387 EMPLEADOS DE TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS DISTRIBUIDOS DENTRO DE 14 ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES CON EL FÍN DE ESTABLECER LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA, LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES. LOS RESULTADOS INDICARON QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTÁ SIGNIFICATIVAMENTE INFLUENCIADO POR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y POR LA DEPENDENCIA ECONÓMICA DE ESTA ÚLTIMA FRENTE A OTRAS. EL CLIMA RESULTANTE DETERMINÓ QUE A MAYOR TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, MAYOR EL EFECTO NEGATIVO SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS EMPLEADOS. LIKERT, (1974), CITADO EN BRUNET, (1979) A TRAVÉS DE DIFERENTES

INVESTIGACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DETERMINA QUE -
ESTE SE MIDE A TRAVÉS DE OCHO DIMENSIONES:

LOS METODOS DE MANDO.

- COMO SE UTILIZA EL LIDERAZGO PARA INFLUIR EN LOS EMPLEADOS
LAS CARACTERISTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES.

- PROCEDIMIENTOS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.

LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACION.

- NATURALEZA DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN Y LA MANERA DE ---
EJERCERLOS.

LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA.

- LA IMPORTANCIA DE LA INTERACCIÓN SUPERIOR/SUBORDINADO.

LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.

- EN QUÉ SE BASAN LAS DECISIONES, ASÍ COMO EL REPARTO DE FU
CIONES.

LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION.

- LA FORMA EN QUE SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS.

LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTROL.

- EL EJERCICIO Y LA DISTRIBUCIÓN DEL CONTROL ENTRE LAS INSTAN
CIAS ORGANIZACIONALES.

LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y DE PERFECCIONAMIENTO.

- LA PLANIFICACIÓN ASÍ COMO LA FORMACIÓN DESEADA.

EN EL MISMO AÑO MOSS E INSEL, (1974) ESTABLECEN A TRAVÉS DE LOS
RESULTADOS DE VARIAS INVESTIGACIONES QUE REALIZAN, QUE LOS PRIN
CIPALES FACTORES A MEDIR PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIO--
NAL SON : IMPLICACIÓN DE LOS INDIVIDUOS EN LA EMPRESA, COHE---

SIÓN EN LAS RELACIONES DE AMISTAD Y APOYO, APOYO DE LA DIRECCIÓN HACIA SUS EMPLEADOS, AUTONOMIA PARA TOMAR DECISIONES, TAREA, HASTA QUE PUNTO EL CLIMA ESTIMULA LA PLANIFICACIÓN Y LA EFICACIA EN EL TRABAJO, PRESIÓN, CLARIDAD DE REGLAMENTOS Y POLÍTICAS, CONTROL, INNOVACIÓN, CONFORT.

OTRO ASPECTO QUE HA INTERESADO A LOS INVESTIGADORES, ES EL IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, LA FOLLETE Y SIMS, (1975) ESTUDIARON ESTA RELACIÓN EN UN HOSPITAL QUE CONTABA CON 1161 EMPLEADOS, PARA ELLO UTILIZARON EL CUESTIONARIO ELABORADO POR LITWIN Y STRINGER, (1968), QUE ESTABLECE OCHO DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA.

- ESTRUCTURA
- DESAFIO Y RESPONSABILIDAD
- RECOMPENSA
- VALOR HUMANO Y APOYO
- RIESGOS Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS
- TOLERANCIA PARA LOS CONFLICTOS
- IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
- NORMAS Y EXPECTATIVAS PARA EL DESEMPEÑO

LOS RESULTADOS DEMOSTRARÓN, QUE LA SATISFACCIÓN ESTÁ RELACIONADA CON TODAS LAS DIMENSIONES DEL CLIMA.

CRAHE, (1981) REALIZA INVESTIGACIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN PLANTELES ESCOLARES Y ESTABLECE QUE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES SON: LA AUTONOMÍA, LA ESTRUCTURA, LA CONSIDERACIÓN, -

LA COHESIÓN Y LA MISIÓN E IMPLICACIÓN.

RECIENTEMENTE EN MÉXICO, ACLE, (1989) LLEVÓ A CABO UN ESTUDIO DONDE ANALIZA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MEXICANA, TUVO COMO OBJETIVOS:

- CONOCER LAS ACTITUDES DEL PERSONAL HACIA SU TRABAJO.
- FACTORES QUE PROPICIABAN SATISFACCIÓN.
- HACERLE SENTIR AL PERSONAL EL INTERES DE LA EMPRESA POR SU DESARROLLO.
- ESTABLECER UN PUNTO DE REFERENCIA A PARTIR DEL CUAL EVALUAR EL CAMBIO DE ACTITUDES.

PARA ELLO ELABORÓ UN CUESTIONARIO QUE LE PERMITIÓ ENCUESTAR AL 85.5% DEL PERSONAL DE UN TOTAL DE 1650. EL 65% CORRESPONDÍA A OBREROS Y EL 35% A EMPLEADOS.

LAS VARIABLES QUE SE ESTUDIARON FUERON : CONTENIDO DEL TRABAJO, CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEL JEFE, RELACIONES CON COMPAÑEROS, OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN, CAPACITACIÓN, ESTILO DE LIDERAZGO, SEGURIDAD EN EL EMPLEO, SEGURIDAD INDUSTRIAL, CONDICIONES AMBIENTALES Y COMPENSACIÓN.

LOS RESULTADOS MOSTRARON UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN EN CONTENIDO DE TRABAJO, RECONOCIMIENTO AL JEFE Y EN RELACIONES CON COMPAÑEROS. LA INSATISFACCIÓN SE DIÓ EN LAS GERENCIAS CON UNA ALTA PROPORCIÓN DE OBREROS EN ASPECTOS DE LA OPERACIÓN EN CONDICIONES AMBIENTALES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

ALANIS, (1990) DIAGNOSTICÓ EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE IMPERABA EN LA OTRA EMPRESA DE LA CIUDAD DE MÉXICO PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN QUE LOS EMPLEADOS TENÍAN DE SU ORGANIZACIÓN. YA QUE ÉSTA ÚLTIMA TENÍA COMO OBJETIVO, CRECER Y REESTRUCTURAR TODOS LOS SISTEMAS DE TRABAJO, SE ENCUESTO A 48 PERSONAS DE UN TOTAL DE 390 CON EL CUESTIONARIO DISEÑADO POR UN DESPACHO DE ASESORES EN RECURSOS HUMANOS QUE MIDE EL CLIMA A TRAVÉS DE OCHO VARIABLES : ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN FORMAL É INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES, MOTIVACIÓN É IMÁGEN. LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON FUERON: EN CUANTO A ESTRUCTURA, UN ALTO PORCENTAJE DEL PERSONAL LA DESCONOCIA, POR LO TANTO HABÍA UN SENTIMIENTO DE INSEGURIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL PUESTO, NO SE DETECTARON PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN SIGNIFICATIVOS. ÉL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREVALECÍA ERA EL AUTOCRÁTICO, LAS RELACIONES INTERGRUPALES É INTERPERSONALES ERAN ADECUADAS, SE ENCONTRARON PROBLEMAS DE MOTIVACIÓN. LA IMÁGEN EXTERNA É INTERNA DE LA EMPRESA ERA BASTANTE BUENA.

COMO SE OBSERVA, HASTA LA FECHA NO SE HA ESTABLECIDO UN GRUPO ESPECÍFICO DE FACTORES QUE DETERMINEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA, ESTO DEPENDE DEL INVESTIGADOR, QUE DE ACUERDO AL OBJETIVO PRINCIPAL, PRETENDA MEDIR Ó ESTUDIAR, ES POR ELLO QUE COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS EN LAS DIFERENTES INVESTIGACIONES HECHAS SOBRE LOS DIFERENTES FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES COMO : FOREHAND Y GILMER, (1964), FRIEDLANDER Y MARGULIES, (1969), GAVÍN, (1975), LAWLER, (1974),

LIKERT, (1967), LITWIN Y STRINGER, (1968), MEYER, (1968), ----
PAYNE, (1971), PITCHARD Y KARASICK, (1973), SCHNEIDER Y -----
BARTLETT, (1968), STEERS, (1977), CITADOS EN BRUNET (1979).

SE ELIGIERON PARA MEDIR EL CLIMA DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN, --
LOS FACTORES : ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN FORMAL, COMUNICACIÓN-
INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, RELACIONES IN
TERGRUPALES, MOTIVACIÓN E IMÁGEN.

POR CONSIDERAR QUE ÉSTOS ABARCAN TODOS LOS ASPECTOS QUE DE----
ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA INVESTIGADA, PERMI
TIRÁN CONOCER LOS CLIMAS ORGANIZACIONALES QUE IMPERAN TANTO EN
EL AREA ADMINISTRATIVA COMO OPERATIVA DE LA MISMA Y CUALES SON
SUS PRINCIPALES DIFERENCIAS.

1.1 LA ORGANIZACION

EL ORIGEN HISTÓRICO DEL FENÓMENO DE LA ORGANIZACIÓN, SE PUEDE UBICAR EN EL NACIMIENTO DE LA HUMANIDAD, SU EXISTENCIA Y DESARROLLO SE RELACIONA DE MANERA INDISCUTIBLE CON EL PROGRESO DE LA HUMANIDAD.

HAN SIDO NUMEROSOS LOS ESTUDIOS QUE HAN ABORDADO DICHO FENÓMENO TRATANDO DE COMPRENDERLO TEÓRICAMENTE, CON EL PROPÓSITO DE DESCUBRIR SU NATURALEZA, CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS QUE LO COMPONEN, PARSONS, (1974) EN LO QUE PARECE LA DEFINICIÓN MÁS GLOBALIZADORA, DEFINE EL TÉRMINO DE ORGANIZACIÓN DESDE DOS ASCEPCIONES :

- A) ORDENACIÓN, ASIGNACIÓN DE FUNCIONES, Y
- B) TODA UNIDAD SOCIAL O AGRUPAMIENTO HUMANO DELIBERADAMENTE CREADO O MODIFICADO PARA LOGRAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

A ESTA DEFINICIÓN SE LE HAN AGREGADO OTRAS, QUE MÁS QUE CONFRONTARLA LA HAN VENIDO A COMPLEMENTAR, ASÍ HICKS, --- (1980) DICE QUE UNA ORGANIZACIÓN ES UN PROCESO ESTRUCTURADO EN EL CUAL INTERACTUAN PERSONAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS, ES DECIR, ES UN SISTEMA DE ACTIVIDADES HUMANAS COOPERATIVAS.

POR ÚLTIMO BECKHARD, (1973), AFIRMA QUE ES EL PROCESO DE ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES Y LOS PUESTOS NECESARIOS DENTRO

DE UNA EMPRESA, DEPARTAMENTO O GRUPO, Y DISTRIBUIRLO CON LAS MEJORES RELACIONES FUNCIONALES, DEFINIENDO CLARAMENTE LA AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DEBERES DE CADA UNO.

LA ORGANIZACIÓN, DE ESTA MANERA ES DEFINIDA POR KAST Y ROSENZWING, (1981) COMO UN SISTEMA DINÁMICO QUE CAMBIA CONSTANTEMENTE Y SE ADAPTA A LAS PRESIONES INTERNAS Y EXTERNAS, ES DECIR, SE ENCUENTRA EN UN PROCESO CONTÍNUO DE EVOLUCIÓN.

1.2 TIPOS DE ORGANIZACION

UNA FORMA POPULAR PARA CLASIFICAR A LAS ORGANIZACIONES, - ES DENOMINARLAS FORMALES E INFORMALES, DEPENDIENDO DEL -- GRADO HASTA EL CUAL ESTEN ESTRUCTURADAS, HICKS, (1980), - SEÑALA, QUE UNA CARACTERÍSTICA DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES, ES QUE ESTAS CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA BIEN DEFINIDA QUE PUEDE DESCRIBIR SUS RELACIONES DE AUTORIDAD, RAZÓN Y RESPONSABILIDAD. LAS ORGANIZACIONES FORMALES TIE-- NEN PUESTOS CLARAMENTE DEFINIDOS, LA JERARQUIA DE SUS OB-- JETIVOS ESTÁ ENUNCIADA EXPLÍCITAMENTE PARA CADA MIEMBRO.

LAS ORGANIZACIONES FORMALES SON DURABLES Y ESTAN PLANEAA-- DAS, DEBIDO A SU ÉNFASIS EN EL ÓRDEN, SON RELATIVAMENTE IN FLEXIBLES. LA CATEGORIA DE MIEMBRO DE ELLAS SE LOGRA --- CONSCIENTEMENTE EN UN MOMENTO ESPECÍFICO, Y POR LO GENE-- RAL, EN FORMA ABIERTA. ALGUNOS EJEMPLOS DE ORGANIZACIO-- NES FORMALES SON LAS GRANDES EMPRESAS, LOS GOBIERNOS FEDE

RALES Y ESTATALES Y LAS UNIVERSIDADES.

LAS ORGANIZACIONES INFORMALES ESTÁN LIBREMENTE ORGANIZADAS, MAL DEFINIDAS, SON FLEXIBLES Y ESPONTÁNEAS. LA CALIDAD DE MIEMBRO DE LAS ORGANIZACIONES INFORMALES PUEDE GANARSE CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE, Y SUELE SER DIFÍCIL DETERMINAR EL MOMENTO EN QUE UNA PERSONA SE CONVIERTA EN MIEMBRO DE DICHAS ORGANIZACIONES, LA AFILIACIÓN Ó DEDICACIÓN PUEDE CRECER CON EL TIEMPO. LA NATURALEZA EXÁCTA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS E INCLUSO LOS OBJETIVOS DE ESTAS SON UN CLUB, UNA CENA Y UNA AMISTAD.

LAS ORGANIZACIONES INFORMALES PUEDEN CONVERTIRSE EN FORMALES CUANDO LAS RELACIONES Y ACTIVIDADES SON DEFINIDAS Y ESTRUCTURADAS. EN FORMA SIMILAR, LAS ORGANIZACIONES FORMALES PUEDEN CONVERTIRSE EN LAS PRIMERAS SI NO SE CUMPLEN LAS RELACIONES DEFINIDAS Y ESTRUCTURADAS Y SON REEMPLAZADAS POR NUEVAS RELACIONES ESPECÍFICAS Y CONTROLADAS. HICKS, (1980).

PARA EL ESTUDIO DEL FENÓMENO DE LA ORGANIZACIÓN, SE ATIENDE PRINCIPALMENTE A LAS ORGANIZACIONES FORMALES YA QUE ESTAS OFRECEN LAS CARACTERÍSTICAS Y LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE SON CAPACES DE ORIENTAR LOS PROCESOS DE SUPERACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. SE PODRÍA SEÑALAR, DE ACUERDO CON BLAU Y SCOTT, (1962), CUATRO TIPOS DE ORGANIZACIONES DE ACUERDO AL TIPO DE BENEFICIO -

QUE SE OFRECEN A LA SOCIEDAD.

1. ASOCIACIONES DE BENEFICIO MUTUO.

QUE SIRVEN PRINCIPALMENTE A LOS MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES, TANTO DIRIGENTES, COMO SOLDADOS, SINDICATOS, CLUBES, PARTIDOS POLÍTICOS Y SECTAS RELIGIOSAS.

2. FIRMAS COMERCIALES.

QUE ATIENDEN PRINCIPALMENTE A LOS PROPIETARIOS, DIRECTIVOS, COMO LAS INDUSTRIAS, ALMACENES, LOS BANCOS Y LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.

3. EMPRESAS DE SERVICIOS.

QUE BENEFICIAN PRINCIPALMENTE A SUS CLIENTES, TALES-COMO HOSPITALES, ESCUELAS Y AGENCIAS DE PROMOCIÓN SOCIAL.

4. ORGANIZACIONES DE BIENESTAR COMUN.

PARA EL PÚBLICO EN GENERAL, COMO LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES, POR EJEMPLO : LA POLICIA, LOS BOMBEROS, - LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, ETC.

LA SUPERVIVENCIA DE CADA UNO DE LOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN DEPENDE EN ÚLTIMO TÉRMINO, DE SU CAPACIDAD PARA SEGUIR -- SIENDO ÚTIL. PARA SOBREVIVIR, LA ORGANIZACIÓN DEBE CONTINUAR REALIZANDO SU TAREA PRIMORDIAL : EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, LA UTILIZACIÓN ADECUADA DE LOS EMPLEADOS, LA MO

TIVACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE LOS MIEMBROS.

DE ÉSTAS, LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICOS O FIRMAS COMERCIALES SON LAS QUE INTERESAN PARA EFECTO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

1.3 ESTRUCTURA.

EL PRIMER ELEMENTO, DENTRO DEL FENÓMENO DE LA ORGANIZACIÓN, QUE DEFINE INCLUSO EL DE QUE SI ESTA ES FORMAL Ó INFORMAL, ES EL DE LA ESTRUCTURA, MELINKOFF, (1978), AFIRMA QUE LA ESTRUCTURA INDICA RELACIÓN, DISPOSICIÓN ORGÁNICA, ARREGLO Y ESTABLECE JERARQUIA.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA, UNA INSTITUCIÓN Ó UN ORGANO CUALQUIERA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CONSTITUYE UN APOYO PARA LA DIRECCIÓN Y CON ELLA ÉSTA CUMPLE SU ACCIÓN Y REALIZA SU GESTIÓN GUBERNATIVA.

ÉSA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYE UNA INTEGRACIÓN PARTICULAR, ESPECIAL Y ARMÓNICA DE UNIDADES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN, LAS CUALES MANTIENEN UNA DISPOSICIÓN DE INTERDEPENDENCIA.

LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN SE CREA PARA REALIZAR LAS FUNCIONES Y PARA CUMPLIR LOS DEBERES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS COMPONENTES SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.

COMO YA SE ESTABLECIÓ ANTES, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES UN INSTRUMENTO DE GRAN IMPORTANCIA PARA REALIZAR LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN COMO POR EJEMPLO: EL DE COORDINACIÓN, DE DECISIÓN, DE CONTROL ETC.; ADEMÁS SIRVE PARA CANALIZAR LOS ESFUERZOS DE ACUERDO CON LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

SE HA DESTACADO LA RELEVANTE IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA, INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN, POR LO TANTO ESTÁ PLENAMENTE JUSTIFICADA LA NECESIDAD DE ERIGIR UNA BUENA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SISTEMATIZAR TÉCNICAMENTE LAS INTERRELACIONES DE SUS PARTES COMPONENTES. LA FALTA DE UNA ADECUADA ESTRUCTURA, LE CREA DIFICULTADES A LA DIRECCIÓN PORQUE NO SE PUEDE DESARROLLAR CON VERDADERA RACIONALIDAD A CAUSA DE QUE ESA DEFICIENCIA CREA PROBLEMAS Y DIFICULTADES TALES COMO CONFLICTOS DE AUTORIDAD, DUALIDAD DE MANDO Y DIRECCIÓN, FALTA DE ÓRDEN, INDISCIPLINA, IMPRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, CONFLICTOS DE JERARQUÍA, DUALIDAD DE FUNCIONES, SUPERPOSICIÓN DE AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDAD, EVASIÓN Ó USURPACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y DE AUTORIDAD RESPECTIVAMENTE.

CONVIENE SUBRAYAR, QUE LA ESTRUCTURA PERMITE EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA ESTÁTICO. SI SE QUISIERA ANALIZAR Y COMPRENDER A LA ORGANIZACIÓN EN SU VERTIENTE DINÁMICA, HABRÍA QUE ANALIZAR OTROS ELEMENTOS DENTRO DE LOS CUALES DESTACA EL PUNTO SIGUIENTE.

1.4 COMUNICACION.

EL ESTADO QUE GUARDA LA COMUNICACIÓN DENTRO DE UNA EMPRESA PERMITE DAR CUENTA DE LA FORMA EN COMO SE DESARROLLAN LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN, LA COMUNICACIÓN INFORMAL COBRA, DENTRO DE ESTA PERSPECTIVA UNA RELEVANCIA INUSITADA.

UNA PRUEBA DE QUE LA ESTRUCTURA FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO PRONOSTICA POR COMPLETO EL COMPORTAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN, ES LA EXISTENCIA DE LOS FLUJOS INFORMALES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

UNO DE LOS RESULTADOS SORPRESIVOS DE LOS ESTUDIOS CLÁSICOS DE "HAWTHORNE", (1945) CITADO EN SCHEIN, (1972) QUE SE HICIERON CON EL OBJETO DE DETERMINAR LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD. FUÉ LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES ENTRE IGUALES PARA DETERMINAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR. UNA GRAN PARTE DE TODA LA COMUNICACIÓN EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES ES INFORMAL. TAL COMUNICACIÓN INFORMAL SE PRESENTA SIEMPRE QUE UN FUNCIONARIO SIENTE LA NECESIDAD DE COMUNICARSE CON UN INDIVIDUO CON QUIEN NO EXISTE NINGÚN CANAL FORMAL.

LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN TIENDE A AFECTAR EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN; ASÍ LA COMUNICACIÓN ENTRE UN SUBORDINADO Y UN SUPERIOR ES MUY DISTINTA A LA COMUNICACIÓN

ENTRE IGUALES, LA COMUNICACIÓN ES EL FLUJO VITAL DE UNA ORGANIZACIÓN, SI EN ALGUNA FORMA SE PUDIERA ELIMINAR LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, NO SE TENDRÍA ORGANIZACIÓN.

LA COMUNICACIÓN PENETRA A TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA MISMA, REPRESENTA UNA IMPORTANTE HERRAMIENTA DE TRABAJO CON LA CUAL LOS INDIVIDUOS ENTIENDEN SU PAPEL EN LA ORGANIZACIÓN, E INTEGRA LAS SUBUNIDADES ORGANIZACIONALES.

LA COMUNICACIÓN PROPORCIONA UN MEDIO PARA TOMAR Y EJECUTAR DECISIONES, PARA OBTENER RETROACCIÓN Y CORREGIR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS PROCEDIMIENTOS SEGÚN LA SITUACIÓN LO DEMANDE, ES EL HILO QUE MANTIENE UNIDAS LAS DIFERENTES PARTES INTERDEPENDIENTES DE UNA ORGANIZACIÓN.

UN FENÓMENO QUE TIENDE A CLARIFICAR DE UNA MANERA MUY PRECISA LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN FORMAL SON, SIN DUDA, LOS RUMORES.

AL RESPECTO, ES IMPORTANTE RECONOCER QUE A LA ESTRUCTURA FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN SE LE ANTEPONE SIEMPRE UNA ESTRUCTURA INFORMAL. A LO QUE EVERETT, (1980) SEÑALA " QUE TANTO LOS SISTEMAS FORMALES COMO LOS INFORMALES SON NECESARIOS PARA LA ACTIVIDAD DEL GRUPO, TANTO LAS ORGANIZACIONES FORMALES COMO LAS INFORMALES COMPRENDEN AL SISTEMA SOCIAL DE UN GRUPO DE TRABAJO ".

LOS FACTORES QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA INFORMAL SON LA -- PROXIMIDAD Y LA ATRACCION EN LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO, ASI COMO TAMBIEN SU SEMEJANZA DE VALORES Y DE CARACTERISTICAS SOCIALES, TALES COMO CLASE SOCIAL , CONDICION RELATIVA , INGRESOS , ETC.

EN TODA ORGANIZACION SUELE HABER CIERTO GRADO DE DISCREPANCIA ENTRE LA ESTRUCTURA FORMAL OFICIAL Y EL COMPORTAMIENTO INFORMAL NO OFICIAL. DE ESTA MANERA LA ESTRUCTURA INFORMAL ES POR LO GENERAL EL SITIO DE INCUBACION DE LOS RUMORES, ES DECIR ,DE UN MENSAJE NO CONFIRMADO Y TRANSMITIDO POR LOS CANALES INTERPERSONALES ;O BIEN EN FORMA MAS TECNICA , " EL RUMOR ES INFORMACION CLANDESTINA QUE SE COMUNICA SIN QUE EXISTAN NORMAS FIRMES DE EVIDENCIA ". LOS GERENTES PUEDEN INTENTAR CULTIVAR LAS COMUNICACIONES CLANDESTINAS Y PUEDEN HACERLO POR QUE NO ES POSIBLE ABOLIR -- LOS RUMORES , NI DESAPARECERLOS , NI CONFUNDIRLOS.

POR LO GENERAL, LOS RUMORES NO SIGUEN LOS CANALES OFICIALES, DE HECHO ESTA ES UNA DE LAS RAZONES POR LA QUE SE -- EXTIENDEN CON TANTA RAPIDEZ, SON CASI POR COMPLETO ORALES Y EL HECHO DE QUE NO SE PROPAGUEN POR ESCRITO LES PERMITE SALVAR LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACION .

1.5 LIDERAZGO

OTRO ASPECTO DE SUMA IMPORTANCIA PARA EL ESTUDIO DE LAS -- ORGANIZACIONES LO CONSTITUYE EL LIDERAZGO. SEÑALA NUNEZ,

(1982) QUE ES UN FENÓMENO SOCIAL COMPLEJO, QUE PUEDE DEFINIRSE MEJOR EN TÉRMINOS DE VARIABLES INCONSTANTES TALES - COMO LA PERSONALIDAD, LA SITUACIÓN PARTICULAR BAJO LA QUE ACTUA, LA ESTRUCTURA DEL GRUPO, DE LA INSTITUCIÓN O DE LA SOCIEDAD Y LOS RECURSOS DISPONIBLES ENTRE OTROS, OBVIAMENTE, EL LIDERAZGO NO PUEDE SER EJERCIDO CONTANDO CON -- UNA SOLA DE ESTAS VARIABLES.

EL LIDERAZGO ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN - UNA SITUACIÓN DADA Y ORIENTADA A TRAVÉS DEL PROCESO DE CO MUNICACIÓN, HACIA EL LOGRO DE METAS ESPECÍFICAS. DE ESTA DEFINICIÓN SURGE LA ESENCIA DEL LIDERAZGO, DEFINIDAS Y CONOCIDAS LAS METAS, EL LIDER DEBE INFLUIR EN LA CONDUCTA DE SUS SEGUIDORES, PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS. ESTA INFLUENCIA SE EJERCE EN GRAN MEDIDA A TRAVÉS - DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

LA EFICACIA DEL LIDERAZGO SE MEDIRÁ EN TÉRMINOS DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. SIN EMBARGO, LA POSESIÓN DE RASGOS PARTICULARES NO ES SUFICIENTE PARA HACER DE UNA PERSONA UN - LIDER SINO QUE, ADEMÁS DE SUS DOTES PERSONALES, DEBE EN-- CONTRARSE EN UNA SITUACIÓN QUE LE PERMITA HACER UNA CON-- TRIBUCIÓN ADMITIDA POR EL GRUPO O INSTITUCIÓN COMO NECESARIA, Y DEBE SER TAMBIÉN CAPÁZ DE PODER HACER TAL CONTRIBU CIÓN.

ENTRE LAS FUNCIONES BÁSICAS DEL LIDER ESTÁN LAS DE CONTRI-

BUIR A ESTABLECER Y A DEFINIR METAS Y OBJETIVOS CLAROS,-
TOMAR LAS DECISIONES REQUERIDAS PARA LOGRARLOS Y MANTENER
LA UNIDAD DE PROPÓSITOS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA AGRUPA--
CIÓN Ó ENTE SOCIAL.

NO DEBE CONFUNDIRSE EL ÉXITO INSTITUCIONAL CON LA SUPERVI
VENCIA DEL GRUPO Ó LA INSTITUCIÓN. ES EVIDENTE QUE TODO
DIRIGENTE TIENE QUE ESTAR INTERESADO EN LA EXISTENCIA DE
SU ORGANIZACIÓN, PERO NO ESTARÍA EJERCIENDO VERDADERO LI
DERAZGO SI PERMITIERA QUE LOS LOGROS ORGANIZACIONALES SE
CONVIRTIERAN EN LOS CRITERIOS PARA MEDIR EL ÉXITO.

NO SE PUEDE PERDER DE VISTA QUE LOS ACTOS DEL LIDERAZGO -
DEBEN ESTAR SIEMPRE ORIENTADOS HACIA LA OBTENCIÓN DE LAS
METAS DE LA ORGANIZACIÓN, METAS QUE NO NECESARIAMENTE TIE
NEN QUE COINCIDIR Y QUE A VECES NO COINCIDEN CON METAS --
GRUPALES, DE CADA UNO DE SUS MIEMBROS EN PARTICULAR É IN-
CLUSO DEL LIDER MISMO.

EL CONOCIMIENTO, SIN EMBARGO, DE LA EXISTENCIA DE METAS -
NO COINCIDENTES PONE A PRUEBA LA HABILIDAD DEL LIDER PARA
CREAR LAS CONDICIONES Y MOTIVACIONES ADECUADAS QUE PERMI-
TAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN O DE LA -
ORGANIZACIÓN, AL MISMO TIEMPO LAS METAS DE LOS COMPONENTES
DEL GRUPO É INCLUIDAS LAS PROPIAS.

LA ORGANIZACIÓN AYUDA A DISTRIBUIR RESPONSABILIDADES, FUN

CIONES Y TAREAS QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. ES EVIDENTE LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN PARA QUE CADA QUIÉN CONOZCA EL PAPEL QUE LE CORRESPONDE DESEMPEÑAR.

ES PAPEL DEL DIRIGENTE DETERMINAR EL MOMENTO Y LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA EJECUCIÓN EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES EN FORMA QUE SE MINIMICEN LOS RIESGOS AL EJECUTARLOS.

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO SUPONE, ADEMÁS, QUE EL LIDER UTILICE MECANISMOS ADECUADOS DE MOTIVACIÓN A LOS DISTINTOS NIVELES, DEBE RECOMPENSAR A SUS COLABORADORES DE UNA FORMA INSTITUCIONAL, TRATANDO DE QUE LOGREN SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS QUE PODRÍAN SER LAS QUE NOS DESCRIBE MASLOW, (1954), CITADO EN ARIAS, (1978).

1. PRIMARIAS: FÍSICAS, MATERIALES QUE COMPRENDEN EL CONFORT Y LA SALUD.
2. SOCIALES: SEGURIDAD PARA SUS FAMILIAS, AFECTO, AMOR CORDIALIDAD Y ESTIMA.
3. IDEOLÓGICAS: ESPIRITUALIDAD, RECONOCIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL, MÉRITOS Y DEDICACIÓN.

SATISFECHAS LAS NECESIDADES BÁSICAS Y LOGRADA UNA IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS, ESTO ES, QUE LA GENTE CREA EN ELLOS Y ESTÉ CONVENCIDA DE QUE VALE LA PENA TRABAJAR POR ELLOS, SE DESARROLLA UN SENTIDO DE PERTENENCIA QUE SE RE-

FLEJA EN LA DEDICACIÓN AL TRABAJO, EN LA FÉ Y CONFIANZA - EN LOS VALORES, LO QUE GENERA COMO CONSECUENCIA UNA PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN MAS ENTUSIASTA Y EFICÁZ, LO QUE A SU VEZ, HACE QUE LOS MIEMBROS SIENTAN EL TRABAJO COMO UNA PARTE IMPORTANTE DE SUS VIDAS Y OBTENGAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, SU REALIZACIÓN PROFESIONAL Y PERSONAL.

ÁHORA BIEN, UN PARTICIPANTE INDIVIDUAL, AÚN CUANDO DESEMPEÑE EL PAPEL DEL LÍDER, ESTÁ PROFUNDAMENTE INFLUIDO POR LOS OTROS MIEMBROS DEL GRUPO. LA EXPERIENCIA DE INTERACTUAR CON OTROS SERES HUMANOS AFECTA PROFUNDAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE CADA INDIVIDUO.

LA PRESENCIA DE OTRAS PERSONAS PUEDE AUMENTAR LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO, O PROVOCAR UN ESTADO DE INDEFENSIÓN LAS EXPERIENCIAS EN UN ENTORNO INTERPERSONAL SON CAPACES DE PRODUCIR CAMBIOS RELATIVAMENTE DURADEROS EN LA PERSONALIDAD Y EL COMPORTAMIENTO.

1.6 RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES

ASÍ CUANDO SE ANALICE LA ACCIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA EN SU CONJUNTO, COBRAN RELEVANCIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LAS RELACIONES INTERGRUPALES DE LOS INTEGRANTES DE ESTA ORGANIZACIÓN. SON VARIOS LOS AUTORES QUE PERMITEN DISTINGUIR A UN GRUPO DE UN CONJUNTO DE INDIVIDUOS - QUE ACTUAN AISLADOS.

EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES SE DISTINGUEN DIVERSOS -- GRUPOS; GRUPOS FORMALES ESTOS SON RACIONALES, ESTABLECEN PUESTOS, ASIGNAN FUNCIONES, POSICIONES Y ROLES. LAS RELACIONES ESTÁN DADAS, SE DA UNA INTERACCIÓN ESPECÍFICA QUE DEPENDE DE LAS ACTITUDES, LOS COMPORTAMIENTOS Y LAS RELACIONES DE SUS MIEMBROS.

EN CONTRAPOSICIÓN A ESTOS GRUPOS NACEN LOS GRUPOS INFORMALES QUE SE FORMAN ESPONTÁNEAMENTE, Y EN DONDE SUS MIEMBROS NO SE RELACIONAN EXCLUSIVAMENTE PARA LA PRODUCCIÓN, SINO PARA COMPARTIR IDEOLOGÍAS, INTERESES COMUNES Y SIMPATÍAS AL MÁRGEN DE LAS METAS DE PRODUCTIVIDAD, OCASIONANDO QUE LAS RELACIONES INTERPERSONALES SE VUELVAN MÁS AMABLES Y POR LO TANTO, LAS ACTIVIDADES QUE SE REFIEREN AL LOGRO DE LAS METAS DA OPORTUNIDAD DE PARTICIPACIÓN A LAS MINORÍAS, ESTIMULA EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA DE CADA UNO DE SUS MIEMBROS Y CREA SÓLIDOS NEXOS INTERPERSONALES.

EL FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO EN LA INTERACCIÓN DEPENDE - DE SU CAPACIDAD PARA MODELAR E INTEGRAR LAS HABILIDADES - POTENCIALES DE SUS MIEMBROS FÍSICAMENTE DIVIDIDOS, LA RELACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO PERMITIRÁ QUE ÉSTE REALICE TAREAS SUPERIORES A LA HABILIDAD DEL MÁS COMPETENTE DE SUS MIEMBROS.

LA PRODUCCIÓN DE UN GRUPO ESTÁ FRECUENTEMENTE DETERMINADA TANTO POR LA HABILIDAD DE CADA MIEMBRO PARA RELACIONARSE-

CON LOS OTROS, COMO POR SU CAPACIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO. LA PRODUCCIÓN DEL GRUPO PUEDE SER DIVIDIDA EN VARIOS COMPONENTES SEPARADOS.

1.7 MOTIVACION.

POR OTRO LADO, A LO LARGO DEL EXÁMEN DE LOS DIVERSOS ASPECTOS QUE INCIDEN EN EL COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN SE PRESENTA DE MANERA PERMANENTE EL ELEMENTO DE LA MOTIVACIÓN, LA PREOCUPACIÓN POR LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SE DEBE AL DOBLE DESEO DE AUMENTAR LA EFICIENCIA Y DE SATISFACER A LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTREN DENTRO DE ELLAS, LA INQUIETUD SOBRE ESTE TEMA FUÉ DESPERTADA PRINCIPALMENTE POR EL MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS QUIENES "DESCUBRIERON" QUE LA MOTIVACIÓN JUGABA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA PRODUCTIVIDAD. LA MOTIVACIÓN SE PRESENTA ASÍ, DE ACUERDO A WHITTAKER, (1977) COMO UN TÉRMINO AMPLIO UTILIZADO EN Y PARA COMPRENDER LAS CONDICIONES Ó ESTADOS QUE ACTIVAN Ó DAN ENERGÍA AL ORGANISMO QUE LLEVAN A UNA CONDUCTA DIRIGIDA HACIA DETERMINADOS OBJETIVOS. LOS MOTIVOS Ó IMPULSOS CUANDO SON DESPERTADOS INICIAN UNA ACTIVIDAD DIRIGIDA HACIA DETERMINADAS FINALIDADES O INCENTIVOS.

CON RESPECTO A ESTE CONCEPTO HAN SURGIDO DIVERSAS TEORIAS CUYA CARACTERÍSTICA COMÚN ES DE LOS DESEOS DE RELACIONARLOS EFECTOS QUE TIENE LA SATISFACCIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD. RODRÍGUEZ, (1982) SEÑALA QUE EN LOS AÑOS CINCUENTA SE DE-

SARROLLA UNA TENDENCIA QUE POSTULABA QUE NO EXISTÍA NINGUNA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

LAWLER, (1971) PROPONE QUE LOS FACTORES ECONÓMICOS SON IMPORTANTES Y QUE DENTRO DE UN ESQUEMA MOTIVACIONAL TIENEN UNA FUNCIÓN INSTRUMENTAL. LA TEORÍA DE NECESIDADES DE MASLOW, (1954) PROPONE QUE LOS FACTORES ECONÓMICOS CUMPLEN UNA FUNCIÓN EN TODOS LOS NIVELES DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES CUANDO SON MEDIOS PARA SATISFACER TALES NECESIDADES.

MASLOW, (1954) PRESENTA EN SU TEORÍA CLASIFICANDO LAS DIFERENTES NECESIDADES DEL SER HUMANO EN CINCO CATEGORIAS :

1. LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

GENERALMENTE SE TOMAN LOS IMPULSOS FISIOLÓGICOS COMO PUNTO DE PARTIDA PARA TODA LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.

2. LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD:

EL ERGONISMO PUEDE DESCRIBIRSE COMO UN MECANISMO BUSCADOR DE SEGURIDAD.

3. LA NECESIDAD DE AMOR O NECESIDADES SOCIALES:

ESTE GRUPO SE REFIERE A LAS NECESIDADES DE AMOR, AFECCIÓN Y PERTENENCIA.

4. LAS NECESIDADES DE ESTIMA:

LAS PERSONAS TIENEN NECESIDAD DE UNA ESTABLE Y ALTA EVALUACIÓN DE SÍ MISMAS, DE AUTOESTIMA Y DE ESTIMA DE

LOS DEMÁS. ESTE GRUPO SE PUEDE DIVIDIR EN DOS CATEGORIAS :

- A) NECESIDAD DE LOGRO, AUTOCONFIANZA, INDEPENDENCIA
- B) NECESIDAD DE REPUTACIÓN Y PRESTIGIO, RECONOCIMIENTO, ATENCIÓN Y APRECIO.

ESTAS NECESIDADES SE SATISFACEN POCO O NADA EN LOS NIVELES INFERIORES DE LAS ORGANIZACIONES JERARQUICAS Y PRODUCEN CONFLICTOS EN ELLAS. ESTE CONFLICTO ES MÁS ACENTUADO CUANDO LOS SENTIMIENTOS DE AUTOESTIMA ESTÁN BASADOS EN CAPACIDADES PERSONALES Y EN LA PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA Ó PARA TRABAJOS SUPERIORES.

5. LAS NECESIDADES DE AUTOREALIZACION:

EL HOMBRE SENTIRÁ UN DESCONTENTO HASTA QUE NO ESTÉ HACIENDO AQUELLO PARA LO CUAL ES APTO. LAS OPORTUNIDADES QUE UNA ORGANIZACIÓN OFRECE PARA LA SATISFACCIÓN DE ESTAS NECESIDADES SON MÍNIMAS Y GENERALMENTE SÓLO SE ENCUENTRAN EN LOS NIVELES SUPERIORES DE LA JERARQUIA.

POR OTRO LADO, LA TEORIA DE HERZBERG, (1959) CITADO EN RODRÍGUEZ, (1982), PROPONE QUE EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN NO ES UN CONCEPTO BIDIMENSIONAL, SINO UNIDIMENSIONAL, ES DECIR, QUE LO OPUESTO DE SATISFACCIÓN ES NO-SATISFACCIÓN Y QUE LO OPUESTO A INSATISFACCIÓN ES NO-INSATIS-

FACCIÓN. EN SUS INVESTIGACIONES ENCONTRÓ CINCO FACTORES-
 QUE APARECIAN COMO FUERTES DETERMINANTES DE LA SATIS-----
 FACCIÓN EN EL TRABAJO. RECONOCIMIENTO LIGADO A UN LOGRO,
 Y NO COMO UNA TÉCNICA DE RELACIONES HUMANAS DIVORCIADA DE
 LAS RELACIONES; EL TRABAJO EN SÍ MISMO, RESPONSABILIDAD Y
 PROGRESO. LOS FACTORES QUE MÁS CONTRIBUIAN A LA INSATIS-
 FACCIÓN FUERON : POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA Y ADMINISTRA--
 CIÓN, SUPERVISIÓN, SALARIOS, RELACIONES INTERPERSONALES Y
 CONDICIONES DEL TRABAJO.

LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SATISFACCIÓN, DESCRIBEN
 LA RELACIÓN DEL HOMBRE CON LO QUE HACE: LOS FACTORES QUE
 SE REFIEREN A LA INSATISFACCIÓN DESCRIBEN SU RELACIÓN CON
 EL CONTEXTO Y CON EL MEDIO AMBIENTE EN EL CUAL REALIZA SU
 TRABAJO. LOS INSATISFACTORES DESCRIBEN ESENCIALMENTE EL-
 MEDIO AMBIENTE Y SIRVEN PRIMORDIALMENTE PARA PREVENIR LA-
 INSATISFACCIÓN, POR LO QUE LES DÁ EL NOMBRE DE "HIGIÉNI--
 COS" O DE MANTENIMIENTO, EN CAMBIO LOS "SATISFACTORES" SU
 GIEREN QUE SON EFECTIVOS PARA MOTIVAR AL INDIVIDUO A REA-
 LIZAR UN TRABAJO Y ESFUERZO SUPERIORES, POR ESO LOS LLAMA
 "MOTIVADORES".

1.8 IMAGEN.

ADEMÁS DE LA MOTIVACIÓN, OTRO FACTOR QUE COBRA IMPORTANCIA
 EN LOS ESTUDIOS DE LAS ORGANIZACIONES LO CONSTITUYE LA IMÁ
 GEN. ESTE CONCEPTO, AÚN CUANDO PARA EFECTOS DE LAS INVE-
 STIGACIONES EMPÍRICAS PUDIERA PRESENTARSE COMO UN ELEMENTO

ALTAMENTE SUBJETIVO HA COBRADO RELEVANCIA DENTRO DE LA -- PSICOLOGIA, QUE SOSTIENE, QUE PARA QUE UN INDIVIDUO CON-- CRETO SEA UN TRABAJADOR O UN DIRECTIVO, ES NECESARIO QUE-- EXISTA LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ENTIDAD, LA CALIDAD Y CAN-- TIDAD DE SU TRABAJO SE VA A RELACIONAR CON LA IMÁGEN QUE-- SE TENGA ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO, Y ESTO SE PRESENTA COMO LO MÁS IMPORTANTE PARA ÉL, QUE LAS CARAC-- TERÍSTICAS INMEDIATAS DE SU TRABAJO Ó SUS INCENTIVOS MONE-- TARIOS CONCRETOS.

PARA ESTA INVESTIGACIÓN, LA IMÁGEN SERÁ DEFINIDA COMO LA-- IDEA, EL SENTIMIENTO Ó EL JUICIO QUE UNA PERSONA PUEDE TE-- NER CON OTRA, GRUPO U ORGANIZACIÓN, BASÁNDOSE EN EXPERIEN-- CIAS ANTERIORES, EN CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS PREVIAMENTE-- Y EN SUPOSICIONES Y EXPECTATIVAS A LO IMAGINADO. PUEDE - DECIRSE QUE HAY DIFERENTES IMÁGENES DE UNA MISMA ORGANIZA-- CIÓN DE CONFORMIDAD CON EL ÁNGULO O PUNTO DE VISTA DE --- QUIEN CAPTA LAS ACCIONES Y LAS EVALUA EN BASE A SUS PRO-- PIOS VALORES É INTERESES.

LA IMÁGEN ES MUY IMPORTANTE YA QUE DEPENDEN LOS SUPUESTOS QUE HARÁ EL EMPLEADO RESPECTO A LA INSTITUCIÓN Y EN LOS - QUE FUNDAMENTARÁ SUS JUICIOS, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO,

1.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

EL ANÁLISIS Y EL ESTUDIO DEL CONJUNTO DE TODOS ESTOS ELE-- MENTOS VENDRÁN A CONFORMAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA -

EMPRESA. ESTE ES UN CONCEPTO RELATIVAMENTE NUEVO EN EL ÁMBITO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y SU DEFINICIÓN Ó UTILIZACIÓN VARIAN A MENUDO EN FUNCIÓN DE LOS INVESTIGADORES QUE LOS ESTUDIAN.

LICKERT, (1970) CITADO EN BRUNET, (1979) DEFINE AL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO EL RESULTADO DE LOS DIFERENTES ASPECTOS OBJETIVOS DE LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO LA ESTRUCTURA, LOS PROCESOS Y LOS ASPECTOS PSICOLÓGICOS Y DE COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS. LA FORMA EN QUE LOS EMPLEADOS VEN LA REALIDAD Y LA INTERPRETACIÓN QUE DE ELLA HACEN TOMA UNA IMPORTANCIA PARTICULAR.

GIBSON E IVANCEVICH, (1985) LO DEFINEN COMO AL GRUPO DE CARACTERÍSTICAS QUE DESCRIBEN UNA ORGANIZACIÓN Y QUE LA DISTINGUEN DE OTRAS ORGANIZACIONES, SON DE PERMANENCIA RELATIVA EN EL TIEMPO É INFLUYEN EN LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.

DAVIS Y NEWSTROM, (1989) DICEN QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES EL AMBIENTE HUMANO DENTRO DEL CUAL REALIZAN SU TRABAJO BAJO LOS EMPLEADOS DE UNA COMPAÑÍA.

EN LA MAYORÍA DE LAS DEFINICIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SE ENCUENTRA COMO PUNTO PRINCIPAL QUE, EL CLIMA SE VA A CONFORMAR DE LAS PERCEPCIONES QUE TIENEN LOS EMPLEADOS ACERCA DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE FORMAN LA-

ORGANIZACIÓN Y QUE SEGÚN LA MANERA EN QUE LO PERCIBAN SERÁ SU ACTITUD HACIA LA EMPRESA, ASÍ COMO TAMBIÉN, QUE AÚN NO SE ENCUENTRA UN GRUPO DE PROPIEDADES ESPECÍFICAS QUE - MIDAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

COMO SE PUEDE OBSERVAR, EL CLIMA ORGANIZACIONAL CONSTITUYE LA PERSONALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y CONTRIBUYE A LA IMÁGEN QUE ÉSTA PROYECTA A SUS EMPLEADOS É INCLUSO AL EXTERIOR.

CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

PUEDE TENER EFECTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE UN EMPLEADO EL RENDIMIENTO, LA PRODUCTIVIDAD, LA SATISFACCIÓN, TAMBIÉN SE RELACIONA CON LOS ACCIDENTES, AUSENTISMO Y TASAS DE ROTACIÓN. CUANDO EL EMPLEADO PERCIBE UN CLIMA "MALSAÑO" SU ACTITUD SE TORNARÁ NEGATIVA HACIA LA ORGANIZACIÓN; SIN EMBARGO, CUANDO ENCUENTRA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN - UNA RESPUESTA A SUS NECESIDADES, ENTONCES ESTARÁ SATISFECHO. UN CLIMA QUE PERMITE QUE EL EMPLEADO PUEDA DESARROLLARSE PLEAMENTE, ENGENDRARÁ EN ÉL UNA VISIÓN POSITIVA - HACIA SU EMPLEO Y HACIA SU EMPRESA.

EN CUANTO A LAS CAUSAS QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA, EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE, PRIMERO PORQUE EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES LOS EMPLEADOS SE SIENTEN IMPERSONALES, CONSIDERAN QUE EL CLIMA - DE SU ORGANIZACIÓN ES FRIO, ENTRE MÁS GRANDE SEA LA ORGANI

ZACIÓN AFECTARÁ EN MAYOR MEDIDA EL PROCESO SOCIAL EN EL INTERIOR DE LA MISMA Y SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, ESTAS SE VUELVEN RUTINARIAS, SÓLO DE TRABAJO.

LA POSICIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL ES OTRA CAUSA QUE INFLUYE EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. LOS MANDOS MEDIOS, DIRECTORES, TIENDEN SIEMPRE A PERCIBIR MÁS FAVORABLEMENTE EL CLIMA DE SU EMPRESA QUE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS.

EN EL MISMO ORDEN DE IDEAS, COMUNMENTE SE ACEPTA QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTA FUERTEMENTE DETERMINADO POR EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREVALECE EN LA EMPRESA. SE HA VISTO QUE LAS ORGANIZACIONES FUERTEMENTE JERARQUIZADAS TIENEN UNA TENDENCIA A PRODUCIR CLIMAS CERRADOS, RÍGIDOS, FRIOS, FORZADOS. YA QUE SE MENCIONAN TIPOS DE CLIMA, CABE SEÑALAR LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LİKERT, (1974) CITADO EN BRUNET, (1979)

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO.

SISTEMA 1. AUTORITARISMO EXPLOTADOR.

"EN EL TIPO DE CLIMA DE AUTORITARISMO EXPLOTADOR, LA DIRECCIÓN NO LE TIENE CONFIANZA A SUS EMPLEADOS. LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES Y DE LOS OBJETIVOS SE TOMAN EN LA CIMA DE LA ORGANIZACIÓN Y SE DISTRIBUYEN SEGÚN UNA FUNCIÓN PURAMENTE DESCENDENTE. LOS EMPLEADOS TIENEN QUE TRABAJAR DENTRO DE UNA ATMÓSFERA DE MIEDO, DE CASTIGOS, DE AMENA---

ZAS, OCASIONALMENTE DE RECOMPENSAS, AUNQUE LOS PROCESOS DE CONTROL ESTÉN FUERTEMENTE CENTRALIZADOS EN LA CÚSPIDE, GENERALMENTE SE DESARROLLA UNA ORGANIZACIÓN INFORMAL QUE SE OPONE A LOS FINES DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL, LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN CON SUS EMPLEADOS NO EXISTE”.

SISTEMA II. AUTORITARISMO PATERNALISTA.

“ES AQUEL EN QUE LA DIRECCIÓN TIENE UNA CONFIANZA CONDESCENDIENTE EN SUS EMPLEADOS. LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES SE TOMAN EN LA CIMA, PERO ALGUNAS SE TOMAN EN LOS ESCALONES INFERIORES. LAS RECOMPENSAS Y ALGUNAS VECES -- LOS CASTIGOS SON LOS MÉTODOS UTILIZADOS POR EXCELENCIA PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES”.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

SISTEMA III. CONSULTIVO.

“LA DIRECCIÓN QUE EVOLUCIONA DENTRO DE UN CLIMA PARTICIPATIVO TIENE CONFIANZA EN SUS EMPLEADOS. LA POLÍTICA Y LAS DECISIONES SE TOMAN GENERALMENTE EN LA CIMA PERO SE PERMITE A LOS SUBORDINADOS QUE TOMEN DECISIONES ESPECÍFICAS EN LOS NIVELES INFERIORES. LA COMUNICACIÓN ES DE TIPO DESCENDENTE. LAS RECOMPENSAS, LOS CASTIGOS OCASIONALES Y CUALQUIER IMPLICACIÓN SE UTILIZAN PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES; SE TRATA TAMBIÉN DE SATISFACER SUS NECESIDADES DE --- PRESTIGIO Y DE ESTIMA. LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS -- PROCESOS DE CONTROL SE DELEGAN DE ARRIBA HACIA ABAJO. PUEDE DESARROLLARSE UNA ORGANIZACIÓN INFORMAL, PERO ÉSTA PUE-

DE NEGARSE O RESISTIRSE A LOS FINES DE LA ORGANIZACIÓN.

SISTEMA IV. PARTICIPACION EN GRUPO

"LA DIRECCIÓN TIENE PLENA CONFIANZA EN SUS EMPLEADOS. LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES ESTÁN DISEMINADOS EN TODA LA ORGANIZACIÓN, Y MUY BIEN INTEGRADOS A CADA UNO DE LOS NIVELES. LA COMUNICACIÓN NO SE HACE SOLAMENTE DE MANERA ASCENDENTE Ó DESCENDENTE, SINO TAMBIÉN DE FORMA LATERAL. LOS EMPLEADOS ESTÁN MOTIVADOS POR LA PARTICIPACIÓN Y LA IMPLICACIÓN, POR EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO, POR EL MEJORAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO Y POR LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS. EXISTE UNA RELACIÓN DE AMISTAD ENTRE LOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS. HAY MUCHAS RESPONSABILIDADES ACORDADAS EN LOS NIVELES DE CONTROL CON UNA IMPLICACIÓN MUY FUERTE DE LOS NIVELES INFERIORES. LAS ORGANIZACIONES FORMALES É INFORMALES SON FRECUENTEMENTE LAS MISMAS".

LOS SISTEMAS I Y II CORRESPONDEN A UN CLIMA CERRADO; MIENTRAS QUE LOS SISTEMAS III Y IV CORRESPONDEN A UN CLIMA ABIERTO.

HABIENDO MENCIONADO LOS CONCEPTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL, CAUSAS, EFECTOS Y TIPOS, ES IMPORTANTE SEÑALAR LOS ELEMENTOS CLAVE QUE CONTRIBUYEN A CREAR UN CLIMA FAVORABLE.

DAVIS Y NEWSTROM, (1989) PROPONEN:

CALIDAD DE LIDERAZGO, GRADO DE CONFIANZA, COMUNICACIÓN AS-

CENDENTE Y DESCENDENTE, SENTIMIENTO DE REALIZAR UN TRABAJO ÚTIL, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS JUSTAS, PRESIONES RAZONABLES, OPORTUNIDAD, CONTROLES RAZONABLES, ESTRUCTURA, COM PROMISO DEL EMPLEADO.

CAPITULO II
ASPECTOS METODOLOGICOS

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 PROBLEMA.

¿ QUE DIFERENCIAS EXISTEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LA OPERATIVA, EN EL CENTRO COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO DE ESTA CIUDAD ?

2.2 OBJETIVO GENERAL.

DETECTAR QUE DIFERENCIAS EXISTEN ENTRE LOS FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DEL ÁREA OPERATIVA DEL CENTRO COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO CON EL OBJETO DE CONOCER EL ESTADO QUE GUARDA EN ESE SENTIDO LA ORGANIZACIÓN.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- DETERMINAR LA DIFERENCIA QUE EXISTE DEL CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA (OBJETIVOS, POLÍTICAS, FUNCIONES, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ETC.) TANTO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.
- DETECTAR LA COMUNICACIÓN FORMAL É INFORMAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.
- DETECTAR EL GRADO DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES É INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LAS ÁREAS OBJETO DE ESTUDIO.

- ESTABLECER LOS DIFERENTES FACTORES MOTIVACIONALES TANTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA COMO OPERATIVA.
- ESTABLECER LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA, ACERCA DE LA IMÁGEN QUE TIENEN DE SU CENTRO DE TRABAJO, -- TANTO AL EXTERIOR COMO AL INTERIOR DE LA MISMA TANTO -- EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA COMO OPERATIVA.
- DEFINIR EL GRADO DE RECONOCIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS, -- QUE EXISTEN EN LAS DOS ÁREAS DE TRABAJO.

2.4 VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE

ESTARÁ REPRESENTADA POR LAS ÁREAS DE TRABAJO DEL CENTRO -- COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO :

1. AREA ADMINISTRATIVA
2. AREA OPERATIVA

VARIABLE DEPENDIENTE

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ESTRUCTURA
2. COMUNICACIÓN FORMAL
3. COMUNICACIÓN INFORMAL
4. LIDERAZGO
5. RELACIONES INTERPERSONALES
6. RELACIONES INTERGRUPALES

7. MOTIVACIÓN

8. IMÁGEN

2.5 HIPOTESIS

EXISTEN DIFERENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL -
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DEL CENTRO COMERCIAL DEL-
MAGISTERIO ZACATENCO.

HIPOTESIS NULA.

NO HAY DIFERENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL ---
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DEL CENTRO COMERCIAL DEL-
MAGISTERIO ZACATENCO.

2.6 DEFINICION DE VARIABLES.

CONCEPTUAL.

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA. SE OCUPA DE LA PLANEACIÓN, OR-
GANIZACIÓN, DIRECCIÓN, COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES-
PARA COORDINAR LOS DIVERSOS RECURSOS A FÍN DE CREAR EFI--
CAZAMENTE ALGÚN PRODUCTO Y SERVICIO. SIKULA, (1979)

DIVISIÓN OPERATIVA. SE OCUPA DE EJECUTAR, OPERAR LAS DIS-
POSICIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA. SIKULA, (1979)

ESTRUCTURA. ES EL ARREGLO DE LOS COMPONENTES Y SUBSISTE-
MAS DENTRO DE UN SISTEMA. SE REFIERE A LOS PATRONES DE -

LAS RELACIONES ENTRE LAS UNIDADES EN UN SISTEMA SOCIAL, --
RELACIONES QUE PUEDEN SER EXPRESADAS EN FUNCIÓN DE PODER,
JERARQUIA Ó DE OTRAS VARIABLES. EVERETT, (1980)

COMUNICACIÓN FORMAL. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL-
SIGUEN LA CADENA DE MANDO ESTABLECIDA POR LA JERARQUIA DE
AUTORIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN, DADO QUE LOS CANALES DE CO
MUNICACIÓN FORMAL SON RECONOCIDOS COMO OFICIALES Y AUTORI
ZADOS, ES CARACTERÍSTICO QUE UTILICEN COMUNICACIONES POR-
ESCRITO EN FORMA DE CARTA MEMORANDA ETC. SCHERMERHORN, --
(1987)

COMUNICACIÓN INFORMAL. ES AQUELLA QUE SE DA CUANDO LAS -
REDES NO DESCRIBEN POR COMPLETO LOS CANALES DE COMUNICA--
CIÓN DE IMPORTANCIA. EVERETT, (1980)

LIDERAZGO. ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN --
UNA SITUACIÓN DADA Y ORIENTADA A TRAVÉS DEL PROCESO DE CO
MUNICACIÓN HACIA EL LOGRO DE METAS ESPECÍFICAS.
NÚÑEZ, (1982)

RELACIONES INTERPERSONALES. LAS EXPERIENCIAS DE INTERAC-
TUAR CON OTROS SERES HUMANOS Y QUE SON CAPACES DE PROD--
CIR CAMBIOS RELATIVAMENTE DURADEROS EN LA PERSONALIDAD Y
EL COMPORTAMIENTO. COLLINS, (1971)

RELACIONES INTERGRUPALES. INTERACCIÓN QUE SE DÁ ENTRE --

LAS PERSONAS DE DOS Ó MÁS GRUPOS, LOS CUALES TIENEN EXPECTATIVAS MUTUAS Y QUE SE UNEN PARA SATISFACER CIERTAS NECESIDADES. WHITTAKER, (1977)

MOTIVACIÓN. RAZONES QUE EXPLICARÍAN LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO Ó DE UN AGENTE SOCIAL CUALQUIERA. WARREN, (1981)

IMÁGEN. FIGURA, REPRESENTACIÓN, SEMEJANZA Y APARIENCIA DE UNA COSA. WARREN, (1981)

CLIMA ORGANIZACIONAL. SE REFIERE A LAS PROPIEDADES DEL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PERCIBEN LOS EMPLEADOS COMO CARACTERÍSTICO DE LA NATURALEZA DEL AMBIENTE DE TRABAJO. GIBSON E IVANCEVICH, (1985)

DEFINICION DE TERMINOS

- DIVISIÓN ADMINISTRATIVA.

EL ÁREA QUE ESTABLECE TODOS LOS SISTEMAS QUE SE TIENEN QUE DESARROLLAR EN UNA ORGANIZACIÓN PARA QUE ÉSTA FUNCIONE Y LOGRE SUS METAS.

- DIVISIÓN OPERATIVA.

ES LA QUE EJECUTA LAS ACCIONES, SISTEMAS, REGLAMENTOS ETC., QUE ESTABLECE EL ÁREA ADMINISTRATIVA. SE COMPONE DE LOS TRABAJADORES QUE OPERAN EN UNA EMPRESA.

- ESTRUCTURA.

SE ENTENDERÁ POR ESTRUCTURA, EL CONJUNTO DE TODOS AQUELLOS ELEMENTOS Y LINEAMIENTOS QUE LIMITAN Y DEFINEN EL ÓRDEN Y EL QUEHACER HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN, PERMITIENDO EL CONOCIMIENTO CLARO DE LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS, FUNCIONES, JERARQUIAS, OBLIGACIONES, SISTEMAS Y AUTORIDAD QUE HAYAN ESTABLECIDO PREVIAMENTE PARA FACILITAR LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y LA COORDINACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL PARA LOGRAR FINALMENTE LOS OBJETIVOS PREVISTOS.

- COMUNICACION FORMAL.

LAS RELACIONES DEFINIDAS PARA LA COMUNICACIÓN FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN, SE ENCUENTRAN DETERMINADAS EN EL ORGANIGRAMA OFICIAL DE LA MISMA, EN EL QUE SE DESCRIBEN LAS LÍNEAS OFICIALES DE AUTORIDAD, PODER, RESPONSABILIDAD Y A QUIÉN SE DEBE DE RENDIR CUENTAS EN LA ORGANIZACIÓN.

- COMUNICACION INFORMAL.

AQUELLA QUE SE DA ENTRE LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACIÓN AL MÁRGEN DE LOS CANALES OFICIALES ESTABLECIDOS, Y QUE TOCA Ó AFECTA DISTINTOS ASPECTOS DE LA INSTITUCIÓN EN MUCHAS OCASIONES CARGADA DE ESPECULACIONES, SUGERENCIAS Y SENTIMIENTOS, QUE PUEDEN SER TANTO POSITIVOS COMO NEGATIVOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS A LOGRAR POR LA ORGANIZACIÓN.

- LIDERAZGO.

LA RELACIÓN DE AUTORIDAD, SERVICIO E INFLUENCIA QUE --
UNA PERSONA TIENE, PARA MODIFICAR Ó REFORZAR LAS ACTI--
TUDES Ó EL COMPORTAMIENTO DE OTRAS.

- RELACIONES INTERPERSONALES.

SE DEFINEN COMO EL PROCESO Y LA SITUACIÓN DE LOS SI---
GUIENTES ELEMENTOS : COÑOCIMIENTO MUTUO, RESPETO MU--
TUO, ACTITUDES DE COMPRENSIÓN Y ACEPTACIÓN, AYUDA MU--
TUA, ESTIMACIÓN MUTUA Y COLABORACIÓN A LA BÚSQUEDA DEL
DESARROLLO DE AUTOREALIZACIÓN DEL OTRO.

- RELACIONES INTERGRUPALES.

SON LOS ACONTECIMIENTOS QUE, A NIVEL HUMANO, SE DÁN EN
TRE LAS PERSONAS DE DOS Ó MÁS GRUPOS.

- MOTIVACION.

ES EL DESEO Y VOLUNTAD DE ACCIÓN Ó ACTITUD QUE PREDIS--
PONE A UN COMPORTAMIENTO DETERMINADO. TANTO EL DESEO
COMO LA VOLUNTAD DE HACER, NACEN EN EL SER HUMANO DE -
LAS NECESIDADES QUE TIENE Y DE LAS QUE SABE QUE PUEDE
LLEGAR A TENER. POR LO TANTO LA MOTIVACIÓN ES LA RES--
PUESTA A UNA NECESIDAD, LA BÚSQUEDA DE UN SATISFACTOR
Ó RESPUESTA A UN ESTÍMULO. ESTOS ESTÍMULOS VAN EN ES--
CALA, POR LO GENERAL LA PERSONA NO BUSCA LOS SATISFAC--
TORES A LA VEZ SINO AQUELLOS QUE EXISTENCIALMENTE SIEN--
TE QUE NECESITA.

- IMAGEN.

PARA ESTE CASO ES LA IDEA, EL SENTIMIENTO Ó EL JUICIO QUE UNA PERSONA PUEDE TENER DE UN GRUPO U ORGANIZACIÓN BASÁNDOSE EN EXPERIENCIAS ANTERIORES, EN CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS PREVIAMENTE Y EN SUPOSICIONES Y EXPECTATIVAS RESPECTO A LO IMAGINADO. PUEDE DECIRSE -- QUE HAY DIFERENTES IMÁGENES DE UNA ORGANIZACIÓN, DE CONFORMIDAD CON EL ÁNGULO O PUNTO DE VISTA DE QUIÉN CAPTA LAS ACCIONES Y LAS EVALÚA EN BASE A SUS PROPIOS VALORES E INTERESES.

- CLIMA ORGANIZACIONAL.

SE BASA EN LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN DE TODAS SUS PARTES YA SEA POSITIVA Ó NEGATIVA Y QUE INFLUYE EN SU COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA.

DEFINICION OPERACIONAL.

PARA LOS EFECTOS DE ESTA INVESTIGACIÓN, EL ÁREA ADMINISTRATIVA SE CONFORMÓ DE LA SIGUIENTE MANERA :

GERENTE

SUBGERENTE

JEFE DE DEPARTAMENTO

CONTADOR

SUPERVISOR

COORDINADOR DE DEPARTAMENTO

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

AUXILIAR ESPECIALIZADO

JEFE DE PISO

AUXILIAR DE PISO

Y LA OPERATIVA :

AUXILIAR OPERATIVO ESPECIALIZADO

SUPERVISOR DE CAJAS

CAJERA GENERAL

AUXILIAR DE CAJA GENERAL

CAJEROS

SECRETARIAS

INTENDENTE

ROTULISTA

CHOFERES

ALMACENISTAS

PERSONAL DE MANTENIMIENTO

TABLAJERO

PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE TRABAJO EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTARÁ DETERMINADO POR EL PUNTAJE OBTENIDO EN CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE LO CONFORMAN, DE ACUERDO CON EL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS SIGUIENTES VALORES: 1 DESFAVORABLE, 2 REGULAR, 3 FAVORABLE Y 4 EXCELENTE, PARA LOS REACTIVOS POSITIVOS, ÉSTE ÓRDEN SE INVIERTE EN LOS REACTIVOS NEGATIVOS.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

INDICADOR 1. GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL ACERCA DE LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

COMUNICACION FORMAL.

INDICADOR 1. PERIODICIDAD DE REUNIONES DE TRABAJO.

INDICADOR 2. NATURALEZA Y REGULARIDAD DE USO DE COMUNICADOS.

INDICADOR 3. CONOCIMIENTO DE CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN.

INDICADOR 4. OPORTUNIDAD DE COMUNICADOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

COMUNICACION INFORMAL.

INDICADOR 1. REGULARIDAD DE INSTRUCCIONES FORMALES TRANSMITIDAS POR CANALES INFORMALES.

INDICADOR 2. PREEMINENCIA DE RUMORES.

INDICADOR 3. AMBIENTE DE COMPAÑERISMO.

LIDERAZGO.

INDICADOR 1. CONOCIMIENTO Y RESPETO DE LOS CANALES DE AUTORIDAD.

INDICADOR 2. TOMA DE DECISIONES.

RELACIONES INTERPERSONALES.

INDICADOR 1. RELACIÓN NORMAL ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

INDICADOR 2. CONOCIMIENTO MUTUO.

RELACIONES INTERGRUPALES.

INDICADOR 1. COMPAÑERISMO DE GRUPOS INTEGRADOS DE TRABAJO

MOTIVACION.

INDICADOR 1. SUELDOS.

INDICADOR 2. PRESTACIONES.

INDICADOR 3. SEGURIDAD EN EL PUESTO Y EN LA ORGANIZACIÓN.

INDICADOR 4. RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS.

INDICADOR 5. OPORTUNIDADES DE CRECER.

INDICADOR 6. AYUDAS PARA MEJORAR.

IMAGEN.

INDICADOR 1. OPINIONES DEL PERSONAL ACERCA DE LA IMAGEN-EXTERIOR É INTERIOR DE LA EMPRESA.

2.7 CARACTERISTICAS DE LA POBLACION.

LA INVESTIGACIÓN SE REALIZÓ EN EL CENTRO COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO DE ESTA CIUDAD, MISMA QUE ESTÁ INTEGRA

DA POR 100 TRABAJADORES, 30 DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y 70 DE LA OPERATIVA.

LA ADMINISTRATIVA SE COMPONE POR :

1 GERENTE, 1 SUBGERENTE, 5 JEFES DE DEPARTAMENTO, 1 CONTADOR, 2 COORDINADORES DE DEPARTAMENTO, 3 AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, 3 AUXILIARES ADMINISTRATIVOS ESPECIALIZADOS, 4 JEFES DE PISO Y 10 AUXILIARES DE PISO.

Y LA OPERATIVA POR :

20 CAJEROS, 10 AUXILIARES OPERATIVOS ESPECIALIZADOS, 1 CAJERA GENERAL, 1 AUXILIAR DE CAJA GENERAL, 3 INTENDENTES, 3 AUXILIARES DE INTENDENTE, 2 SUPERVISORES DE CAJA, 7 SECRETARIAS.

SE ENCUESTO AL TOTAL DEL UNIVERSO, POR LO TANTO NO SE MUESTREO A LA POBLACIÓN.

2.8 DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO.

TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO, EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN QUE PUEDE APORTAR RESULTADOS REALES QUE PERMITAN POSTERIORMENTE DAR UNA SERIE DE RECOMENDACIONES QUE VENGAN A BENEFICIAR A LA ORGANIZACIÓN ES EL MÉTODO "EX-POST FACTO", CUYOS OBJETIVOS SE SEÑALAN A CONTINUACIÓN :

KERLINGER, (1975)

SEÑALA QUE LA INVESTIGACIÓN "EX-POST FACTO" ES IMPOSIBLE MANIPULAR Y ASIGNAR LOS SUJETOS Ó TRATAMIENTOS PORQUE LA VARIABLE Ó VARIABLES INDEPENDIENTES YA OCURRIERON.

EL DISEÑO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE BASA EN LO QUE - PICK, (1990) SEÑALA COMO "DISEÑO DE DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES", ÉSTAS SERÍAN LA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA Y LA OPERATIVA, ASÍMISMO EL ESTUDIO REALIZADO ES UN "ESTUDIO DE CAMPO" YA QUE ÉSTE SE LLEVÓ A CABO EN LAS INSTALACIONES DEL CENTRO COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO. TAMBIÉN ES UN ESTUDIO "TRANSVERSAL" YA QUE LAS OPINIONES DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS FUERON VERTIDAS EN EL MOMENTO MISMO DE LA ENTREVISTA.

2.9 INSTRUMENTO.

LA TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN UTILIZADA EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ES EL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ALANIS, (1984) QUE CONSTA DE 90 PREGUNTAS CERRADAS, ES DE CARÁCTER PERSONAL (APLICABLE A CADA TRABAJADOR) ANÓNIMO. ESTE CUESTIONARIO HA SIDO APLICADO EN VARIOS DIAGNÓSTICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADOS POR EL DESPACHO "ALANIS UGARTE Y JIMÉNEZ", S. A. DE C.V., ASESORES EN RECURSOS HUMANOS.

PARA EFECTOS DE VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO SE DETERMINÓ LO SIGUIENTE :

SE FIJÓ COMO CRITERIO DE VALIDACIÓN, EL QUE LA MUESTRA SELECCIONADA DIERA EN LA MAYORÍA DE LOS TEMAS A TRATAR, UNA TENDENCIA TAL QUE :

A) SE CONOCIERA LA MEDIA ARITMÉTICA Y LA MODA (CUYAS FORMULAS SE ANOTAN AL FINAL DE ESTA PARTE CON LOS NÚME--

ROS (1) Y (2) RESPECTIVAMENTE.

B) SE CONOCIERA LA DESVIACIÓN TÍPICA Y LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR, (CUYA FÓRMULA APARECE CON EL NÚMERO (3)).

C) QUE SUMADA Y RESTADA LA DESVIACIÓN TÍPICA A LA MEDIA O A LA MODA, DIERA UN RANGO DE RESPUESTA DONDE PUDIERA LOCALIZARSE LA MAYORÍA SIGNIFICATIVA DE LOS ENTREVISTADOS.

(LAS FÓRMULAS SON LAS SIGUIENTES)

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N} \quad (1)$$

$$\bar{X} = L_1 + \left(\frac{D_1}{D_1 + D_2} \right) C \quad (2)$$

$$S_{n-1} = \sqrt{\frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N-1}} \quad (3)$$

EN LAS FÓRMULAS ANTERIORES LA "SIGMA MAYÚSCULA" SIGNIFICA "SUMA", LA "X" CON SUBÍNDICE "I" REPRESENTA CADA UNA DE LAS OPINIONES RECIBIDAS, REPRESENTADAS POR SU VALOR EN PUNTOS SOBRE UNA ESCALA DE "0-100"

LA "N" REPRESENTA EL NÚMERO DE RESPUESTAS RECIBIDAS PARA CADA UNO DE LOS TEMAS TRATADOS.

LA "X" TESTADA RECTA, ES LA MEDIA ARITMÉTICA DE LOS

VALORES DE LAS RESPUESTAS.

LA "X" TESTADA CURVA, ES LA MODA Ó MODAS; PUNTOS MÁ--
ALTOS DE LAS CURVAS DE FRECUENCIA.

LA "L1" ES EL LÍMITE REAL INFERIOR DE LA "CLASE MO--
DAL", ES DECIR, DE LA CLASE QUE CONTIENE A LA MODA.

LA "DELTA SUB-UNO" ES EL EXCESO DE LA FRECUENCIA MO--
DAL SOBRE LA FRECUENCIA DE LA CLASE CONTIGUA INFERIOR

LA "DELTA SUB-DOS" ES EL EXCESO DE LA FRECUENCIA MO--
DAL SOBRE LA FRECUENCIA DE LA CLASE CONTIGUA SUPERIOR

LA "C" REPRESENTA EL TAMAÑO DEL INTERVALO DE LA CLASE
MODAL.

LA "SIGMA MINÚSCULA SUB (ENE MENOS UNO)", REPRESENTA--
LA DESVIACIÓN ESTANDAR (TÍPICA)

2.10 RECOPIACION DE LA INFORMACION.

LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SE REALIZÓ EN EL LUGAR MIS
MO DE LA INVESTIGACIÓN, DE MANERA INDIVIDUAL LLEVÁNDOSE -
SU APLICACIÓN ALREDEDOR DE 30 MINUTOS POR PERSONA. LAS -
PRINCIPALES INSTRUCCIONES QUE SE DIERON PARA LA REALIZA--
CIÓN DEL CUESTIONARIO FUERON : NO SEÑALAR NOMBRE, CONTE--
STAR TODAS LAS PREGUNTAS, SER LO MÁS HONESTO Y VERÁZ EN --
SUS RESPUESTAS.

LOS ENCUESTADOS FUERON TODOS LOS TRABAJADORES QUE COMPO--
NEN EL CENTRO COMERCIAL DEL MAGISTERIO ZACATENCO Y QUE SE
DIVIDEN EN ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.

2.11 ANALISIS DE DATOS.

PARA EFECTOS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN, LOS DATOS SE-ANALIZARON A TRAVÉS DE :

- A) LA PRUEBA ESTADÍSTICA "X²", CON EL PROPÓSITO DE CONOCER LAS DIFERENCIAS EN CADA UNO DE LOS REACTIVOS ENTRE ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS, Y
- B) LA PRUEBA "T" PARA CONOCER LAS DIFERENCIAS EN LAS ÁREAS GENERALES ENTRE ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.

CAPITULO III
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 ANALISIS DE RESULTADOS.

PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE RECURRIÓ A LA APLICACIÓN DEL PAQUETE ESTADÍSTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES SPSS) : --- ES UN SISTEMA DE PROGRAMAS DE COMPUTADORA DISEÑADOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LAS CIENCIAS SOCIALES. ESTE PAQUETE PERMITE UNA GRAN FLEXIBILIDAD EN EL FORMATO DE LOS DATOS.

DE ESTE PAQUETE SE USARON LOS PROGRAMAS :

1) CROSSTABS (TABLAS CRUZADAS)

CON EL OBJETO DE :

CONOCER LAS DIFERENCIAS EN CADA UNO DE LOS REACTIVOS ENTRE ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS. PARA OBTENER ESTAS DIFERENCIAS SE APLICÓ LA PRUEBA ESTADÍSTICA X^2 Y EL CRITERIO DE SIGNIFICANCIA FUÉ $P .05$ (MENOR DE $.05$)

EN ESTE CASO SE UTILIZÓ ESTA PRUEBA, PORQUE SE TENÍA UN CUESTIONARIO CON VARIABLES NOMINALES Y ORDINALES-YA QUE SE QUERÍA CONOCER LA DIFERENCIA ENTRE DOS --- MUESTRAS INDEPENDIENTES.

"LA PRUEBA ESTADÍSTICA X^2 PARA DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES, PUEDE USARSE PARA DETERMINAR LA SIGNIFICANCIA ENTRE DOS GRUPOS INDEPENDIENTES". SIEGEL, (1954)

2) PRUEBA T

CON EL OBJETO DE :

CONOCER LAS DIFERENCIAS EN LAS ÁREAS GENERALES ENTRE ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.

SE APLICÓ ESTA PRUEBA PORQUE SE TENÍA DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES. PARA CREAR LAS ÁREAS SE SUMARON CADA UNO DE LOS REACTIVOS CORRESPONDIENTES A LAS MISMAS Y ÉSTO DA COMO RESULTADO UNA MEDIDA INTERVALAR LA CUAL PUEDE SER ANALIZADA POR ESTA PRUEBA "LAS TÉCNICAS PARAMÉTRICAS USUALES PARA ANALIZAR DATOS DE DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES, CONSISTE EN APLICAR UNA PRUEBA T A LAS MEDIAS DE LOS DOS GRUPOS. LA PRUEBA T SUPONE QUE LOS PUNTAJES (QUE SE SUMAN DE CALCULAR LAS MEDIAS) SON OBSERVACIONES INDEPENDIENTES DE POBLACIONES DISTRIBUIDOS NORMALMENTE CON VARIANZAS IGUALES". SIEGEL, (1954)

3.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS.

A CONTINUACIÓN SÓLO SE PRESENTAN LAS TABLAS ESTADÍSTICAS DE AQUELLAS VARIABLES E INDICADORES QUE ARROJARON, MAYORES DIFERENCIAS EN SU ANÁLISIS COMO SON: ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN FORMAL É INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES Y MOTIVACIÓN. EN EL RESTO DE LAS VARIABLES É INDICADORES NO SE ENCONTRARON DIFERENCIAS IMPORTANTES.

VARIABLE ESTRUCTURA.

DE ACUERDO A LOS RESULTADOS, EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DE ORGANIGRAMAS, YA QUE LA X^2 FUÉ DE 14.52283 Y LA PROBABILIDAD DE ---- .0023.

SE OBSERVÓ QUE HAY UN MAYOR DESCONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA - DE ORGANIGRAMAS EN EL ÁREA OPERATIVA QUE EN LA ADMINISTRATIVA. ESTO SE ATRIBUYE A LA FALTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS QUE LE PERMITA CONOCER A LOS TRABAJADORES OPERATIVOS LA EXISTENCIA DE ÉSTOS. (VER TABLA 1)

TABLA 1

		NIVEL		
		ADMVO	OPER.	
		1	2	Row TOTAL
CUENTAN CON ORGANIGRAMAS NO EN ABSOLUTO	1	10	50	60 60.0
SI PERO DESCONOC	2	8	11	19 19.0
SE ESTAN DANDO A	3	9	8	17 17.0
SE CONOCEN Y SON	4	3	1	4 4.0
	COLUMN TOTAL	30 30.0	70 70.0	100 100.0

---- X^2 ---- --GL-- SIGNIFICANCIA
14.52283 3 .0023

CRAMER'S V

VARIABLE COMUNICACION FORMAL.

EN CUANTO A LA PERIODICIDAD DE REUNIONES DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN GENERAL, SE ENCONTRARON DIFERENCIAS YA QUE LA X^2 FUE DE 6.37084 Y LA PROBABILIDAD DE .0949 LA CUAL ES MARGINAL.

EL ÁREA ADMINISTRATIVA TUVO UN MAYOR CONOCIMIENTO DE LA REALIZACIÓN DE ESTAS REUNIONES QUE LA OPERATIVA, LO QUE SE ATRIBUYE A QUE POR EL ÁREA A LA QUE PERTENECEN LOS ADMINISTRATIVOS TIENEN MAYOR ACCESO A CONOCER ESTA INFORMACIÓN, SOBRE TODO SI SE CENTRALIZA EN LA CÚSPIDE DE LA EMPRESA, (VER TABLA 2)

TABLA 2

HAY REUNIONES DE TRABAJO DE DIRECCION		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO	OPER.	
NO EN ABSOLUTO ESPORÁDICAMENTE REGULARMENTE SIEMPRE	1	2	12	14 14.0
	2	11	20	31 31.0
	3	17	30	47 47.0
	4		8	9 8.0
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0
----- X^2 -----		-----GL-----		-----SIGNIFICANCIA-----
6.37084		3		.0949

CRAMER'S V

COMUNICACION FORMAL.

DE LA UTILIZACIÓN DEL USO ADECUADO DE OFICIOS DENTRO DE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN FORMAL, SE ENCONTRARON DIFERENCIAS YA QUE LA χ^2 FUÉ DE 6.35474 Y LA PROBABILIDAD DE .0956 LA CUAL ES MARGINAL.

EL ÁREA ADMINISTRATIVA TIENE UN MAYOR CONOCIMIENTO DEL USO DE OFICIOS. ESTO SE EXPLICA, YA QUE ES EN ÉSTA ÁREA QUIEN EN SU PAPEL RECTOR ELABORA ESTE TIPO DE COMUNICADOS. POR SU PARTE - EL AREA OPERATIVA DIVIDIÓ SUS OPINIONES. (VER TABLA 3)

TABLA 3

SE USAN ADECUADAMENTE
LOS OFICIOS

NO EN ABSOLUTO

ESPORÁDICAMENTE

REGULARMENTE

SIEMPRE

COLUMN
TOTAL

1

2

3

4

NIVEL

ADMVO

OPER.

1

2

Row
TOTAL

6

20

26
26.0

4

22

26
26.0

17

24

41
41.0

3

4

7
7.0

30

70

100
100.0

30.0

70.0

--- χ^2 ---

6.35474

---GL---

3

---SIGNIFICANCIA

.0956

CRAMER'S V

COMUNICACION FORMAL.

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN CUANTO AL USO ADECUADO DE CIRCULARES, YA QUE LA X^2 - FUÉ DE 6,54579 Y LA PROBABILIDAD DE ,0879 LA CUAL ES MARGINAL. LA PRIMERA COMO ES DE ESPERARSE TIENE UN MEJOR USO DE ESTOS COMUNICADOS, YA QUE ESTE TIPO DE COMUNICACIÓN SE DA REGULARMENTE DE MANDOS SUPERIORES A INFERIORES. (VER TABLA 4)

TABLA 4

SE USAN ADECUADAMENTE
LAS CIRCULARES

NO EN ABSOLUTO

ESPORADICAMENTE

REGULARMENTE

SIEMPRE

COLUMN
TOTAL

1

2

3

4

NIVEL

ADMVO. OPER.

1

2

6

11

3

22

19

36

2

1

30
30.070
70.0Row
TOTAL17
17.025
25.055
55.03
3.0100
100.0 X^2

GL

SIGNIFICANCIA

6.54579

3

.0879

CRAMER'S V

COMUNICACION FORMAL.

CON RESPECTO AL USO ADECUADO DE REPORTES, SE OBSERVARON DIFERENCIAS ENTRE EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, YA QUE LA χ^2 FUÉ DE 8.25003 Y LA PROBABILIDAD DE .0411

EL ÁREA ADMINISTRATIVA OPINÓ QUE SE USAN ADECUADAMENTE LOS REPORTES DE TRABAJO. ÉSTO SE EXPLICA A QUE ES EN ESA ÁREA DONDE SE ELABORAN ESTE TIPO DE COMUNICADOS.

LOS OPERATIVOS POR SU PARTE DIFIEREN EN ESTA OPINIÓN, EXISTEN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN ESTA ÁREA. (VERA TABLA 5)

TABLA 5

SE USAN ADECUADAMENTE
LOS REPORTES.

NO EN ABSOLUTO
ESPERADICAMENTE
REGULARMENTE
SIEMPRE
COLUMN
TOTAL

1
2
3
4

		NIVEL		ROW TOTAL
		ADMVO	OPER.	
		1	2	
1		6	5	11
2		2	19	21
3		18	41	59
4		4	5	9
TOTAL		30	70	100
		30.0	70.0	100.0

--- χ^2 ---

8.25003

--- GL ---

3

--- SIGNIFICANCIA ---

.0411

CRAMER'S V

COMUNICACION FORMAL.

CON RESPECTO A SI LOS TRABAJADORES SABEN CUANDO COMUNICARSE -- CON ALGÚN SUPERIOR, POR CUESTIONES DE TRABAJO SE ENCONTRARON - DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, YA QUE - LA X^2 FUÉ DE 13.17648 Y LA PROBABILIDAD DE .0043.

EL ÁREA ADMINISTRATIVA OPINÓ QUE SIEMPRE SABE EN QUÉ MOMENTO - COMUNICARSE CON SUS SUPERIORES A DIFERENCIA DE LA OPERATIVA -- QUE TIENE DUDAS AL RESPECTO, ESTO SE ATRIBUYE A QUE EL ÁREA ADMINISTRATIVA CONOCE DE LAS JERARQUIAS Y DE LAS FUNCIONES QUE - CADA UNO REALIZA POR ENCONTRARSE CERCA DE LOS NIVELES SUPERIORES. (VER TABLA 6)

TABLA 6

SABES CUANDO COMUNICARTE POR CUESTIONES DE TRABAJO.

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO	OPER.	
	1	6	7	13 13.0
NO EN ABSOLUTO	2	1	17	18 18.0
ESPORADICAMENTE	3	8	30	38 38.0
REGULARMENTE	4	15	16	31 31.0
SIEMPRE				
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0

----- X^2 ----- GL ----- SIGNIFICANCIA -----
 13.17648 3 .0043

CRAMER'S V

COMUNICACION FORMAL.

EN LO RELACIONADO A, EN QUE TÉRMINOS DIRIGIRSE A SUS SUPERIORES EN ALGÚN PROBLEMA DE TRABAJO, LOS RESULTADOS ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, YA QUE LA X^2 FUÉ DE 18.18192 Y LA PROBABILIDAD DE .0004

EL ÁREA ADMINISTRATIVA OPINÓ QUE SIEMPRE SABE COMO COMUNICARSE CON SUS SUPERIORES MIENTRAS QUE LA OPERATIVA TIENE DUDAS AL RESPECTO, ESTO SE ATRIBUYE A QUE LA PRIMERA TIENE CONOCIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR, AUNQUE SEAN DE MANERA INFORMAL LA COMUNICACIÓN FORMAL NO ESTÁ FLUYENDO ADECUADAMENTE. (VER TABLA 7)

TABLA 7

SABES COMO COMUNICARTE POR CUESTIONES DE TRABAJO,

No EN ABSOLUTO	1
ESPORADICAMENTE	2
REGULARMENTE	3
SIEMPRE	4
COLUMN TOTAL	

	NIVEL		Row TOTAL
	ADMVO.	OPER.	
1	6	9	15
2	1	17	18
3	9	35	44
4	14	9	23
COLUMN TOTAL	30	70	100
	30.0	70.0	100.0

----- X^2 ----- GL -----
 18.18192 3

-----SIGNIFICANCIA-----
 .0004

CRAMER'S V

COMUNICACION FORMAL.

EN LO REFERENTE A QUIEN DIRIGIRSE POR CUESTIONES DE TRABAJO, SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA YA QUE LA X^2 FUE DE 16.62316 Y LA PROBABILIDAD DE .0008. EL ÁREA ADMINISTRATIVA CONOCE LOS CANALES DE AUTORIDAD, SABE QUIENES SON LOS JEFES Y QUE FUNCIONES DESEMPEÑAN, LA AUTORIDAD SE ENCUENTRA CENTRALIZADA EN LA CUSPIDE. POR LO TANTO LOS OPERATIVOS TIENEN DIFICULTAD PARA COMUNICARSE CON SUS SUPERIORES-- ADEMAS DE QUE NO CONOCEN A LOS JEFES. EL AREA ADMINISTRATIVA -- TAMBIÉN TIENE MEJOR CONOCIMIENTO PUESTO QUE ES EN ESTA ÁREA --- DONDE SE LLEVA A CABO TODO EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES (VER TABLA 8).

TABLA 8

SABES CON QUIEN DIRIGIRTE POR CUESTIONES DE TRABAJO		NIVEL		ROW TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
NO EN ABSOLUTO	1	6	8	14 14.0
	2		15	15 15.0
ESPORADICAMENTE	3	9	34	43 43.0
	4	15	13	28 28.0
SIEMPRE				
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0

X^2 GL SIGNIFICANCIA
 16.62316 3 .0008

CRAMER'S V

VARIABLE COMUNICACION INFORMAL

EN CUANTO A LA EXISTENCIA DE UN AMBIENTE DE CHISMES DENTRO DE LA EMPRESA, SE OBSERVÓ QUE EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA YA LA X^2 FUE 18.17460 Y LA PROBABILIDAD DE .0004.

LOS OPERATIVOS PERCIBEN QUE EN GENERAL SE PRESENTA ESTE AMBIENTE, LO QUE SE ATRIBUYE, A LA FALTA DEL USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN FORMAL, ESTA SE ENCUENTRA CENTRALIZADA POR LO TANTO LA INFORMACION QUE PERCIBEN LLEGA DISTORSIONADA, LOS ADMINISTRATIVOS POR SU PARTE OPINARÓN QUE ESPORADICAMENTE SE PRESENTA ESTE TIPO DE SITUACIONES, (VER TABLA 9).

TABLA 9

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
HAY UN AMBIENTE DE CHISMES EN GENERAL		1	2	
No NUNCA	1	4	4	8 8.0
ESPORADICAMENTE	2	13	7	20 20.0
FRECUENTEMENTE	3	7	35	42 42.0
SIEMPRE ES ASI	4	6	24	30 30.0
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0
X^2		GL		SIGNIFICANCIA
18.17460		3		.0004

CRAMER'S V

COMUNICACION INFORMAL

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN CUANTO A SI EL AMBIENTE DE CHISMES SE DA EN OTROS DEPARTAMENTOS YA QUE LA X^2 FUE DE 12.49878 Y LA PROBABILIDAD DE .0059 , EL ÁREA ADMINISTRATIVA OPINÓ QUE ESPORADICAMENTE SE DA ESTA SITUACIÓN EN OTROS DEPARTAMENTOS MIENTRAS QUE EN EL ÁREA OPERATIVA OPINARÓN QUE FRECUENTEMENTE EXISTEN CHISMES EN OTROS DEPARTAMENTOS ESTO SE ATRIBUYE AL USO INADECUADO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL, POR LO TANTO ESTA SE DISTORSIONA Y CREA CONFUSION Y MALOS ENTENDIDOS ENTRE EL PERSONAL (VER TABLA 10).

TABLA 10

HAY UN AMBIENTE DE CHISMES
EN OTROS DEPARTAMENTOS

NO NUNCA	1
ESPORADICAMENTE	2
FRECUENTEMENTE	3
SIEMPRE ASI ES	4
COLUMN TOTAL	

NIVEL		Row TOTAL
ADMVO.	OPER.	
1	2	
4	6	10
11	7	18
9	42	51
6	15	21
30	70	100
30.0	70.0	100.0

----- X^2 -----
12.49878

-----GL-----
3

-----SIGNIFICANCIA-----
.0059

CRAMER'S V

COMUNICACION INFORMAL

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, EN LO RELACIONADO A SI HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN GENERAL, YA QUE LA X^2 FUE DE 8.89445 Y LA PROBABILIDAD DE .0307 .

EL ÁREA ADMINISTRATIVA PERCIBE QUE SI HAY ESTE AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN GENERAL, MIENTRAS QUE LOS OPERATIVOS NO COMPARTEN ESTA OPINIÓN . LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS POR EL NIVEL JERARQUICO DONDE SE UBICAN, TIENDEN A PERCIBIR MEJOR ESTE TIPO DE RELACIONES (VER TABLA 11).

TABLA 11

HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN GENERAL

NO NUNCA
 ESPORADICAMENTE
 FRECUENTEMENTE
 SIEMPRE ASI ES
 COLUMN
 TOTAL

1
 2
 3
 4

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
		1	2	
	1	10	14	24 24.0
	2	3	23	26 26.0
	3	16	25	41 41.0
	4	1	8	9 9.0
		30 30.0	70 70.0	100 100.0

----- X^2 ----- GL ----- SIGNIFICANCIA -----
 8.89445 3 .0307

CRAMER'S V

COMUNICACION INFORMAL

CON RESPECTO A SI EXISTE UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN OTROS DEPARTAMENTOS , SE ENCONTRARON DIFERENCIAS DE OPINION ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LA OPERATIVA Y A QUE LA X^2 FUE DE -- 15.19534 Y LA PROBABILIDAD DE .0017 .

EL ÁREA ADMINISTRATIVA OPINÓ QUE EN OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA TAMBIEN SE DA UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO, ÉL AREA -- OPERATIVA DIFIERE DE ESTA OPINIÓN ESTO SE ATRIBUYE A QUE POR- LO OBSERVADO EXISTEN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN, LOS OPERATI-- VOS NO SE SIENTEN INTEGRADOS A LA EMPRESA (VER TABLA 12).

TABLA 12

HAY AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN OTROS DEPARTAMENTOS		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO	OPER.	
NO NUNCA ESPORADICAMENTE FRECUENTEMENTE SIEMPRE ASI ES	1	10	13	23 23.0
	2	2	27	29 29.0
	3	17	21	38 38.0
	4	1	9	10 10.0
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0

<u> </u> X^2 <u> </u>	<u> </u> GL <u> </u>	<u> </u> SIGNIFICANCIA <u> </u>
15.19534	3	.0017

CRAMER'S V

COMUNICACION INFORMAL

EN LO QUE SE REFIERE A SI HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS EN "MI DEPARTAMENTO" SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA YA QUE LA X^2 FUE DE 8,20066 Y LA PROBABILIDAD DE .0420 . EL PERSONAL OPERATIVO OPINÓ QUE EN SU DEPARTAMENTO SI HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS A DIFERENCIA -- DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, QUE OPINARÓN QUE EL COMPAÑERISMO SE - DA EN GENERAL , ESTO ES ATRIBUIBLE A QUE LOS OPERATIVOS ESTAN INCONFORMES NO SE SIENTEN INTEGRADOS A SU EMPRESA, ADEMÁS POR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EXISTENTES , (VER TABLA 13).

TABLA 13

HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS EN MI DEPARTAMENTO

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
	1	11	11	22
No NUNCA				22.0
	2	3	14	17
ESPORADICAMENTE				17.0
	3	11	39	50
FRECUENTEMENTE				50.0
	4	5	6	11
SIEMPRE ASI ES				11.0
		30	70	100
COLUMN		30.0	70.0	100.0
TOTAL				

----- X^2 ----- GL ----- SIGNIFICANCIA

8.20066 3 .0420

CRAMER'S V

COMUNICACION INFORMAL

EN LO REFERENTE AL USO DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DEBERIAN SER FORMALES, EXISTE TAMBIEN UNA DIFERENCIA ENTRE LAS DOS ÁREAS YA QUE LA X2 FUE DE 7.92643 Y LA PROBABILIDAD DE .0476 , MIENTRAS LA ADMINISTRATIVA OPINÓ -- QUE SOLO SE USA EN CASOS AISLADOS, LA OPERATIVA OPINA QUE SE DA ESTE TIPO DE COMUNICACIÓN REGULARMENTE, POR LO QUE SE DEDUCE QUE EL ÁREA ADMINISTRATIVA NO RECONOCE QUE EXISTAN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. (VER TABLA 14)

TABLA 14

SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DEBERIAS SER FORMALES

NO NUNCA	1
ESPORADICAMENTE	2
FRECUENTEMENTE	3
SIEMPRE ASI ES	4
COLUMN TOTAL	

NIVEL		Row TOTAL
ADMVO.	OPER.	
1	2	
8	7	15
10	28	38
9	15	24
3	20	23
30	70	100
30.0	70.0	100.0

---X2--- ---GL---

7.92643 3

---SIGNIFICANCIA---

.0476

CRAMER'S V

COMUNICACION INFORMAL

CON RESPECTO A SI SE USA LA COMUNICACIÓN INFORMAL PARA CRITICA DESTRUCTIVA, SE OBSERVARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LA OPERATIVA YA QUE LA X^2 FUE DE 7.10101 Y LA PROBABILIDAD DE .0687 LA CUAL ES MARGINAL. LOS EMPLEADOS OPERATIVOS OPINARON QUE SE ESTA DANDO ESTE TIPO DE CRITICAS. ESTO SE DEBE A LA INADECUADA COMUNICACIÓN QUE SE ESTA PRESENTANDO EN ESTA EMPRESA Y A LA INCONFORMIDAD OBSERVADA EN ESTOS .LA INFORMACION DISTORSIONADA QUE RECIBEN, ESTA PROVOCANDO ESTA SITUACIÓN , LOS ADMINISTRATIVOS POR SU PARTE NO CREEN QUE SE ESTE PRESENTANDO ESTA PROBLEMÁTICA , (VER TABLA 15).

TABLA 15

SE USA LA COMUNICACION
INFORMAL PARA CRITICA
DESTRUCTIVA

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
No NUNCA ESPORADICAMENTE FRECUENTEMENTE SIEMPRE ASI ES	1	1	2	7 7.0
	2	12	11	23 23.0
	3	10	33	43 43.0
	4	6	21	27 27.0
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0

----- X^2 ----- ---GL--- SIGNIFICANCIA
7.10101 3 .0687

CRAMER'S V

VARIABLE LIDERAZGO

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS, ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LO QUE SE REFIERE A SI LOS JEFES PERSIGUEN METAS ESPECIFICAS, YA QUE LA X^2 FUE DE 14.51845 Y LA PROBABILIDAD DE .0023 . LOS ADMINISTRATIVOS TIENEN CONOCIMIENTO DE QUE LOS JEFES PERSIGUEN METAS ESPECIFICAS, LOS OPERATIVOS TIENEN DUDAS - AL RESPECTO, NO TIENEN CLARO LOS OBJETIVOS Y LAS METAS QUE PERSIGUE EN SI LA EMPRESA, AUNADO A QUE NO SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN DONDE SE ESTABLEZCA ESTE TIPO DE INFORMACIÓN. TAMBIEN SE HA OBSERVADO QUE NO EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS . (VER TABLA 16).

TABLA 16

LOS JEFES PERSIGUEN METAS ESPECIFICAS

TOTALMENTE EN DE
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
TOTALMENTE DE AC
COLUMN
TOTAL

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
	1	7	16	23 23.0
	2	3	17	20 20.0
	3	10	33	43 43.0
	4	10	4	14 14.0
		30 30.0	70 70.0	100 100.0

----- X^2 -----
14.51845

-----GL-----
3

-----SIGNIFICANCIA-----
.0023

CRAMER'S V

LIDERAZGO

SE OBSERVARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LA OPERATIVA , EN CUANTO A SI LOS JEFES COMUNICAN OPORTUNAMENTE -- LAS METAS ESPECIFICAS QUE PERSIGUEN YA QUE LA X^2 FUE DE ----- 9.10105 Y LA PROBABILIDAD DE .0280 , EL PERSONAL OPERATIVO NO RECIBE NINGUN TIPO DE INFORMACIÓN EN CUANTO A LAS METAS QUE -- LOS JEFES PERSIGUEN. NO EXISTE COMUNICACIÓN DE SUPERIORES HACIA SUBORDINADOS, CAUSANDO POR LO TANTO QUE EL PERSONAL IGNORE QUE SE ESPERA DE ELLOS Y DE LA EMPRESA . (VER TABLA 17),

TABLA 17

LOS JEFES COMUNICAN OPORTUNAMENTE

TOTALMENTE EN DE
EN DESACUERDO
DE ACUERDO
TOTALMENTE DE AC

1
2
3
4

COLUMN
TOTAL

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
	1	11	30	41 41.0
	2	6	24	30 30.0
	3	13	12	25 25.0
	4		4	4 4.0
		30 30.0	70 70.0	100 100.0

----- X^2 -----

9.10105

-----GL-----

3

-----SIGNIFICANCIA-----

.0280

CRAMER'S V

LIDERAZGO

CON RESPECTO A SI EN LA INSTITUCIÓN, COMO BASE PARA TOMAR LAS DECISIONES SE TOMA EN CUENTA A LAS PERSONAS SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA YA QUE X^2 FUE DE 9.18658 Y LA PROBABILIDAD DE .0269. EL ÁREA ADMINISTRATIVA CONSIDERÓ QUE SI SE LES TOMA EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES, MIENTRAS QUE LA OPERATIVA NO TIENE CLARO ESTE ASPECTO, EXISTE CONFUSIÓN, POR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN, LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES SE TOMAN EN LA CIMA DE LA EMPRESA, Y SE DISTRIBUYEN HACIA LOS NIVELES QUE LE SIGUEN .(VER TABLA 18).

TABLA 18

SE TOMA EN CUENTA A LAS PERSONAS

TOTALMENTE EN DE

1

EN DESACUERDO

2

DE ACUERDO

3

TOTALMENTE DE AC

4

COLUMN
TOTAL

NIVEL		Row TOTAL
ADMVO.	OPER.	
1	2	16
4	10	14
18	34	52
8	10	18

30

30.0

70

70.0

100

100.0

X²

9.18658

GL

3

SIGNIFICANCIA

.0269

CRAMER'S V

VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES.

EN CUANTO A SI EL PERSONAL CONSIDERA QUE LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DAN DENTRO DE LA EMPRESA SE PUEDEN CATALOGAR COMO AMISTOSAS, SE ENCONTRARON DIFERENCIAS YA QUE LA χ^2 FUÉ DE 13.91544 Y LA PROBABILIDAD DE .0030 EL ÁREA OPERATIVA CONSIDERÓ QUE TALES RELACIONES SON REGULARES, ÉSTO SE EXPLICA POR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y POR LA DEFICIENTE ESTRUCTURA DE LA EMPRESA LO QUE OCASIONA QUE EL PERSONAL TENGA UNA ACTITUD NEGATIVA HACIA ÉSTA. EL ÁREA ADMINISTRATIVA POR SU PARTE CONSIDERÓ BUENAS LAS RELACIONES DE AMISTAD. (VER TABLA 19)

TABLA 19

SE CONSIDERAN AMISTOSAS LAS RELACIONES INTERPERSONALES

		NIVEL		ROW TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
	1	7	4	11 11.0
PÉSIMO	2	9	44	53 53.0
REGULAR	3	14	19	33 33.0
BUENO	4		3	3 3.0
EXCELENTE				
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0

χ^2	GL	SIGNIFICANCIA
13.91544	3	.0030

CRAMER'S V

RELACIONES INTERPERSONALES.

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, EN LO REFERENTE A SI CONSIDERAN QUE LAS RELACIONES QUE SE ESTABLECEN DENTRO DE LA EMPRESA SE PUEDEN CATALOGAR COMO SOLO DE TRABAJO YA QUE LA X^2 FUÉ DE 8.33119 Y LA PROBABILIDAD DE 0.155 EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE LAS RELACIONES DE ESTE TIPO SON REGULARES, ÉSTO SE EXPLICA POR LA ACTITUD NEGATIVA QUE SE HA VENIDO OBSERVANDO EN CUANTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE ESTABLECEN DENTRO DE LA EMPRESA. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SU PARTE CONSIDERA ADECUADAS LAS RELACIONES DE TRABAJO. (VER TABLA 20)

TABLA 20

COMO SE CONSIDERAN LAS RELACIONES SOLO DE TRABAJO.

		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO.	OPER.	
PÉSIMO	1	4	3	7 7.0
	2	14	53	67 67.0
	3	12	14	26 26.0
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0

----- X^2 -----
8.33119

-----GL-----
2

-----SIGNIFICANCIA-----
.0155

CRAMER'S V

VARIABLE MOTIVACION.

RESPECTO AL RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS, SE OBSERVARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, YA QUE LA χ^2 FUÉ DE 7.30159 Y LA PROBABILIDAD DE .0629 LA CUAL ES MARGINAL.

EL ÁREA OPERATIVA SIENTE COMO INADECUADO ESTE ASPECTO Y EN MENOR MEDIDA LA ADMINISTRATIVA. ESTO SE ATRIBUYE A QUE ACTUALMENTE EN LA EMPRESA NO SE CUENTA CON NINGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN, LOS SUELDOS SON BAJOS Y CARECEN DE PRESTACIONES. (VER TABLA 21)

TABLA 21

RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS

NO EXISTE

INCIPIENTE

INADECUADO

ADECUADO

COLUMN
TOTAL

1

2

3

4

NIVEL		Row TOTAL
ADMVO.	OPER.	
1	2	
12	12	24
1	9	10
16	44	60
1	5	6
30	70	100
30.0	70.0	100.0

 χ^2

7.30159

GL

3

SIGNIFICANCIA

.0629

CRAMER'S V

MOTIVACION.

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LA OPERATIVA, EN CUANTO A COMO SIENTEN LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA, YA QUE LA X^2 FUÉ DE 6.94514 Y LA PROBABILIDAD DE .0737 LA CUAL ES MARGINAL.

EL ÁREA OPERATIVA OPINÓ QUE SON INADECUADAS, ÉSTO SE ATRIBUYE A QUE EN GENERAL LOS ASPECTOS MOTIVACIONALES QUE SE MANEJAN - EN LA EMPRESA SON INADECUADOS, EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN MENOR MEDIDA TIENE EL MISMO SENTIR, (VER TABLA 22)

TABLA 22

OPORTUNIDADES DE
DESARROLLO

NO EXISTE

INCIPIENTE

INADECUADO

ADECUADO

COLUMN
TOTALX²

6.94514

1

2

3

4

GL

3

NIVEL

ADMVO.

OPER

1

2

12

12

1

8

15

42

2

8

30
30.070
70.0ROW
TOTAL24
24.09
9.057
57.010
10.0100
100.0SIGNIFICANCIA

.0737

CRAMER'S V

MOTIVACION

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ENTRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN CUANTO A SI EXISTEN AYUDAS PARA MEJORAR Y LA MANERA EN QUE SE OFRECEN DENTRO DE LA EMPRESA, YA QUE LA X^2 FUÉ DE - 10.72481 Y LA PROBABILIDAD DE .0133.

LOS OPERATIVOS OPINARON QUE SON INADECUADAS, ÉSTO SE EXPLICA - POR LA FALTA DE MOTIVACIÓN EXISTENTE.

LOS ADMINISTRATIVOS POR SU PARTE, EN MENOR GRADO OPINARON LO - MISMO. (VER TABLA 23).

TABLA 23

AYUDAS PARA MEJORAR		NIVEL		Row TOTAL
		ADMVO, 1	OPER, 2	
NO EXISTE	1	14	15	29 29.0
INCIPIENTE	2		13	13 13.0
INADECUADO	3	15	37	52 52.0
ADECUADO	4	1	5	6 6.0
COLUMN TOTAL		30 30.0	70 70.0	100 100.0
<u>-----</u> X^2 <u>-----</u>	<u>-----</u> GL <u>-----</u>	<u>-----</u> SIGNIFICANCIA <u>-----</u>		
10.72481	3	.0133		

CRAMER'S V

PRUEBA T

DE LAS VARIABLES QUE SE MANEJARON PARA ESTABLECER LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LAS DOS ÁREAS -- OBJETO DE ESTUDIO.

SE ENCONTRARON DIFERENCIAS EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN INFORMAL EL ÁREA ADMINISTRATIVA OPINÓ QUE REGULARMENTE SE USA LA COMUNICACIÓN FORMAL, A DIFERENCIA DEL ÁREA OPERATIVA, QUE TIENE POCO CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN, POR LO TANTO LA COMUNICACIÓN INFORMAL ES LA QUE SE APLICA.

ESTO SE ATRIBUYE AL HECHO DE QUE NO SE CUENTE CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, A QUE NO EXISTA INTERACCIÓN ENTRE SUPERIORES Y -- SUBORDINADOS Y A QUE LA INFORMACIÓN SE CENTRALICE EN LA CUSPIDE DE LA ORGANIZACIÓN, (VER TABLA 24).

ESTO A NIVEL GENERAL, SIN EMBARGO EN EL ANALISIS ESPECÍFICO DE REACTIVOS SE ENCONTRARON DIFERENCIAS DE ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN FORMAL, COMUNICACIÓN INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES Y MOTIVACIÓN; EL AREA OPERATIVA TIENDE A PERCIBIR -- DESFAVORABLEMENTE ESTOS ASPECTOS, SIN QUE ESTO QUIERA DECIR QUE EL ÁREA ADMINISTRATIVA LOS ENCUENTRE COMO FAVORABLE.

PRUEBA T

TABLA 24

AREAS	ADMINIS TRATIVA	OPERA -TIVA	T	P
ESTRUCTURA	21.8000	20.4571	1.03	.307
COMUNICACION FORMAL	37.0000	35.4286	.69	.494
COMUNICACION INFORMAL	45.2000	48.9000	-2.62	.012
LIDERAZGO	27.2000	26.8000	.39	.701
RELACIONES INTERPERSONALES	17.0000	16.4857	.57	.570
MOTIVACION	26.4667	28.5857	-1.55	.127
IMAGEN	11.9667	11.3714	1.02	.312

CAPITULO IV

DISCUSION Y CONCLUSIONES

DISCUSION Y CONCLUSIONES

DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN, SE CONCLUYE QUE SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE LA OPERATIVA, EN DONDE EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE ACUERDO CON LA TEORIA DE LIKERT, (1974) SE PERCIBEN ALGUNOS RASGOS DE UN CLIMA DE "AUTORITARISMO PATERNALISTA" YA QUE LA DIRECCIÓN TIENE UNA CONFIANZA CONDECENDIENTE EN SUS EMPLEADOS, LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES SE TOMAN EN LA CIMA Y DE VEZ EN CUANDO EN LOS MANDOS INFERIORES, LO MISMO PASA CON LOS PROCESOS DE CONTROL, SE MANTIENEN CENTRALIZADOS EN LA CIMA Y DE VEZ EN CUANDO SE DELEGAN; ESTO SE AFIRMA YA QUE SE OBSERVÓ QUE EL GRUPO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA TIENE UN MAYOR CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA, SUS FUNCIONES, JERARQUIAS, CANALES DE COMUNICACIÓN DEBIDO AL ÁREA EN QUE LABORAN, SIN EMBARGO EN LA EMPRESA NO SE CUENTA CON DOCUMENTOS ESCRITOS TALES COMO MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, EN DONDE SE DESCRIBAN DE MANERA PUNTUAL TODOS ESTOS ASPECTOS Y POR ENDE LA CIMA LOS HACE DEL CONOCIMIENTO DE SUS SUBORDINADOS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL, LO QUE DE NINGUNA MANERA ES LO IDEAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA, YA QUE LOS EMPLEADOS NO SE SIENTEN PARTE DE LA MISMA Y POR LO TANTO NO SE SIENTEN RESPONSABLES DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. CON FRECUENCIA SE ENCONTRÓ INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, CON SUS SEMEJANZAS Y CON LA ORGANIZACIÓN, EXISTE POCO TRABAJO EN EQUIPO Y POCAS COMUNICACIONES ASCENDENTE, DESCENDENTE Y LATERAL Y LAS POCAS INTERACCIONES ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS SE ESTABLECEN CON

CONDECENDENCIA POR PARTE DE LOS SUPERIORES Y CON PRECAUCION --
POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS ,

EN CUANTO AL ÁREA OPERATIVA Y DE ACUERDO AL MISMO AUTOR, SE EN
CONTRARON RASGOS DE UN CLIMA DE "AUTORITARISMO EXPLOTADOR", YA
QUE LA DIRECCIÓN NO LE TIENE CONFIANZA A SUS EMPLEADOS EN TAN-
TO QUE NO HACE DE SU CONOCIMIENTO DE MANERA FORMAL, DE LOS OB-
JETIVOS , METAS, FUNCIONES, ESTRUCTURA, JERARQUIA, CANALES DE-
COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA, LO QUE NO PERMITE AL EMPLEADO SEN-
TIRSE PARTE DE LA MISMA, Y QUE POR EL ÁREA EN DONDE SE DESEMPE-
ÑAN POCO O NULO CONOCIMIENTO TIENEN ESTOS ASPECTOS; LAS DECI--
SIONES SE TOMAN EN LA CIMA, LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES
PERMANECE EN LOS NIVELES PSICOLÓGICOS Y DE SEGURIDAD, SE DESA-
RROLLA UNA ORGANIZACIÓN INFORMAL, HAY UNA INSATISFACCIÓN FUER-
TEMENTE SENTIDA, FRENTE A SU TAREA Y A LA ORGANIZACIÓN COMPLE-
TA, HAY Poca COMUNICACIÓN FORMAL Y ESTA ES PERCIBIDA CON DES--
CONFIANZA POR LOS EMPLEADOS PUESTO QUE LOS RUMORES CARACTERIZA
REGULARMENTE ESTA COMUNICACIÓN, EN ESTA ÁREA SE DA UN SENTIMI-
ENTO DE NO PERTENENCIA Y NO PARTICIPAN EN EL LOGRO DE LAS ME--
TAS DE LA EMPRESA.

LO ANTERIOR RATIFICA QUE LA POSICIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA JE-
RARQUIA ORGANIZACIONAL ES OTRA CAUSA QUE INFLUYE EN LA PERCEP-
CIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN DONDE LOS MANDOS MEDIOS SIEM-
PRE TIENDEN A PERCIBIR MAS FAVORABLEMENTE EL CLIMA DE SU EMPRE-
SA QUE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS. ASÍ MISMO ESTA FUERTEMENTE
DETERMINADO POR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE DA EN LA EMPRESA,-

Y QUE EN ESTE CASO ES ALTAMENTE JERARQUIZADO LO QUE DA COMO CON SECUENCIA UN CLIMA CERRADO, RIGIDO, FRIO Y HOSTIL.

EN CUANTO A PUNTOS DE CONFLUENCIA, SE ENCONTRÓ QUE A LAS DOS ÁREAS LES GUSTARIA QUE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA FORMARAN UN SOLO GRUPO SÓLIDO A TRAVÉS DE MEDIOS AMISTOSOS. LO QUE CONFIRMA QUE EN NINGUNO DE LOS DOS GRUPOS SE TIENEN CUBIERTAS LAS NECESIDADES, DE ACUERDO A LAS SEÑALADAS POR MASLOW, (1974) DE PERTENENCIA, AMOR Y AFECTO; DE ESTIMA Y DE AUTOREALIZACIÓN.

EN CUANTO A MOTIVACIÓN, LAS DOS AREAS OPINARÓN QUE LA EMPRESA NO CUENTA CON ASPECTOS QUE PERMITAN MOTIVAR EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS, YA QUE DE ACUERDO A LA PERCEPCIÓN DE AMBOS NO EXISTEN SUELDOS ADECUADOS, TAMPOCO PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL, NO TIENEN OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PERSONAL Y POR LO TANTO CONSIDERAN QUE NO HAY JUSTICIA EN LA INSTITUCIÓN, ESTO REPERCUTE EN LA IMAGEN QUE LOS EMPLEADOS TIENEN DE SU CENTRO DE TRABAJO Y QUE DISTA MUCHO DE SER BUENA Y MUCHO MENOS EXCELENTE.

PARA LLEGAR A ESTAS CONCLUSIONES FUE IMPORTANTE ESTUDIAR TANTO LOS COMPONENTES HUMANOS COMO FÍSICOS DE LA EMPRESA, YA QUE PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS SE HACE NECESARIO EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, YA QUE LA FORMA DE COMPORTARSE DE UN INDIVIDUO EN EL TRABAJO NO DEPENDE SOLAMENTE DE SUS CARACTERÍSTICAS PERSONALES SINO TAMBIEN DE LA FORMA EN QUE ESTE PERCIBE SU CLIMA DE TRABAJO Y LOS COMPONENTES DE SU ORGANIZACIÓN. POR ELLO LA PREDICCIÓN DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL BASADO Estrictamente EN LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES ES -

INSUFICIENTE Y LLEVA A CONCLUIR QUE EL COMPORTAMIENTO DEPENDE-
EN PARTE DE LA SITUACIÓN, DE AHI QUE EN LA PRESENTE INVESTIGA-
CIÓN SE HAYAN ESTUDIADO TANTO VARIABLES FÍSICAS DE LA EMPRESA-
COMO HUMANAS .

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL,
SE DA EN LA MEDIDA, EN QUE ESTA INVESTIGACIÓN PERMITIÓ CONOCER,
COMO PERCIBEN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LOS DIFERENTES --
FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL TIPO DE CLI-
MA QUE IMPERA EN DOS GRUPOS DE UNA MISMA ORGANIZACIÓN, EN ESTE
CASO FUE EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA. TAMBIEN PERMITIÓ
CONOCER EL ESTADO REAL QUE GUARDA LA ESTRUCTURA ORGANICA Y DE-
QUE MANERA ESTA INFLUYE O CONDICIONA POSITIVA O NEGATIVAMENTE-
EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.1 ALCANCES Y LIMITACIONES.

EN EL ESTUDIO SE TRABAJÓ CON UN UNIVERSO PEQUEÑO, PUESTO QUE --
SOLO SE INVESTIGÓ UNA DE LAS DIECISEIS TIENDAS DEL SINDICATO --
NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN, PESE A QUE SE ENCUES-
TÓ AL TOTAL DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA SUCURSAL ZACATEN
CO, NO SE PUEDE GENERALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL UNIVER-
SO TOTAL DE LAS DIECISEIS TIENDAS O A EMPRESAS SIMILARES. LA --
INVESTIGACIÓN SE DESARROLLO EN ESTA TIENDA Y NO EN OTRAS, POR--
QUE EN ESTA SE DIERÓN LAS FACILIDADES Y LAS CONDICIONES PARA --
LLEVARLA A CABO, YA QUE DIFICILMENTE SE PERMITE HACER INVESTIGA
CIONES DE ESTE TIPO EN LAS ORGANIZACIONES, SALVO CUANDO ELLAS -
SOLICITAN .

LOS RESULTADOS PERMITEN A LA EMPRESA REVISAR SU ESTRUCTURA ORGA
NICA Y SUS POLÍTICAS GENERALES TANTO DE DESARROLLO DE LA EMPRE
SA COMO DEL PERSONAL QUE LABORA EN ELLA.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACLE, (1989) " PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD " EDITORIAL GRIGALBO, MÉXICO.

ALANIS, (1990) "DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL " INVESTIGACION REALIZADA EN UNA EMPRESA MEXICANA.

BECKHARD, (1973) " DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGIAS Y - MODELOS " EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MÉXICO.

BLAU, ; SCOTT, (1962) "FORMAL ORGANIZATIONS" CHANDLER , -- SAN FRANCISCO , USA.

BRUNET, (1979) " EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES " EDITORIAL TRILLAS , MÉXICO.

COLLINS, (1971) " PSICOLOGIA SOCIAL DE LOS PROCESOS DE GRUPOS EN LA ADOPCION DE DECISIONES " EDITORIAL EL ATENEO, MÉXICO ,

CRANE, (1981) " THE MEASUREMENT OF ORGANIZACIONAL CLIMATE " , JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 56 , USA.

DAVIS, Y NEWSTROM, (1989) "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL -- TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES " EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO .

EVERETT, (1980) " LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES " EDITORIAL MCGRAW-HILL , MÉXICO.

GIBSON, E IVANCEVICH, (1985) " ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO. " EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO ,

HERZBERG, (1959) CITADO EN RODRIGUEZ , (1982) "PSICOLOGIA SOCIAL" EDITORIAL TRILLAS , MÉXICO ,

HICKS , (1980) " ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES " EDITO--
RIAL CONTINENTAL , MÉXICO,

KAST , Y ROSENZWIING , (1981) " ADMINISTRACION DE LAS OR-
GANIZACIONES " EDITORIAL MCGRAW-HILL , MÉXICO ,

KERLINGER, (1975) " INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO,TECNICAS
Y METODOLOGIA " EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO.

LA FOLLETE , Y SIMS, (1975) " IS SATISFACTION REDUNDANT
WITH CLIMATE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE " ,
13 , USA .

LAWLER, (1971) " BEHAVIOR , PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS "
EDITORIAL MCGRAW-HILL , USA.

LIKERT, (1970) CITADO EN BRUNET, (1979) " EL CLIMA DE TRA
BAJO EN LAS ORGANIZACIONES " EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.

LIKERT, (1974) CITADO EN BRUNET , (1979) " EL CLIMA DE TRA
BAJO EN LAS ORGANIZACIONES " EDITORIAL TRILLAS , MÉXICO ,

LITWIN, Y STRINGER, (1968) CITADO EN GIBSON, E ----
IVANCEVICH, J. (1985) " ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA-
Y PROCESO " EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO.

MANSFIELD, (1973) " CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL " --
HANDBOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, RAND --
MCHALLY, USA.

MASLOW, (1954) CITADO EN ARIAS, (1978) " ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS " EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.

MASLOW, (1954) " MOTIVATION AND PERSONALITY " EDITORIAL --
HARPER AND ROW, USA.

MELINKOFF, (1978) " LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION " --
EDITORIAL PRENTICE / HALL INTERNACIONAL, ESPAÑA.

MOOS, E INSEL, (1974) " THE WORK ENVIRONMENT SCALE " ,
CONSULTING PSYCHOLOGIST PRESS INC., USA.

NUÑEZ, (1982) " EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO " VOL. 10 No. 2

PARSON, (1974) " LA SOCIEDAD; PERSPECTIVAS, EVOLUTIVAS Y --
COMPARATIVAS " EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.

PICK, (1990) " COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES " 4A. ED.
EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.

PRITCHARD, Y KARASICK, (1973) " THE EFFETS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON MANAGERIAL JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION " ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 9, USA.

RODRIGUEZ, (1982) " PSICOLOGIA SOCIAL " EDITORIAL TRILLAS-MÉXICO.

SCHEIN, (1972) " PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION " EDITORIAL-PRENTICE / HALL INTERNACIONAL, ESPAÑA.

SCHNEIDER, Y BARTLETT (1968) " INDIVIDUAL DIFFERENCES -- AND ORGANIZATIONAL CLIMATES : 1. THE RESEARCH PLAN AND QUESTIONNAIRE DEVELOPMENT " PERSONNEL PSYCHOLOGY, 21, USA.

SCHERMERHORN, (1987) " COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES " EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO.

SIEGEL, (1954) " ESTADISTICA NO PARAMETRICA APLICADA A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA " EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO.

SIKULA, (1979) " ADMINSTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS " EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO.

WARREN, (1981) " DICCIONARIO DE PSICOLOGIA " EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MÉXICO.

WHITTAKER, (1977) " INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA " EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO.

INSTRUMENTO

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

TEMAS :

- I .- ESTRUCTURA
- II .- COMUNICACION FORMAL
- III.- COMUNICACION INFORMAL
- IV .- LIDERAZGO
- V .- RELACIONES INTERPERSONALES
- VI .- RELACIONES INTERGRUPALES
- VII.- MOTIVACION
- VIII- IMAGEN

RESPONSABLE DEL ESTUDIO;

TANIA ELIZABETH RUIZ MAGAÑA

MÉXICO, D.F. JUNIO 1992.

INFORMACION GENERAL DE LA GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:

OBTENER INFORMACION VALIDA, ACERCA DE LA FORMA EN QUE EL PERSONAL PERCIBE A LA INSTITUCION EN LA QUE LABORA, A FIN DE CONOCER EL CLIMA DE TRABAJO QUE EXISTE EN LA MISMA.

INSTRUCCIONES PARA CONTESTARLO:

- NO ESCRIBA SU NOMBRE.
- CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS CON LA MAYOR HONESTIDAD POSIBLE.
- CADA PREGUNTA CUENTA CON VARIAS OPCIONES DE RESPUESTA , SELECCIONES LA QUE MAS SE ACERQUE A SU PERCEPCION Y SEÑALELA CON UNA "X".
- UTILICE LAPIZ PARA CONTESTARLO.
- NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.
- SI TIENE ALGUNA DUDA RESPECTO DE CUALQUIER PREGUNTA NO DUDE EN ACLARARLA CON EL ENTREVISTADOR ENCARGADO.

EL PRESENTE CUESTIONARIO PRETENDE OBTENER INFORMACION DE LA ORGANIZACION COMO UN TODO, A TRAVES DE LA PERCEPCION DE LOS INDIVIDUOS, POR ELLO DEBERA CONTESTARSE EN FORMA ANONIMA. ES PERSONAL Y LA INFORMACION CONFIDENCIAL. EN LA MEDIDA EN QUE PROPORCIONE INFORMACION VALIDA Y HONESTA, MAYORES SERAN LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN .

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

I.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

HAY OBJETIVOS ?

NO EN ABSOLUTO	SI PERO DESCONOCIDOS.	SE - ESTAN DANDO A CONOCER	SE CONOCEN Y SON VIGENTES

- GENERALES

- DEPARTAMENTALES

HAY POLITICAS ?

- GENERALES

- DEPARTAMENTALES

HAY MANUALES DE ORGANIZACION ?

- CUENTAN CON ORGANIGRAMAS

- ESTABLECEN LINEAS DE AUTORIDAD

- DEFINEN FUNCIONES

HAY INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS ?

- ESCRITOS

- POR COSTUMBRE

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

11 .- COMUNICACION FORMAL

HAY REUNIONES DE TRABAJO DE ?

- DIRECCION/GERENCIA GENERAL
- MANDOS MEDIOS SUPERIORES
- RESTO DEL PERSONAL

NO EN ABSOLUTO	ESPORADICAMENTE	REGULARMENTE	SIEMPRE

SE USAN ADECUADAMENTE ?

- OFICIOS
- CIRCULARES
- MEMORANDUM
- TABLEROS
- FORMAS IMPRESAS
- REPORTES

SABES CUANDO, COMO Y CON QUIEN COMUNICARTE POR CUESTIONES DE TRABAJO ?

- CUANDO ?
- COMO ?
- CON QUIEN ?

RECIBES INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO ?

- QUE NECESITAS
- CON OPORTUNIDAD

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

III .- COMUNICACION INFORMAL

HAY UN AMBIENTE DE CHISMES ?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPTOS.
- EN MI DEPTO.
- SOLO ENTRE CIERTAS PERSONAS

NO NUNCA	ESPORADICAMENTE	FRECUENTE MENTE	SIEMPRE ASI ES

HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO ?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPTOS.
- EN MI DEPTO.
- SOLO ENTRE CIERTAS PERSONAS

HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE "AMIGOS" EN ...?

- LA INSTITUCION EN GENERAL
- OTROS DEPTOS.
- EN MI DEPTO.

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

CONTINUA

SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN SER FORMALES?

- EN GENERAL
- EN OTROS DEPTOS.
- EN MI DEPTO.
- SOLO EN CASOS AISLADOS

NO NUNCA	ESPORADICAMENTE	FRECIENTEMENTE	SIEMPRE ES ASI

SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA ...?

- CRITICA DESTRUCTIVA
- POLITIQUERIA (POR PODER)
- CONSTRUIR, APORTAR
- INTEGRAR

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

IV .- LIDERAZGO

RESPECTO A LOS CANALES DE AUTORIDAD ?

- SE CONOCEN
- SE RESPETAN

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE-ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

LOS JEFES ?

- PERSIGUEN METAS ESPECIFICAS
- LO COMUNICAN OPORTUNAMENTE

SABES TU QUE LAS DECISIONES LAS TOMAN ?

- LOS JEFES RESPECTIVOS
- LOS QUE NO SON JEFES INMEDIATOS
- EL PERSONAL LAS TOMA SOBRE LA MARCHA

EN ESTA INSTITUCION COMO BASE PARA TOMAR LAS DECISIONES SE DA MAS IMPORTANCIA ?

- LAS PERSONAS
- LOS RESULTADOS

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

CONTINUA

EN LAS DECISIONES SE TOMA EN CUENTA UNICAMENTE ?

	TOTALMEN- TE EN DESA CUERDO	EN DESA CUERDO	DE ACUERDO	TOTALMEN TE DE ACUERDO.
- AL JEFE				
- AL PERSONAL				

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

V.- RELACIONES INTERPERSONALES

EN TERMINOS GENERALES COMO PUEDE CONSIDERARSE LA RELACION ENTRE LAS PERSONAS DE LA INSTITUCION?

- AMISTOSA
- HUMANAMENTE FRIA (SOLO DE TRABAJO)
- DE OTRO TIPO

	PESIMO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE

LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA SON ?

- EN GENERAL
- EN MI DEPTO.

EL CONOCIMIENTO ENTRE LAS PERSONAS ES ?

- ENTRE JEFES Y DEMAS PERSONAL
- ENTRE PERSONAS DE TU MISMO NIVEL

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

VI.- RELACIONES INTERGRUPALES

- HAY GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS EN LA EMPRESA?

-AREA ADMINISTRATIVA SI () NO ()

-ENCARGADOS DE DEPARTAMENTOS SI () NO ()

-VENTAS SI () NO ()

-LIMPIEZA SI () NO ()

- SIENTES QUE HAY CHOQUES ENTRE ESTOS GRUPOS?

SI () NO ()

EN CASO AFIRMATIVO :

-CONSIDERAS EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS COMO :

ADECUADO () INADECUADO ()

-TE GUSTARIA QUE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA FORMARAN UN GRUPO SOLIDO ? SI () NO ()

EN CASO AFIRMATIVO :

-CUAL DE LOS SIGUIENTES MEDIOS TE GUSTARIA QUE SE USARA ?

-NATURAL: SOLAMENTE LO INDISPENSABLE Y SIN AYUDA ()

-FACILITADO: CON ALGO DE AYUDA PARA ENCONTRARSE ()

-FORZADO: POR MEDIO DE LA AUTORIDAD, OBLIGADAMENTE ()

-AMISTOSO: SIENDO TODOS AMIGOS, CONOCIENDOSE ()

-OTROS : _____

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

VII .- MOTIVACION

COMO SIENTES CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS ?

- SUELDOS
- PRESTACIONES
- HORARIOS DE TRABAJO
- SEGURIDAD EN PUESTO
- SEGURIDAD EN LA EMPRESA
- AMOR A LA CAMISETA "
- RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS
- OPORTUNIDADES DE DESARROLLO
- AYUDAS PARA MEJORAR
- FELICIDAD EN EL TRABAJO

NO EXISTE	INCIPIENTE	INADECUADO	ADECUADO

DESDE TU PUNTO DE VISTA :

- HAY JUSTICIA EN LA INSTITUCION ? SI () NO ()
- EN TU DEPARTAMENTO ? SI () NO ()

QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION ?

(NUMERA EN ORDEN PROGRESIVO, ESPONTANEAMENTE DEL 1 AL 5)

- SU GENTE ()
- SUS SISTEMAS ()
- SU AMBIENTE ()
- SUS SUELDOS ()
- OTROS ()

GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA :

VIII .- IMAGEN

FAVOR DE DAR TU OPINION

- COMO VE EL PUBLICO A TU INS.
- QUE IMAGEN TIENE PARA TI ?

PESIMA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE

- CUAL ES LA OPINION DE LA GENTE RESPECTO A LA CIA, A LA QUE PERTENECEZ?

- CUAL ES TU OPINION AL RESPECTO?

- CUAL ES LA OPINION DEL PERSONAL RESPECTO A LA INSTITUCION ?

--	--	--	--