

872702

4



Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN N° 8727-02 ----

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

*Propuesta para mejorar
el clima organizacional
en el CECFOR # 1*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Luis Antonio Gallegos Pérez



Uruapan, Michoacán, Junio del 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

**Por ser quien soy,
gracias Señor.**

**A quienes me une la sangre,
a quienes quiero y admiro,
a aquellos de quien he aprendido,
a quienes a pesar de los errores
continúan creyendo en mi,
a quienes ante los tropiezos
me impulsarán a seguir,
a quienes comprenden que ante
todo soy humano,
gracias a ustedes lo he logrado.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	4
CAPÍTULO 1	
LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.	7
1.1.1 Concepto.	7
1.1.2 Importancia.	9
1.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS COMO PAUTAS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	10
1.2.1 F. Taylor.	10
1.2.2 Harrington Emerson.	12
1.2.3 Henri Fayol.	13
1.2.4 Elton Mayo.	14
1.2.5 Kurt Lewin.	16
CAPÍTULO 2	
CLIMA ORGANIZACIONAL.	
2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	19
2.1.1 Concepto.	19
2.1.2 Importancia.	20
2.1.3 Beneficios.	22
2.2 ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	23
2.2.1 Personalidad del factor humano.	24
2.2.1.1 Tipos de temperamento.	25
2.2.1.2 Tipos de carácter.	27
2.2.2 Filosofía y misión.	31
2.2.2.1 Concepto e importancia de la filosofía organizacional.	31
2.2.2.2 Concepto e importancia de la misión organizacional.	32
2.2.2.3 Elementos de la misión organizacional.	33
2.2.3 Cultura y valores.	34
2.2.3.1 Concepto de cultura organizacional.	34
2.2.3.2 Niveles de la cultura organizacional.	35
2.2.3.3 Concepto de valores.	36
2.2.3.4 Los valores y el mexicano.	37
2.2.3.5 Fomento de los valores en la organización.	37
2.2.4 Objetivos organizacionales.	39
2.2.4.1 Elementos del objetivo.	39
2.2.4.2 Importancia para el clima organizacional.	40
2.2.4.3 Beneficios de su difusión.	41
2.2.4.4 Objetivos personales y organizacionales.	42

2.2.5 Comunicación.	43
2.2.5.1 Concepto.	43
2.2.5.2 Barreras de la comunicación.	44
2.2.5.3 La gerencia y la comunicación.	46
2.2.6 Motivación.	48
2.2.6.1 Concepto.	48
2.2.6.2 Importancia para el clima organizacional.	49
2.2.6.3 Diversas necesidades.	50
2.2.7 Los grupos en la organización.	55
2.2.7.1 Concepto y características.	55
2.2.7.2 Relación con el clima organizacional.	56
2.2.7.3 Razones para la formación de grupos.	58
2.2.8 Estilos de administración y liderazgo.	60
2.2.8.1 Sistemas de administración.	61
2.2.8.2 Los cuatro sistemas de administración de Likert.	61
2.2.8.3 Concepto de liderazgo.	64
2.2.8.4 Fuentes de poder.	65
2.2.8.5 El jefe y el líder.	66
2.2.9 Satisfacción laboral.	67
2.2.9.1 Concepto.	67
2.2.9.2 Teorías de la satisfacción.	68

CAPÍTULO 3

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y MEDIOS DE SOLUCIÓN.

3.1 EL CONFLICTO Y SUS CONSECUENCIAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	72
3.2 TIPOS DE CONFLICTOS.	74
3.2.1 Conflicto intraindividual.	74
3.2.2 Conflicto interpersonal.	75
3.2.3 Conflicto intergrupar.	75
3.3 MEDIOS DE SOLUCIÓN.	76
3.3.1 Uso de la empatía.	77
3.3.2 Comportamiento asertivo.	79
3.3.2.1 Etapas.	80
3.3.2.2 Acciones conciliatorias.	81
3.3.3 Habilidades de negociación.	82
3.3.3.1 Enfoque tradicional.	82
3.3.3.2 Enfoque moderno.	83
3.3.4 Intervención de terceros.	85
3.3.4.1 Tipos de intervención.	85
3.3.4.2 Técnicas de intervención.	86
3.3.5 Solución integrativa de problemas.	87
3.3.5.1 Tácticas integrativas.	88

CAPÍTULO 4	
CASO PRÁCTICO.	92
4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	92
4.2 ANTECEDENTES.	93
4.3 GENERALIDADES.	94
4.4 CONCLUSIONES AL CASO PRÁCTICO.	105
4.5 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	129
4.6 CONCLUSIÓN GENERAL.	134
BIBLIOGRAFÍA.	
APUNTES.	
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN.

En todas las organizaciones siempre existen diferencias entre los individuos, causadas por el propio clima organizacional en que interactúan, por la propia personalidad de cada uno de ellos, o más aún por la combinación o influencia de estos dos factores, la personalidad y el clima organizacional. Estos conflictos si no son manejados de forma adecuada crean graves problemas en el desempeño óptimo de una organización, cualquiera que sea el origen de tal conflicto, pues los individuos adquieren una actitud defensiva, de competencia negativa e incluso de querer actuar con dolo, desequilibrando con estas situaciones el clima organizacional. Por otra parte, ante la existencia de un clima organizacional contaminado es muy probable que el nuevo personal se vea corrompido o decida retirarse. Por todo esto es importante crear un ambiente dentro de la organización de tal forma que al surgir situaciones conflictivas, puedan solucionarse en pro del desarrollo de la organización.

El presente estudio tendrá aplicación práctica en el Centro de Educación y Capacitación Forestal #1 ubicado en esta ciudad, concretamente en las áreas de oficina en donde se perseguirán los siguientes objetivos; identificar las características del clima organizacional que se desarrolla en el departamento, así como las causas que originan tales características; identificar los aspectos clave que afecten negativamente el clima organizacional y que sean susceptibles de pronta solución y de ésta forma proponer un sistema administrativo, el cual tomando como aspecto fundamental al factor humano, logre mejorar el clima organizacional del área administrativa en el CECFOR #1.

Las hipótesis planteadas al presente estudio se describen a continuación; “El principal aspecto que determina las características del ambiente organizacional es la personalidad del factor humano que integra la entidad”; “Un ambiente laboral contaminado influye en los diferentes rasgos que conforman la personalidad del factor humano, fortaleciendo así a este tipo de ambiente”; “La principal causa en el surgimiento de conflictos son las diferencias personales”.

Se realizará una investigación documental para abordar teóricamente las diferentes variables ligadas al tema, en el primer capítulo de esta obra se abordarán las bases que de la historia administrativa se pueden obtener sobre el estudio del clima organizacional, describiendo las principales aportaciones que a éste tema han realizado Taylor, Emerson, Fayol, Elton Mayo y Kurt Lewin, posteriormente en el segundo capítulo se estudiarán los principales aspectos que influyen para determinar las características del clima organizacional, y de que forma afectan al desarrollo de la entidad, a partir del tercer capítulo se analizarán los principales tipos de conflictos, sus repercusiones en el clima organizacional y los medios de solución, por último en el capítulo número cuatro se describirá el desarrollo de la investigación de campo llevada a cabo en el CECFOR #1, donde se analizarán los principales aspectos de la personalidad del factor humano que colabora en el área a estudiar, así como del clima organizacional, sintetizando por último estos dos aspectos y obtener una conclusión sobre las características de tal clima y finalmente emitir una recomendación con miras de mejorarlo.

El clima organizacional es trascendental para el desarrollo de cualquier organización, pues éste en esencia determina las características de las relaciones interpersonales dentro de la

entidad, ante unas relaciones interpersonales sanas, de calidad, de cooperación, fundadas en valores y persiguiendo un objetivo común, obtendremos un clima organizacional que promueva el éxito de la organización, por el contrario cuando las relaciones interpersonales se caractericen por la apatía, el individualismo, y la corrupción el clima organizacional desarrollado afectará en gran medida el éxito de la organización. Sin embargo mientras la dirección no tome conciencia de esta problemática jamás se crearán las bases que promuevan el mejoramiento del clima organizacional.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Dentro de este apartado haremos referencia al significado de la administración en un concepto más actual, que es el de administrar para los otros más que el sólo administrar a través de los otros, para de igual manera señalar la importancia que en nuestra actualidad juega este nuevo enfoque administrativo.

Así mismo haremos un breve recorrido por la historia en busca de los más destacados autores que en los propios inicios del desarrollo de la administración realizaron valiosas aportaciones al estudio del clima organizacional, que aunque tal vez no era intención de la mayoría de ellos contribuir a este estudio, sus conceptos e investigaciones representan los primeros pasos en el desarrollo del clima óptimo dentro de la organización.

1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1.1 Concepto.

Han quedado fuera de lugar aquellos conceptos que nos indican, la administración es hacer a través de los otros, o la administración es la interpretación de los objetivos organizacionales para convertirlos en acciones que generen los resultados a través del proceso administrativo.

La administración es mucho más que esto. Al hablar de administración damos por hecho el establecimiento de objetivos y el uso del proceso administrativo para lograr la eficiencia en los recursos de una organización.

Así pues, el administrador actual no sólo se vale del esfuerzo de los otros, y no sólo se encarga de fijar e interpretar objetivos para que los subordinados generen los resultados que él espera, ahora el administrador tiene una visión más amplia respecto a su papel en la organización, que es el de ser tanto un negociador, un representante, un tomador de decisiones, un dirigente, también el de ser un colaborador, un facilitador y un líder.

La administración es el logro de la eficiencia y calidad organizacional a través de la participación, coordinación y el esfuerzo de todos los factores que integran e influyen a la entidad.

La administración ha cambiado su enfoque de administrar a través de los otros al de administrar para los otros. No es posible que una organización, cualquiera que ésta sea, subsista sin la participación de una sociedad, pues es su razón de ser, todo bien o servicio es ofrecido a ésta, por lo tanto es de su conveniencia administrar para los otros, es decir para la sociedad, y debe de verlo así, si no quiere desaparecer del mundo cada vez más competitivo. La administración pública claro está, no se escapa de este enfoque, que no debería de ser nuevo para ella, pues es su función y deber la administración de los bienes sociales. Pero al hablar de administrar para los otros también nos estamos refiriendo al factor humano de nuestra organización, pues como ya ha sido señalado desde el inicio de la escuela humanista, a través de las últimas décadas y por muchos autores el factor humano es el elemento más

importante de toda organización, pues sin su colaboración y participación sería imposible el logro de los objetivos organizacionales, de ahí la importancia para que las entidades no se olviden de enfocar este concepto tanto al mercado como a los individuos que las integran.

1.1.2 Importancia.

“La importancia de la administración radica en varios hechos:

1. Coordina recursos para lograr los objetivos institucionales económicos, de servicio y sociales.
2. Permite a las organizaciones generar recursos económicos y así mismo colabora en la activación económica local, nacional y mundial.
3. Responde a la satisfacción de necesidades de la comunidad, así como origina nuevas modas y culturas.
4. Facilita a las organizaciones la adecuación al medio ambiente externo, y promueve el crecimiento de las mismas.
5. Genera un nivel y calidad de vida más elevado en la población.
6. Desarrolla un clima organizacional óptimo para que los individuos como las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos”(ADMINISTRACIÓN I, APUNTES 1997).

Lo anterior no se logrará si no se tiene una visión actual de lo que representa la administración y lo que origina, que es lograr la colaboración de todos los integrantes de la

entidad, entendiendo por colaboración la participación activa y entusiasta en el proceso de eficiencia y calidad operacional.

Sin la colaboración de sus integrantes una organización mostrará resistencia y presentará obstáculos que impidan la realización de sus propios objetivos y metas, y lo que esto conlleva.

Es por eso que el administrador debe promover y desarrollar las condiciones necesarias que originen una organización de colaboradores, y así eliminar barreras que obstruyan su camino hacia la calidad, la eficiencia y el logro de su función, administrar para los otros.

1.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS COMO PAUTAS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación estudiaremos las principales aportaciones de diversos autores de la administración respecto al clima organizacional, como Taylor, Fayol, Hemerson, Mayo y Lewin, no por considerar que sean los únicos y más importantes autores de la teoría administrativa, pero sí por ser aquellos que de una u otra forma presentan los primeros avances importantes en el estudio del desarrollo del clima organizacional.

1.2.1 F. Taylor.

Taylor como fundador de la administración científica realiza las primeras aportaciones importantes respecto al desarrollo de un clima organizacional, claro de manera ambigua, y

enfocando su opinión al respecto en las condiciones físicas de trabajo, con el único objetivo de asegurar la eficiencia en las operaciones, más que buscar la armonía en el ambiente de trabajo.

En 1903 Taylor publica su libro “Administración de talleres” expresando la importancia de que todo trabajador cuente con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para que tenga un desempeño óptimo en la organización. Al hablar Taylor de las condiciones de trabajo se refiere a aquellas condiciones meramente físicas, sin embargo también hace referencia a la importancia de que tanto patrón como trabajador establezcan una relación cordial de cooperación que facilite el desarrollo de un ambiente adecuado en el trabajo.

Taylor habla de cooperación y armonía, como base para el logro de uno de los objetivos que persigue su administración científica, la prosperidad tanto para el administrador como para el trabajador, haciendo énfasis en el establecimiento de intereses comunes, pues la prosperidad de uno conllevará a la prosperidad del otro, y tal prosperidad no es otra cosa que únicamente la remuneración económica, según Taylor.

La organización Racional del Trabajo que pretende sustituir métodos empíricos por científicos dedica un apartado especial a las condiciones ambientales de trabajo expresando que para lograr la eficiencia no es suficiente proporcionarle al trabajador los métodos adecuados y los incentivos salariales que este desea, sino que además se le deben otorgar las condiciones físicas de trabajo apropiadas para su óptimo desempeño, Taylor y sus seguidores definían tales condiciones en:

- a) “La adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y equipos de producción, a

fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea;

- b) La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la operación;
- c) El mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador;
- d) La provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como transportadores, ordenadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios” (TAYLOR, citado por Chiavenato, 1994: 73-74).

La Organización Racional del Trabajo, como podemos darnos cuenta, se refiere al mejoramiento del ambiente, pero al ambiente de trabajo físico con la intención de crear condiciones propias que representen al trabajador mayor comodidad con el sólo objetivo de elevar la productividad de cada uno de ellos, mas que el lograr la plena colaboración de los obreros.

Así la administración científica de Taylor presenta los primeros avances en el estudio y desarrollo del clima organizacional.

1.2.2 Harrington Hemerson.

El principal seguidor de Taylor, Hemerson fue quien dio popularidad a la administración científica, expresando en uno de sus doce principios de rendimiento la

importancia de las condiciones de trabajo, en este caso Hemerson propone fijar normas estandarizadas que aseguren las condiciones óptimas para que el trabajador desempeñe adecuadamente sus labores, y junto con los once principios restantes lograr el máximo rendimiento de cada uno de ellos. Al igual que Taylor, Hemerson se refería a las condiciones meramente físicas con el único objetivo de aumentar la productividad del trabajador.

1.2.3 Henri Fayol.

Henri Fayol desarrolla la conocida Teoría Clásica de la Administración, donde expone que la eficiencia de las organizaciones está dada con base en la estructura que dicha organización tenga.

Así Fayol, al contrario de Taylor, parte del todo, es decir, teniendo una visión global de la empresa, por lo que la divide en seis funciones básicas, dentro de las cuales, y por el tema que nos ocupa solamente mencionaremos la función de seguridad, que se refiere tanto al cuidado y protección de bienes materiales como de personas, para Fayol la importancia de esta función radicaba en el simple hecho de brindar al trabajador de las condiciones que le aseguraran el bienestar físico, y no el moral, sin embargo al contrario de Taylor, Fayol presenta referencias concretas respecto al clima organizacional, pues dentro de sus catorce Principios Generales de la Administración hace mención a la importancia de la equidad definiéndola como la amabilidad y justicia requerida para obtener lealtad de los trabajadores, punto indispensable para lograr un adecuado clima organizacional, así como también el espíritu de equipo del cual hace referencia en el principio número catorce, dándole tal reconocimiento que lo define como una de las grandes fortalezas que la organización requiere

para lograr la eficiencia, basando ese espíritu de equipo en la armonía. Las relaciones personales definen el clima organizacional y que mejor que teniendo armonía en ellas para desarrollar ese ambiente de trabajo que se requiere para facilitar la eficiencia organizacional

Estas son las aportaciones de Fayol hacia el estudio del clima organizacional, las cuales son de gran importancia pues representan un paso más en su desarrollo.

1.2.4 Elton Mayo.

La teoría de las relaciones humanas iniciada por Elton Mayo se presenta como polo opuesto a la teoría administrativa desarrollada por Taylor, Fayol y sus seguidores.

La teoría de las relaciones humanas presenta las aportaciones más importantes para todo estudio social o de comportamiento humano dentro de una organización, que como sabemos son sumamente apoyadas por los experimentos efectuados por Elton Mayo en 1927 en la Western Electric Company, mejor conocidos como los experimentos de Hawthorne, de donde se obtuvieron interesantes conclusiones retomadas por Chiavenato y Reyes Ponce, las cuales marcan un paso importante en el estudio del clima organizacional. A saber:

1. Los trabajadores requieren pertenecer a grupos sociales de trabajo, es decir, cuánto más integrado esté un obrero con sus compañeros, su eficiencia será mejor a que si permaneciera aislado o excluido de estos.

2. Aumento del rendimiento debido a la colaboración entusiasta que se logró despertar en los trabajadores, por el simple hecho de darles un trato diferente que les hiciera sentir parte de la organización, tanto al escucharlos como al tomar en cuenta sus opiniones.
3. La gran influencia que ejerce el grupo sobre el obrero quedó confirmada, el grupo define el desempeño y actitud de cada uno de sus miembros, frente al trabajo y la administración.

Gracias a las conclusiones obtenidas se tuvo conciencia de la importancia que juegan los grupos informales en la organización, al definir el comportamiento de los trabajadores y su repercusión en el trabajo.

Elton Mayo expresó no ser suficiente el que la administración aporte el material y equipo necesario, los mejores métodos, las condiciones físicas de trabajo adecuadas o los mejores incentivos salariales a sus obreros para que estos generen la eficiencia que se requiere, sino que es indispensable adentrarse en las necesidades psicológicas que éstos requieren satisfacer.

De acuerdo a Chiavenato, algunos puntos que Elton Mayo describe y que representan una base en el estudio del clima organizacional son:

1. Que el nivel de producción está mayormente influenciado por normas grupales que por meros aspectos salariales y materiales, como aseguraba Taylor.
2. El obrero es un ser social y como tal necesita desarrollar su actividad formando parte de un grupo y siendo reconocido como tal.

3. Más haya de la armonía y cooperación, debe desarrollarse la comprensión y comunicación de ambas partes, patrón y obrero, pues esta relación es un vínculo tan importante como el familiar.

A través de los estudios de Elton Mayo quedó comprobado que el factor humano requiere no sólo de los aspectos materiales y económicos para desempeñarse óptimamente sino que además es necesario se le provean las condiciones sociales para el desarrollo de un clima organizacional agradable.

Así la Teoría de las Relaciones Humanas da un paso gigantesco en el estudio del comportamiento humano, enfatizando los aspectos sociales y psicológicos de todo trabajador, y que obviamente tiene repercusiones en el objeto de estudio que nos ocupa.

1.2.5 Kurt Lewin.

Por su parte Kurt Lewin en los inicios del año de 1950 expresaba que el comportamiento del individuo dentro de una organización estaba determinado por la influencia de factores ambientales, ya fueran situaciones, personas u objetos, sobre sí mismo, además de que la constante interrelación de dichos factores afectaba directamente en su comportamiento.

"Lewin propone la siguiente ecuación para explicar el comportamiento humano:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es función (f) o resultado de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M) que le rodea" (LEWIN, citado por Chiavenato, 1994: 165)

Los factores que para Lewin conforman el ambiente pueden representar un valor positivo o negativo para el obrero dependiendo de sus necesidades actuales, ante un factor de valor positivo el obrero se siente atraído resultando lo contrario si se presenta ante un factor de valor negativo, el cual le produce rechazo.

Lewin explica que toda necesidad representa cierto grado de tensión para el trabajador, así cuando la tensión es excesiva el ambiente se ve afectado por las causas que origina esta situación en el individuo ya sea de frustración, estrés o insatisfacción, repercutiendo esto en el comportamiento de los demás.

Al expresar la existencia de un ambiente psicológico en la organización, de los diversos factores que lo integran y de cómo afecta y se ve afectado por el comportamiento de los individuos, Lewin nos da importantes referencias en el estudio del clima o ambiente de trabajo.

Sin duda alguna hay muchos más autores y estudiosos de la administración que al pasar de los años han hecho y siguen haciendo aportaciones interesantes respecto al estudio del clima organizacional con sus teorías y propuestas, así podemos mencionar a Mc Gregor con sus teorías X y Y, a Herzberg y su teoría de factores, a Likert que define cuatro diferentes sistemas administrativos, a Maslow, Vroom, y las diferentes teorías de motivación, el desarrollo organizacional, los conceptos de Calidad, los estudios de grupos, los nuevos estilos de dirección y liderazgo, por mencionar algunos, y de los cuales se sustenta esta obra, y creyendo ser suficiente el haber recordado sólo algunas de ellas por ser más significativas y concretas al tema que nos ocupa, que es el de dar una hojeada a través de la historia para

mostrar aquellos posibles antecedentes en el estudio del clima organizacional, así mismo no se tiene como finalidad exponer a detalle cada una de las propuestas, sino de simplemente reconocer el mérito de sus aportaciones, con las cuales el estudio del factor humano y su comportamiento dentro de la organización será cada vez más enriquecedor.

CAPÍTULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, dentro de este capítulo, comprenderemos el concepto del clima organizacional así como los más importantes elementos organizacionales que lo conforman; misión y filosofía, valores y cultura, objetivos, comunicación, satisfacción laboral, trabajo de grupos, etc., definiendo sus características con la finalidad de tener una idea clara del tema que nos ocupa, al igual analizaremos la interrelación de estos elementos con los diversos factores que conforman la personalidad del individuo como el carácter, temperamento, actitudes, intereses, valores, educación, etc. y como mediante esa interacción o interrelación se ve afectado el comportamiento de los individuos dentro de la organización lo que indiscutiblemente influirá en el logro de los objetivos e intereses de la empresa.

2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1.1 Concepto.

Decíamos que la administración es el logro de la eficiencia y calidad organizacional, que sólo se logrará mediante la participación, coordinación y esfuerzo de los factores que interactúan con la entidad, uno de esos factores es el humano, pues su comportamiento influye decisivamente en el desempeño y éxito de una organización.

Por esto, todo administrador debe tener siempre presente el conocimiento de tal comportamiento, ahora bien, este comportamiento entra en interacción con los diversos

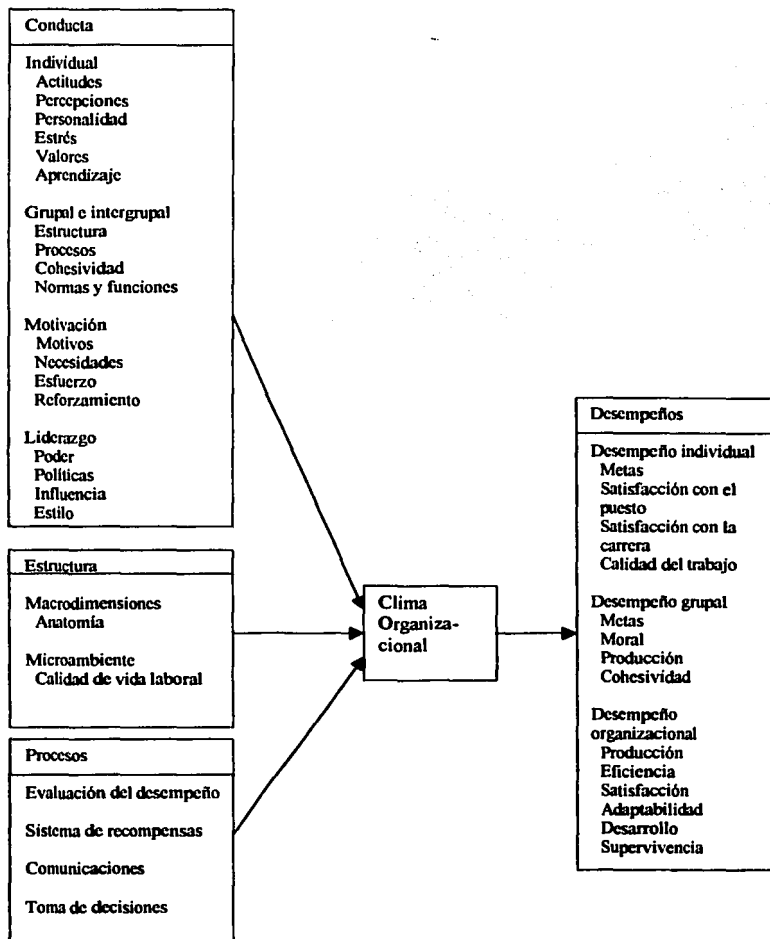
elementos de una organización, como sus procesos de comunicación, de toma de decisiones, un sistema de recompensas, su evaluación del desempeño, estructura, etc., lo cual origina lo que llamamos clima organizacional, es decir, el conjunto de características propias de cada organización, las cuales son definidas según Gibson, por la interacción de tres elementos principales, la conducta de las personas, la estructura y los procesos organizacionales (Ver figura 1), tal interacción hace que dichas características no sean permanentes, es decir, el clima organizacional puede modificarse y hacer diferente a una organización de otra, una empresa puede ser “rígida y pesada”, otra puede ser “cordial y agradable”, etc., esa percepción del “ambiente que se respira” en una entidad es el clima organizacional.

2.1.2 Importancia.

Planteemos la siguiente pregunta ¿el clima organizacional modifica la personalidad del factor humano o es éste el que define las características del clima en la organización?, para responder a esta interrogante en primer lugar debemos recalcar la importancia del papel que juega el nivel superior en la estructura jerárquica de la organización para definir el tipo de clima que desea originar y así crear las condiciones que lo hagan posible, una vez establecidas estas condiciones entran en juego cada una de las personalidades del factor humano, ya sea en forma individual o grupal, con lo que afectaran positiva o negativamente lo implantado por la organización.

Las reacciones ante lo establecido por la dirección, definirán el clima organizacional, así podemos decir que la personalidad del factor humano es la que finalmente origina el tipo de clima en una entidad. Pero no podemos descartar la idea de que esa personalidad pueda verse

Figura 1. Clima, conducta, estructura, procesos y desempeño organizacionales.



Fuente: GIBSON, 1990: 529

modificada en consecuencia del clima organizacional, pues es uno de los objetivos que al crear las condiciones óptimas para el desarrollo del clima favorable a la organización el factor humano adecue su comportamiento a ese clima, y contribuya a los objetivos generales de la entidad.

De ahí su gran importancia, el clima organizacional permite crear las condiciones en la conducta humana que faciliten la eficiencia y productividad operacional. Ante una organización con un ambiente desfavorable según la percepción del trabajador, éste se mostrará apático, inseguro, desmotivado, en fin no tendrá la mínima intención de colaborar en el logro de los objetivos organizacionales, que por el contrario si un trabajador percibiera un ambiente o clima agradable y favorable a sus objetivos personales de seguridad, de logro, autoestima, etc., se vería motivado a participar en la realización de tales objetivos, pues su satisfacción laboral y compromiso organizacional así se lo exigirían.

2.1.3 Beneficios.

Por todo esto surge la preocupación y el interés en el administrador de facilitar el desarrollo de los factores que generen el clima organizacional adecuado y que originen en la entidad los beneficios que trae consigo un ambiente positivo, que entre muchas más pueden ser:

- 1. Obtener la colaboración plena del factor humano en el logro de los objetivos institucionales, de su departamento y puesto.**
- 2. Facilitar la satisfacción laboral.**

3. Fomentar el compromiso organizacional.
4. Favorecer la eficiencia, productividad y la calidad de las operaciones.
5. Reducir la rotación de factor humano.
6. Incrementar el desempeño individual.
7. Facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.
8. Crear una imagen social sana de la empresa.

Fuente: Creación propia.

Para lograr lo anterior el administrador debe conocer aquellos elementos básicos que dentro de su organización afectan la actuación del factor humano y que puedan facilitar la creación de un clima agradable a toda la organización, como son; la misión y filosofía, los valores, la cultura y los objetivos organizacionales, la comunicación, el estilo de administración y liderazgo, la satisfacción laboral, la motivación, la formación de grupos dentro de la organización, entre otros elementos, los cuales se estudiarán más adelante.

Claro, esto no es nada fácil de lograr, simple y sencillamente porque entran en juego cada una de las personalidades del factor humano, pero para esto el administrador debe estar consiente de cuales son aquellos factores que constituyen la personalidad y cual es su comportamiento, tema que nos ocupa el siguiente apartado.

2.2 ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación estudiaremos aquellos elementos que influyen en el establecimiento de determinado clima organizacional como lo es la propia personalidad del factor humano, la

misión y filosofía organizacional, la cultura, valores y objetivos organizacionales, la comunicación, motivación, los estilos de liderazgo o dirección, satisfacción laboral y los grupos de trabajo, tales elementos no son los únicos, pero si es necesario que su desarrollo sea tomado en consideración por la alta gerencia, para así contribuir al establecimiento de mejores relaciones laborales que lleven a la organización a la eficiencia, calidad y productividad de sus operaciones.

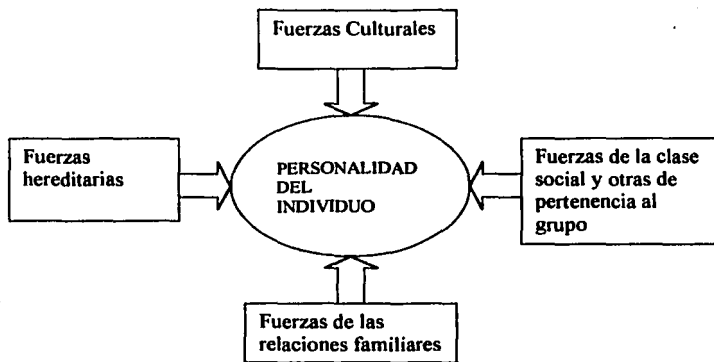
2.2.1 Personalidad del factor humano.

Según Allport el origen más remoto de la palabra personalidad se refiere al término personalitas, cuyo significado es máscara, de ahí que muchos autores y psicólogos basen sus conceptos de personalidad en la percepción que una persona tiene sobre otra, más que en algo propiamente interior al individuo. Cuando expresamos “ella tiene mucha personalidad, sin embargo él carece de ella”, estamos considerando aquellas cualidades que resultan agradables para la sociedad, esto claro no debe de ser así, pues se confunden las meras percepciones sociales sobre cierto individuo con las características propias e internas que determinan su comportamiento en sociedad.

Esas características propias son las que se denominan personalidad, las cuales han sido tanto adquiridas por herencia, como formadas por el resultado de la interacción del individuo con los factores sociales y culturales del medio en que se desenvuelve (Ver figura 2). Las características que conforman la personalidad se muestran a través de los diferentes elementos o rasgos como el temperamento, carácter, intereses y objetivos, valores y creencias, así como la educación y cultura, los que afectan el comportamiento y desempeño organizacional de

forma positiva o negativa.

Figura 2. Algunas fuerzas importantes que influyen en la personalidad.



Fuente: GIBSON, 1990: 75

A continuación mostraremos tres tipos de temperamento que las personas pudieron haber adquirido, el temperamento son las características de la personalidad adquiridas por herencia, que aunque son heredadas, pueden ser modificadas, desarrolladas, moderadas o guiadas hacia determinado camino o fin, claro hasta cierto límite.

2.2.1.1 Tipos de temperamento.

a) "Temperamento de tipo social. La persona que posee este temperamento tiende a buscar la

comodidad física a toda costa. Sus movimientos corporales son lentos y relajados, tiene un gran gusto por la comida y cuando duerme lo hace profundamente. En la relación interpersonal es amable, amistoso y cortés; le agrada y tiene facilidad para comunicarse con todos; le gusta complacer a los demás y es tolerante con todas las personas. Reacciona con lentitud ante lo que ocurre a su alrededor y su estado emocional es más bien estable, sin altibajos. Siente una gran necesidad de recibir afecto y aprobación de todos, y cuando tiene algún problema busca la compañía de los demás. Bajo la influencia del alcohol se vuelve aún más amistoso.

- b) **Temperamento de tipo acción.** El individuo con este temperamento siente necesidad de hacer ejercicio físico constantemente. Sus movimientos son firmes y seguros, y se siente atraído por el riesgo y la aventura física. A diferencia de la persona con temperamento del tipo “social”, a este individuo le gusta sólo tratar con algunas personas, es decir, las selecciona. Es estrepitoso se inclina hacia la agresividad combativa y puede no tener escrúpulos en usar cualquier medio para obtener lo que desea. Le gusta tener dominio sobre los demás y se muestra insensible y frío ante ellos. La persona con este temperamento reacciona con mucha energía ante lo que ocurre a su alrededor; soporta mucho el dolor físico, y cuando tiene un problema personal siente necesidad de hacer ejercicio o de desarrollar actividad física desgastadora. Bajo la influencia del alcohol se vuelve más agresivo.
- c) **Temperamento del tipo del deber.** El individuo que posee este temperamento posee gestos y movimientos rígidos y que denotan altivez. Sus reacciones, ante lo que ocurre a su alrededor, son rápidas. Le molesta mucho el ruido, su sueño es frágil y casi siempre se encuentra fatigado o tenso. Comparte sus sentimientos con pocos o nadie y siente poca inclinación hacia el trato con los demás. Al parecer se siente muy atraído por la soledad.

Es cuidadoso y metódico al realizar todas sus actividades. Es sumamente sensible al dolor físico y cuando tiene problemas busca estar solo. Siente repugnancia por el alcohol y por las drogas” (SHELDON, citado por Zalapa, 1992: 13-14).

Cabe aclarar que ninguna persona que posee exclusivamente uno de los tres tipos de temperamento, sino que todos poseemos en mayor o menor medida características de cada uno de ellos, claro que siempre nos inclinaremos más hacia determinado temperamento. Cada tipo de temperamento presenta características positivas y negativas (Ver anexo 1), las cuales como ya se mencionó pueden modificarse o desarrollarse, pero ahora indicaremos cinco tipos de carácter que las personas pueden tener, entendiendo por carácter las características de la personalidad adquiridas a través de la vida, es decir las experiencias o vivencias de cada individuo.

2.2.1.2 Tipos de carácter.

- a) “El carácter receptivo. Cuando la persona tiene este carácter siente que “la fuente de todo bien” se halla en el exterior, y cree que la única manera de lograr lo que desea –ya sea algo material, afecto, amor o conocimiento- es recibiendo de esa fuente externa. Pasivamente depende de otras personas de quienes espera recibirlo todo. Está siempre en busca de alguien que la proteja y espera todo de los amigos, compañeros y familiares. El aspecto del amor consiste en “ser amado” y no en amar. En la esfera del pensamiento ocurre lo mismo; espera recibir y no producir ideas. La persona puede estar dotada de gran inteligencia, pero cuando se ve abandonada a sí misma, se siente paralizada. Es característico que su primer pensamiento sea encontrar a alguien quien pueda proporcionarle la información necesaria,

antes de hacer el esfuerzo por sí mismo. Muestra una clase particular de lealtad en cuya base se encuentra la gratitud por la mano que le alimenta y el temor de llegar a perderla. Como necesita de muchas manos para sentirse segura, debe ser leal a numerosas personas. Le resulta difícil decir “no” y se ve fácilmente enredada entre lealtades y promesas conflictivas. No depende únicamente de autoridades para la obtención de conocimientos y ayuda, sino de toda la gente para lograr cualquier clase de apoyo. Al estar solo se siente perdido porque siente que nada puede hacer sin ser ayudado. A menudo tiene el deseo de ayudar a otros, pero al hacer algo por los demás lleva el propósito de asegurarse su favor futuro.

- b) El carácter explotador. La persona con este carácter piensa (al igual que la persona que posee el carácter receptivo) que “la fuente de todo bien” se encuentra en el exterior; que cualquier cosa que uno desea obtener ha de ser buscada allá y que el individuo no puede producir nada por sí mismo. La diferencia con la persona de carácter receptivo es que quien posee el tipo explotador no espera recibir cosas en calidad de dádivas, sino quitándolas por medio de la violencia, la astucia o el engaño. En el terreno del afecto, tiende a robar y a arrebatar. Únicamente siente atracción hacia personas a quienes puede sustraer del afecto de otros. Esa misma actitud se manifiesta en relación con el pensamiento; aún cuando sea inteligente y sea capaz de producir ideas buenas, no las produce, sino que las hurta y alega que son propias. En cuanto a las cosas materiales, los objetos que puede sustraer de otros le parecen siempre mejores que cualquier cosa propia. Utiliza y explota a las personas a las que puede sacar algún provecho. “Ama” a las personas que son susceptibles de explotación y se “harta” de las personas que ha exprimido. Resaltan en este individuo la suspicacia y el cinismo, la envidia y los celos. Puesto que sólo encuentra satisfacción en objetos que puede sustraer de los demás, suele

sobrestimar lo que otros poseen y subestimar lo propio.

- c) El carácter acumulativo. La persona con este carácter basa su seguridad en la acumulación y el ahorro, e interpreta cualquier gasto como una amenaza. La persona se rodea a sí misma de un muro protector, y su fin principal es introducir todo lo posible en su posición fortificada y permitir que salga de ella lo menos posible. Su avaricia se refiere tanto al dinero y objetos materiales como a los sentimientos y pensamientos. El amor es, para esta persona, esencialmente una posesión; no da amor, sino trata de lograrlo poseyendo al “amado”. Le gusta guardar recursos y piensa que todo lo pasado fue mejor; se aferra a él y se deleita en la rememoración de sentimientos y experiencias pasadas. La persona con este carácter es tan metódica en sus cosas, sus pensamientos y sentimientos que no puede tolerar que las cosas se encuentren fuera de su lugar y, por lo tanto, trata inmediatamente de volver a colocarlas en orden. El mundo exterior representa para este individuo una constante amenaza que puede abrir un espacio en su posición fortificada; el proceder metódico significa dominar al mundo exterior, acomodarlo y mantenerlo en lugar adecuado para evitar todo peligro de intromisión. Los valores más altos son el orden y la seguridad; tiende a la limpieza compulsiva. Si es capaz de generar ideas, las acumula, las guarda y no las comparte. Esta persona tiende a ser suspicaz y a poseer un singular sentido de la justicia el cual podría ser expresado por: “lo mío es mío y lo tuyo, tuyo”.
- d) El carácter mercantil. La persona con este carácter trata de tener una “envoltura” con la cual se facilite su penetración en el mundo social, es decir, esconde sus condiciones reales y adopta las características que piensa que los demás esperan que el posea. Con tal de alcanzar prestigio y posición económica y social, su “personalidad” adopta lo que exige la situación o el terreno donde se encuentra. Más que buscar su felicidad, busca ser “atractiva” como persona. Para ser “atractivo” imita “modelos de personalidad” que

aparecen en revistas ilustradas, en películas y en la T.V. Así, el individuo trata de lucir y conducirse como el modelo observado. Se viste, peina, camina y piensa como lo hace el idolo en turno. Si la situación exige que adopte una personalidad agresiva la adopta, si una actitud básica de jovialidad, la asume como propia; si una de persona liberal se torna liberal. Su personalidad adopta las características que los demás desean, y el individuo los mantiene pues de ellos depende su éxito (“Soy como tú me deseas”). Esta persona se encuentra siempre deseosa de agradar a los demás y con miedo al fracaso. Sus relaciones con otras personas son superficiales; es incapaz de amar porque es superficial. Sus pensamientos giran en torno a apoderarse rápidamente de los objetos para, de este modo, ser capaz de manejarlos con éxito. Sus conocimientos los toma como un recurso para ganar más riquezas y posición social”(FROMM, citado por Zalapa, 1992: 17-20).

Al igual que los tres tipos de temperamento, cada tipo de carácter no se presenta de forma única en un individuo, sino que cada persona puede presentar diversas características positivas y negativas de cada uno de los tipos de carácter (Ver anexo 2), claro orientándose más hacia determinado carácter. Estos tipos de temperamento y carácter nos dan una idea de las propias características del clima organizacional que pueda desarrollarse dentro de la organización, por eso es importante tener conciencia de la importancia de las diversas personalidades para a partir de ello tomar decisiones que generen beneficios a la organización aprovechando las características de cada personalidad.

Los rasgos que conforman la personalidad, son muy difíciles de controlar o modificar a conveniencia de la organización, que aunque no es imposible si es un proceso largo, pero aún así debe tener muy en cuenta la importancia del papel que juega la personalidad como

elemento para desarrollar un clima favorable a la organización, porque simplemente son las actitudes y comportamiento del factor humano los que determinan el tipo de clima, por lo que el administrador no debe olvidar crear las condiciones óptimas para que los individuos colaboren con el desarrollo de tal clima, adecuando sus rasgos de la personalidad, y no que por el contrario estos afecten el desenvolvimiento de un clima favorable a la organización. Es por esto la necesidad de conocer como esta constituida la personalidad del factor humano que colabora en nuestra organización y con base en eso definir que factores serán indispensables para originar el clima deseado y así mismo diseñar o rediseñar las condiciones o características requeridas para lograrlo. A continuación estudiaremos como la personalidad del factor humano ya sea en forma individual o grupal puede afectar cada uno de los elementos básicos para el desarrollo de determinado clima organizacional, y como afecta esto directamente a la eficiencia, calidad y productividad de la entidad.

2.2.2 Filosofía y misión.

Definitivamente tanto el establecimiento de la filosofía organizacional como de la misión son base importante y fundamental para el desarrollo de un clima positivo, ya que son el origen del pensar y actuar de una organización, tanto al exterior como al interior de ella. El clima organizacional recibe gran influencia de la filosofía y misión practicada.

2.2.2.1 Concepto e importancia de la filosofía organizacional.

El conjunto de principios, valores y conceptos que norman la actitud y desempeño de los individuos en la organización es lo que llamamos filosofía organizacional. La motivación y

productividad son generadas en gran parte gracias a la filosofía, pues ésta sirve como pauta en el trato hacia el personal, es decir se ve reflejada en los actos y actitudes del jefe sobre sus subordinados, por eso al igual que la misión es muy importante que el nivel jerárquico superior defina por escrito las normas generales que determinarán su actitud hacia los empleados.

Para éstos últimos un factor muy importante en el ambiente de trabajo es su jefe inmediato, y si deseamos generar en el trabajador actitudes positivas con ayuda del ejemplo lo lograremos. Sin embargo el trabajador puede percibir un ambiente totalmente contrario al que la administración ha pretendido fomentar, esto puede ser causado por haber comunicado erróneamente la filosofía a través de los diferentes niveles jerárquicos, por no haberla comunicado a lo largo de toda la estructura jerárquica, o por diferencia entre lo establecido y lo que realmente se practica. Para esto la dirección debe realizar una evaluación periódica de la filosofía donde se analice que efectivamente se este llevando a cabo, y así asegurarse de que se practica lo que se predica.

2.2.2.2 Concepto e importancia de la misión organizacional.

Al definir la misión de la empresa, es decir, describir el negocio principal de la compañía en términos de lo qué somos, lo qué hacemos y para quién lo hacemos, estamos dando un paso muy importante en la motivación e identificación de los empleados con la empresa, claro siempre y cuando esa misión se comunique en todos los niveles, pues de nada servirá el tener definida una misión por escrito y a la vista de todos, si realmente el comportamiento humano dentro del trabajo no se guía en ella, por eso si se desea originar un

clima óptimo a la organización por parte de la dirección, es el administrador o director quién inicialmente deberá fomentarla con su práctica, ya que de él depende que sus colaboradores adopten también la misión, si perciben que su jefe inmediato no lo hace así, deducen que de nada servirá modificar su personalidad o conducta con relación a la misión establecida, pues su jefe ni siquiera se percató de ello, lo que únicamente generará en ellos un sentimiento de frustración.

Por supuesto esta situación afectaría de forma grave el desarrollo de un clima favorable a la organización, ya que las actitudes del empleado o trabajador se tomarán en apatía, desinterés y desmotivación hacia el logro de los objetivos de la organización. Por esto es muy importante que todos los jefes hagan uso y fomenten con el ejemplo la misión organizacional de la que todos forman parte.

2.2.2.3 Elementos de la misión organizacional.

Como podemos darnos cuenta el establecimiento de la misión es básico, pues bien, ésta debe describir cinco elementos para una definición completa, los cuales son:

1. “La clase de producto o negocio principal de la empresa.
2. El campo o grado de tecnología empleado.
3. El grupo de consumidores al que es dirigido.
4. Las necesidades del consumidor que serán resueltas.
5. Las características del personal con que se cuenta”(MERCADOTECNIA IV, APUNTES 2000).

Al contemplar los puntos anteriores podemos asegurar que la misión verdaderamente favorecerá el desarrollo del clima que la organización desea, pues el personal podrá darse cuenta de que su participación es importante para el desarrollo de la empresa, y así conseguir su compromiso organizacional que a la vez repercute en una actitud positiva y de interés en colaborar con el logro de los objetivos.

La filosofía organizacional y la misión, son la base que la dirección debe crear para tener una mayor posibilidad de originar un clima organizacional favorable, que permita contar con relaciones laborables armónicas, actitudes positivas, intereses comunes, valores compartidos, compromiso organizacional y un ambiente motivante, fundamentales para el desarrollo de la eficiencia, calidad y productividad de la entidad.

2.2.3 Cultura y valores.

Después de haber analizado la importancia que representa para el clima organizacional el establecimiento de la misión y filosofía, a continuación, daremos lugar al estudio de la cultura y valores que tanto individuales, como de grupo u organizacionales, representan elementos importantes para facilitar el desarrollo de determinado clima en una organización y que por otra parte la personalidad del factor humano puede afectar o influir en las características que definan la cultura y valores organizacionales.

2.2.3.1 Concepto de cultura organizacional.

Para iniciar este análisis comenzaremos por conceptualizar la cultura organizacional,

como ya sabemos la cultura es la forma acostumbrada de representar las manifestaciones del pensamiento y la conducta de un grupo ante el ambiente en el que se desenvuelve, siendo tales manifestaciones compartidas y transmitidas entre los miembros del grupo.

El concepto de cultura comenzó a utilizarse dentro de las organizaciones para explicar todo lo que ocurre dentro de ellas más que el simple desarrollo de productos y servicios, además de que la cultura organizacional sirvió para diferenciar a una organización de otra y conocer los elementos que guían la conducta dentro de la organización.

Por lo que podemos decir que la cultura organizacional es la serie acostumbrada de conductas, relaciones, supuestos, valores, ideas, en fin como ya habíamos visto, toda manifestación del pensamiento y la conducta que representan la forma de trabajar y relacionarse dentro de una organización.

2.2.3.2 Niveles de la cultura organizacional.

Kotter y Heskett, investigadores de la Escuela de Administración de Harvard, identificaron en la cultura organizacional un nivel visible y uno invisible, el primer nivel, el visible se refiere a los patrones y estilos de conducta de los trabajadores, mientras que en el segundo nivel o nivel invisible se encuentran los valores compartidos y las creencias o ideas que han permanecido como tal a lo largo de mucho tiempo dentro de la organización. Según Kotter y Heskett el segundo nivel es mucho más difícil de modificar, aunque al generar cambios en el primer nivel repercutirá en el cambio del nivel invisible.

Con lo anterior podemos darnos cuenta de que la cultura organizacional va ligada al comportamiento del factor humano, por eso al igual que la misión y filosofía, la cultura debe ser un elemento importante por considerar al pretender desarrollar un clima organizacional óptimo a los intereses organizacionales, debemos recalcar la dificultad que para el administrador o director de la organización tiene el establecer la cultura que le permita moldear el comportamiento humano dentro de la entidad, pues al ser la cultura manifestaciones tradicionales o acostumbradas, los individuos ingresarán a las organizaciones influyendo y modificando con ello la propia cultura de la organización y que la dirección a pretendido implantar, empero aunque pareciera imposible generar un cambio en la cultura organizacional, este se puede dar; un elemento muy importante para lograr este cambio es el liderazgo de la dirección, pues sus manifestaciones conductuales y del pensamiento, como aseguraban Kotter y Heskett, darán lugar a que los individuos perciban que de igual manera deben manifestarse y de esta forma lograr un cambio paulatino en la cultura dentro de la organización, aparte de esto es muy importante que en la entidad se tenga la precaución de contratar únicamente a aquellas personas que muestren compatibilidad con la cultura organizacional establecida como óptima para la organización, de esta manera se logrará que cada vez sea más difícil que la propia cultura del factor humano afecte de forma negativa a la organización y que por el contrario la cultura organizacional influya en los individuos de tal forma que rijan sus acciones y pensar a favor del clima que más beneficie a la organización.

2.2.3.3 Concepto de valores.

Por su parte los valores representan una forma medular o esencial de la cultura organizacional, los valores son principios o reglas de carácter universal que rigen la conducta

de los individuos en sociedad, tales valores representan la base de la excelencia individual y a la vez de la excelencia organizacional. Si el administrador pretende crear una organización de excelencia con individuos de excelencia debe fomentar con el ejemplo los valores que conforman la cultura y que la organización requiere para crear el clima organizacional que facilite la eficiencia, calidad y productividad.

2.2.3.4 Los valores y el mexicano.

El administrador debe poner especial atención en reforzar los valores que conforman la personalidad del mexicano y que son trascendentales para el éxito de una organización, como es el valor dado a la familia, a la patria y a la comunidad, aparte debe tomar en cuenta que valores tales como la justicia, la honestidad y seguridad están tomando cada vez menos importancia entre la población debido a las condiciones de desempleo, bajos salarios, pobreza extrema, crisis económica e inseguridad pública, pues esta pérdida de valores afecta negativamente en su desempeño dentro de las organizaciones. Además el se debe tener en cuenta que los individuos pueden tener valores arraigados profundamente y de los que será muy difícil modificar a conveniencia de la organización, pero se puede lograr aunque lleve tiempo conseguirlo, lo importante es darle continuidad y no olvidar su difusión.

2.2.3.5 Fomento de los valores en la organización.

Al haber definido la dirección los valores que regirán la conducta dentro de la organización debe fomentarlos a través del ejemplo de tal forma que los empleados o trabajadores se sientan involucrados con ellos y modifiquen su comportamiento en beneficio

propio y de la organización, algunos valores que el administrador debe considerar y fomentar son:

1. El respeto.
2. Trabajo en equipo.
3. La perseverancia.
4. La laboriosidad.
5. La lealtad.
6. El sentido de pertenencia.
7. La creatividad.
8. La actitud de cambio.
9. La justicia.
10. La honestidad.

Fuente: Creación propia.

Estos valores, claro no son todos ni los más importantes, pero será tarea del administrador fomentar los que a su juicio sean de vital importancia para facilitar el desarrollo del clima que dentro de su organización promuevan el logro de los objetivos institucionales.

Una vez analizada la cultura y los valores organizacionales podemos concluir que es de vital importancia que el nivel directivo establezca las bases para desarrollar las condiciones que fomenten la cultura y valores que involucren a los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales, y no permitir que la precaria existencia de valores en los individuos afecte el desarrollo de un clima organizacional agradable.

2.2.4 Objetivos organizacionales.

Como sabemos los objetivos organizacionales representan una guía de acción para que el trabajador se desempeñe óptimamente dentro de la organización, una guía de acción porque todos los esfuerzos y recursos se utilizarán y coordinarán a favor de su logro.

2.2.4.1 Elementos del objetivo.

Por eso es importante que aparte de su establecimiento el objetivo sea claramente expresado, considerando los siguientes elementos:

1. "Debe fijarse por escrito.
2. Incluir la meta y dirección.
3. Deben ser susceptibles de medir"(ADMINISTRACIÓN I, APUNTES 1997).

Además A. Reyes Ponce establece los siguientes requisitos que debe de cumplir el establecimiento de objetivos:

1. Los objetivos deben ser estables.
2. Para una descripción completa del objetivo deben incluirse en su redacción las siguientes seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuándo y Por qué.
3. No confundir el objetivo con el medio para lograrlo.
4. Dar a conocer el objetivo a todos los involucrados en su consecución.
5. Involucrar en su fijación a las diferentes personas que intervendrán en su logro.

6. Crear armonía entre los diversos objetivos.
7. El objetivo debe representar un reto, pero debe ser compatible con la potencialidad de la empresa.

Es importante considerar estos elementos pues con una inadecuada redacción el objetivo se tornará confuso aparte de perseguir resultados no deseados realmente.

2.2.4.2 Importancia para el clima organizacional.

Enfocando lo anterior al tema que nos ocupa podemos expresar que al no establecer objetivos organizacionales originaremos un clima donde prevalezca la confusión, los esfuerzos aislados, la falta de cooperación y compromiso organizacional, desmotivación, frustración, etc., en fin, sentimientos, actitudes y comportamientos de la personalidad del factor humano que signifiquen barreras para un clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos que toda organización debiera de tener.

Igual de importante es redactarlos claramente, como ya se mencionó, por la razón de que al perseguir una meta diferente y lograr los resultados no esperados se dará lugar a situaciones conflictivas entre las diversas personas que intervengan en su logro.

Pero más aún, habiendo establecido claramente los objetivos a perseguir, es mucho más importante que estos sean difundidos claramente, sobre todos aquellos que participarán en su logro, así al conocer el trabajador cuales son las metas o resultados que debe lograr provocaremos en su comportamiento aspectos positivos que beneficien el clima

organizacional.

2.2.4.3 Beneficios de su difusión.

Los beneficios que según Scanlan trae consigo el establecimiento claro y difusión de los objetivos para el clima en la organización son:

1. Darle sentido e importancia a la labor y esfuerzo del individuo.
2. Fomentar la realización personal.
3. Crear conciencia del trabajo en equipo y fomentarlo.
4. Originar sentimientos de motivación por querer lograr un resultado.
5. Cooperación y coordinación.
6. Sentimiento de pertenencia.
7. Sentimiento de ser importante para lograr el resultado.
8. Actitud positiva hacia la organización y sus integrantes.
9. Desarrollar un nivel elevado de satisfacción y motivación.

Si para el establecimiento del clima organizacional nos referimos a la influencia de la personalidad del factor humano sobre éste, es importante que al establecer los objetivos organizacionales como lo son el económico, el de servicio y el social, y toda la red de objetivos que se genera en la misma, tomemos en cuenta que la personalidad del factor humano puede facilitar o por el contrario dificultar la realización de tales objetivos.

2.2.4.4 Objetivos personales y organizacionales.

Por lo anterior es conveniente aparte de haber comunicado las metas y objetivos crear un sentimiento de identificación de los objetivos personales del factor humano con los objetivos organizacionales, asegurándoles que el logro de estos últimos repercutirá en la realización de los suyos propios, así de acuerdo a Reyes Ponce, podemos crear los siguientes vínculos entre los objetivos generales de la organización con los objetivos generales del factor humano:

- a) Un primer objetivo de la empresa podría ser su propia subsistencia, lo cual podría originar en el trabajador la seguridad de no perder su trabajo.
- b) El que la empresa mejore su rendimiento puede provocar que el trabajador logre sus objetivos de obtener un mejor salario.
- c) En el caso de que la organización pretenda elevar su productividad, aumentando la calidad, el cuidado de maquinaria, instalaciones y equipo, mejorando sistemas o cualquier otro elemento de la organización, esto repercutirá en el aumento de rendimientos beneficiando por lo tanto también al factor humano.
- d) El desarrollo del personal podría ser otro objetivo de la organización, el beneficio que recibirá el factor humano con este objetivo está implícito, pues éste tendrá mayores posibilidades de promoción, ascensos o mejorar su salario.
- e) El que una organización incluya dentro de sus objetivos la higiene y seguridad, promueve que a su vez el empleado o trabajador logre sus objetivos de contar con las instalaciones y condiciones de trabajo que le aseguren su integridad física.
- f) Por su parte será de igual importancia que tanto la empresa como el trabajador consideren como uno de sus objetivos la convivencia amable y satisfactoria, pues la

labor que juntos desarrollarán será agradable.

Al crear el vínculo de los objetivos organizacionales con los objetivos del factor humano, y haciéndocelos saber de forma clara, estamos asegurando que el trabajador realmente sienta el compromiso por prestar su colaboración en el logro de los resultados esperados, además al identificar sus objetivos con los de la organización, realmente no sentirá ninguna diferencia entre ambos pues los de la organización son los suyos propios, creando así un ambiente organizacional que promueve la motivación y el compromiso organizacional, facilitando por lo tanto que el individuo modifique sus sentimientos, actitudes, en fin, su comportamiento a favor de la organización.

2.2.5 Comunicación.

La comunicación reviste de gran importancia en el desarrollo del clima organizacional eficiente y es también uno de los elementos de la organización que recibe más influencia de la personalidad del factor humano originando que su finalidad sea muy difícil de alcanzar. De ahí la importancia de su estudio.

2.2.5.1 Concepto.

Decimos que comunicación es el proceso a través del cual un emisor transmite información a un receptor con la finalidad de llegar a un entendimiento entre ambas partes, ese entendimiento consiste en comprender el mensaje que se ha enviado para la correcta acción de las partes que intervienen en el proceso.

2.2.5.2 Barreras de la comunicación.

¿Pero por qué es tan difícil lograr la finalidad de la comunicación?, simple y sencillamente por la intervención de barreras en las que indiscutiblemente existe la intervención del hombre. Dichas barreras impiden el desarrollo óptimo del clima organizacional conveniente a la organización pues impiden que los elementos que favorecen su desarrollo y que anteriormente ya estudiamos como la misión y filosofía, la cultura, valores y los objetivos organizacionales sean correctamente difundidos entre los miembros de toda organización. Entre las barreras más importantes de acuerdo a Gibson y Scanlan, podemos citar las siguientes:

1. Los marcos de referencia, es decir, las percepciones que cada uno de los miembros de la organización presenta sobre determinada información, tal percepción es generada por sus propias experiencias, necesidades, actitudes, expectativas y valores, así podemos darnos cuenta de la gran influencia de la personalidad del factor humano sobre el éxito en la comunicación.
2. Otra barrera de la comunicación eficiente es la escucha selectiva, es decir el receptor sólo acepta como válida aquella información que no es contraria a sus intereses y sólo acepta la información que le resulta agradable a sus expectativas, por eso al estudiar los objetivos organizacionales recalamos la importancia de crear la percepción en el trabajador de que sus objetivos personales no tienen por que oponerse a los de la organización.
3. La baja credibilidad que el receptor percibe sobre el comunicador es una barrera importante que impide lograr el objetivo de la comunicación, esta barrera únicamente se

eliminará mediante las acciones o resultados positivos para que el receptor pueda modificar la mala imagen que se ha creado sobre el emisor.

4. El filtrado, que se refiere a la manipulación del mensaje al presentar información desfavorable con la finalidad de que el receptor la considere positiva, esto sucede por utilizar un sistema administrativo hasta cierto punto autocrático en el que los errores sean castigados severamente originando el temor ante la comunicación de tales situaciones.
5. El lenguaje grupal puede ser una barrera muy importante pues el hecho de que un grupo utilice frases y palabras que sólo tienen significado para sus integrantes dificulta que un extraño reconozca su significado.
6. Una barrera a la que se le debe poner especial atención es al hecho de presentar al receptor información incompleta creando en él una sensación de incertidumbre en su actuar. Donde en la mayoría de las ocasiones se tiene como culpable al receptor por no haber entendido correctamente el mensaje, más que al emisor por no explicar de forma correcta y completa su información.
7. El no especificar el motivo de lo que se comunica puede ser una barrera poco considerada pero que sin embargo es de vital importancia para lograr la finalidad de la comunicación, pues se origina en el factor humano un sentimiento de pertenencia hacia la organización y de importancia en el logro de los objetivos organizacionales.

Estas sólo son algunas de las barreras que dificultan o entorpecen el proceso de comunicación, por la complejidad del factor humano podemos asegurar que existen muchas más barreras que originan una serie de malos entendidos entre los miembros de la organización, por esto es vital que la alta gerencia esté consciente de la importancia que tiene

una comunicación eficiente para el logro de los objetivos organizacionales a través de la participación y colaboración del factor humano.

2.2.5.3 La gerencia y la comunicación.

Por otra parte podemos asegurar que el comportamiento o actitud que la alta gerencia muestre hacia la comunicación será reflejada en toda la organización afectando de igual manera en la percepción del factor humano sobre la comunicación, es por esto la importancia de que la gerencia tome la iniciativa de fomentar un ambiente que promueva un proceso de comunicación eficiente, este ambiente puede desarrollarse si se toman en cuenta los siguientes puntos propuestos por Scanlan:

1. En primer lugar la comunicación debe de ser considerada como elemento clave en el éxito organizacional, pues es un factor vital para lograr los objetivos organizacionales. Los objetivos organizacionales solamente podrán lograrse mediante la participación entusiasta de todos los miembros de la organización, por lo que un proceso de comunicación deficiente únicamente ocasionará sentimientos de apatía, descontento, desinterés, frustración, estrés, y muchos más aspectos negativos en la personalidad del factor humano que obstaculicen el logro de tales objetivos.
2. Se debe mantener un flujo constante en la información hacia todos los niveles de la organización pues no es posible pretender lograr la finalidad de la comunicación si ésta es incompleta o exclusiva de determinados niveles en la organización ya que el proceso se vería interrumpido originando el descontento de los trabajadores por la falta de

coordinación en las actividades, y por sentirse menos importantes en el logro de los resultados que la organización espera.

3. La gerencia debe propiciar un ambiente en el que se fomente la comunicación eficiente, sin barreras, para lo cual debe poner especial atención en crear condiciones que favorezcan las relaciones interpersonales y con ello evitar que el proceso de comunicación se vea afectado por cuestiones de la personalidad.
4. La alta gerencia debe de estar consiente de su responsabilidad para comunicarse y escuchar a los demás. Todo administrador actualmente debe de estar consiente de que gran parte de su actuar es el de comunicar y saber escuchar, por lo que debe conocer aquellos factores o elementos que afectan positiva y negativamente este proceso, y actuar en consecuencia para cumplir eficientemente con su responsabilidad.
5. Comunicar a los empleados la información que ellos desean conocer, aún cuando no se relacione en forma directa con su labor, logrando con esto su entusiasmo y colaboración en el éxito de la compañía pues le permite sentirse parte de la misma, lo cual significa un importante elemento motivador.

Dentro de este apartado nos hemos podido dar cuenta de la importancia de la comunicación en el desarrollo de un clima óptimo a la organización, por lo que ha manera de resumen podemos recalcar que para lograr el clima organizacional pretendido por la dirección es indispensable crear las condiciones que promuevan un adecuado proceso de comunicación, donde el factor humano pueda sentirse parte del mismo, así como parte importante dentro de la

empresa ya que al utilizar su información y comunicarle lo que le interesa su compromiso organizacional se incrementará favoreciendo así al logro del éxito organizacional.

Al lograr lo anterior el administrador puede fomentar la comunicación informal como un medio para reforzar el compromiso hacia la organización y el cumplimiento de sus objetivos, puesto que las actitudes, comportamientos, expectativas, intereses y percepciones del empleado serán congruentes con el éxito organizacional y los empleados no tendrán más que comunicarse elementos favorables y positivos del clima y la organización de la que forman parte.

2.2.6 Motivación.

Anteriormente nos referíamos a la importancia de crear un clima organizacional motivante pues éste permitiría que el factor humano brindará su disposición al logro de los objetivos organizacionales, ahora analizaremos como se da esta relación.

2.2.6.1 Concepto.

Antes de analizar esta relación, es necesario tomar algunos puntos de referencia sobre el significado de motivación.

“De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico”(KAST, citado por Chiavenato, 1988: 57)

“Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, y dirigir la conducta hacia un objetivo”(ARIAS, 1989: 65)

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia o necesidad ya sea fisiológica o psicológica, que genera un comportamiento o impulso por querer alcanzar una meta, es decir satisfacer esa necesidad, este proceso se genera de igual manera entre todos los individuos, la dificultad o la complejidad de la motivación es que es originada por aspectos de la personalidad, lo cual significa que las necesidades o intereses de un individuo difieren de otro produciendo diferencias en su comportamiento, aún más estas necesidades o intereses varían en cada individuo a través del tiempo.

Esta situación dificulta la labor del administrador pues éste no puede estar al tanto de cada una de las necesidades que el factor humano pretende lograr, por eso es muy importante que la tarea de motivar al personal sea delegada a todos los niveles de la organización.

2.2.6.2 Importancia para el clima organizacional.

Pero en sí, ¿cómo afecta la motivación al desarrollo del clima organizacional óptimo?, obviamente que si un trabajador o empleado no está motivado es decir, no tiene la más mínima intención de realizar determinada acción con la finalidad de obtener un incentivo o lograr una meta, mostrará un comportamiento apático, de desinterés, frustración, agresividad, etc., hacia los aspectos organizacionales, estableciendo barreras que impidan el desarrollo de un clima organizacional agradable, pero si por el contrario un empleado se mantiene altamente motivado hacia el logro de una meta o la satisfacción de una necesidad se generarán en él

impulsos o acciones que le permitan llegar a ese objetivo, de ahí la importancia de la motivación, al generar un ambiente motivante el empleado percibirá que sus objetivos pueden ser realizados con base en el logro de los de la organización, generando con ello actitudes positivas a favor de la empresa y del clima organizacional como colaboración, compromiso, visión compartida, satisfacción laboral, amabilidad, respeto, disposición, etc.

2.2.6.3 Diversas necesidades.

Ya habiendo entendido la importancia de la motivación, ¿cómo podemos motivar al factor humano si los aspectos de la personalidad en cada uno de ellos actúan de forma diferente?. Para solucionar esta interrogante el administrador debe saber que aunque las necesidades difieran de una persona o otra existe cierto consenso entre ellas, es decir, todas las personas poseen en mayor o menor medida seis necesidades que según Wexley pueden ser; de realización, de afiliación, de estimación, de independencia, de poder y de seguridad, las cuales determinan en gran medida el comportamiento que el individuo desarrollará dentro de la organización ya sea que estén siendo satisfechas sus necesidades o no, a continuación estudiaremos el impacto de cada una de estas necesidades en el comportamiento de la persona y por ende en el clima organizacional.

a) Necesidad de realización.

Una persona que posea una gran necesidad de realización obtiene su satisfacción a través del logro de tareas difíciles que le representen cierto reto, como hacer las cosas mejor que los competidores, alcanzar una meta difícil, resolver un problema complejo, hacer una

contribución única, etc., y más que buscar el reconocimiento de los demás su motivación es el obtener éxito, las personas con este tipo de motivación requieren por parte del administrador una retroalimentación constante respecto de sus logros. Cuando las personas que presenten este tipo de necesidad no la estén satisfaciendo, su comportamiento dentro de la organización será apático por la frustración causada por no satisfacer su necesidad, por el contrario si sus motivaciones están generando resultados positivos en él, su comportamiento se verá modificado en pro de la organización pues percibirá que la organización le brinda la posibilidad de cubrir su principal necesidad, así el administrador debe fomentar las situaciones que para este tipo de personas representen un reto en su actuación dentro de la organización sin olvidar la constante retroalimentación que requieren.

b) Necesidad de afiliación.

La necesidad de afiliación significa que una persona sentirá una gran necesidad de ser aceptado por un grupo de personas, es decir, el comportamiento de esta persona estará guiado con base en el logro de disfrutar de relaciones interpersonales amigables y amistosas, evita los conflictos y en caso de que se presenten intenta suavizarlos o minimizarlos, le interesa el trabajo en grupo con personas amistosas y cooperativas, si los individuos con este tipo de motivación no están viendo satisfechas sus necesidades dentro de la organización presentarán un comportamiento pasivo e indiferente ya que buscará protegerse o aislarse de un ambiente que no le resulta agradable a sus intereses, es muy importante que el administrador fomente este tipo de necesidad en las personas para que estén consientes de la importancia de mantener relaciones interpersonales sanas que faciliten la coordinación y armonía en el trabajo. Al ubicar a este tipo de personas el administrador debe colocarlas en actividades que requieran de

la interacción constante con otras personas, y así obtener mediante la satisfacción de esta necesidad la colaboración de la persona que a su vez propiciará un clima organizacional más agradable.

c) Necesidad de estimación.

Las personas que poseen este tipo de necesidad están motivadas por el logro del reconocimiento social, les interesa el sentirse elogiados por sus compañeros y superiores, cuando su necesidad realmente no está siendo satisfecha en la organización se producirá en el individuo un estado de inferioridad por no sentirse parte importante de la empresa y por no reconocerle la importancia que juega en la organización, creando inclusive un estado de agresividad e indiferencia en el logro de las metas organizacionales, así al tener el conocimiento de que este tipo de necesidades están presentes en la organización el administrador debe crear las condiciones que le permitan a esta persona cubrir sus intereses.

d) Necesidad de independencia.

Las personas con esta necesidad están motivadas por alcanzar u obtener libertad y autonomía por lo que desconfían de cualquier figura de autoridad pues sienten amenazada la satisfacción de su necesidad, ante este tipo de necesidad es importante que el trabajador no perciba que sus acciones están en estrecha vigilancia, es decir, para que cumpla su necesidad se le puede motivar asignándole responsabilidades que no requieran de la dependencia con otras personas o en las que esté en estrecha vigilancia, para lo cual se deben de crear las

condiciones que origine en el trabajador una percepción de que no existe tal autoridad sino la colaboración y participación de todos los integrantes de la organización.

e) Necesidad de poder.

Este tipo de necesidad corresponde a aquellas personas motivadas por lograr la influencia en el comportamiento y actitudes de con quienes interactúan, por lo que buscan ocupar puestos o posiciones de autoridad que les brinde la seguridad de satisfacer su necesidad. Si esta necesidad no la están satisfaciendo su comportamiento será negativo al logro de los objetivos de la organización afectando, por supuesto, el desarrollo del clima organizacional óptimo a la organización, por el contrario al brindarle al trabajador la facilidad para satisfacer esta necesidad, su comportamiento estará guiado por las metas de la organización.

f) Necesidad de seguridad.

Este tipo de necesidad es la que más prevalece en la mayoría de los individuos, pues las condiciones económicas de nuestro país así lo establecen, los individuos con este tipo de necesidad se ven motivados por adquirir la certeza de que tanto su trabajo, como su salario o salud física no correrá peligro, al tener las personas esta necesidad insatisfecha mostrarán actitudes y un comportamiento recio hacia la obtención de responsabilidades o toma de decisiones que representen cierto riesgo, por el mismo temor de perder su estabilidad, así que es indispensable que la organización proporcione en primer lugar la satisfacción de estas

necesidades y generar en el empleado motivaciones que beneficien de forma directa el logro de las metas organizacionales.

Aunque estas seis necesidades sean diferentes entre sí, no son independientes, es decir, una persona puede presentar una combinación de ellas, es aquí donde la habilidad del administrador debe hacerse presente para identificar las necesidades de las personas y en que grado se encuentran para que con base en ello se establezcan los sistemas de motivación que generen en el factor humano la sensación de pertenencia por parte de la organización, claro no se trata de que sencillamente si una persona tiene la necesidad de poder le ofreceremos un nivel directivo para que pueda ejercerlo, sino que influyen más factores como su capacidad, habilidades, experiencia, etc., para que se le brinde tal puesto, pero sí es muy importante identificar las necesidades en cada persona para que desde el proceso de selección tomemos el control al respecto.

Por otra parte al conocer cada tipo de necesidades en las personas podremos crear las condiciones bajo las cuales pueden lograr satisfacerlas sino directamente, tal vez mediante un sustituto, si a la persona no se le puede ofrecer un puesto directivo tal vez sí la representación de un grupo de trabajo en un proyecto especial, de esta forma al atender sus motivaciones se estará propiciando un factor humano feliz dentro de nuestra organización, con actitudes positivas y dispuestos a prestar su colaboración en el logro de las metas institucionales, y lógicamente esta situación generará un clima organizacional agradable donde las relaciones interpersonales sean sanas y de cooperación.

Dentro de este apartado no estudiaremos las principales teorías motivacionales pues no es nuestra finalidad, sino simplemente el comprender que las personas poseen diferentes necesidades y la importancia de crear condiciones a través de las cuales pueden satisfacerlas de forma que afecten positivamente con sus actitudes y comportamiento el desarrollo de un clima organizacional óptimo.

2.2.7 Los grupos en la organización.

Los grupos formados en las organizaciones sean formales o informales influyen directamente en el comportamiento de los individuos dentro de ella, lo que a su vez afectará el desarrollo de determinado clima organizacional.

2.2.7.1 Concepto y características.

Un grupo puede ser definido como las relaciones existentes entre dos o más personas que comporten un mismo objetivo y que tienen en cuenta la existencia de los otros, además de acuerdo a Gibson y con base en la cátedra de Comportamiento Humano, los grupos presentan las siguientes características:

1. Los miembros del grupo participan en interacciones frecuentes que le permiten tener integración grupal.
2. Sus miembros están consientes de pertenecer a tal grupo, es decir, se definen entre sí como integrantes de un todo.

3. Dentro del grupo las mismas normas son compartidas, las normas son los estándares aceptados dentro del grupo, estas normas sólo son definidas para aquellas cuestiones de importancia dentro del grupo, y aunque los integrantes deben regirse por ellas las normas gozan de diferentes grados de aceptación, sin embargo aquel miembro que no se apegue a ellas sufrirá del castigo del grupo.
4. Se comparte un líder el cual al igual que las normas puede ser formal o informal, el cual ejerce cierta influencia sobre los miembros del grupo. Dentro de un grupo el líder debe perseguir las siguientes funciones esenciales:
 - a) Ayudar al grupo a alcanzar sus metas.
 - b) Difundir los valores grupales.
 - c) Actuar como representante de todos los miembros del grupo ante personas ajenas al grupo.
 - d) Evitar los conflictos grupales y fomentar la unidad grupal.
5. Los miembros del grupo comparten una misma cultura, se rigen por costumbres, ideas, pensamientos y valores que caracterizan su unidad.

Estas características definen a un grupo dentro de la organización, es importante conocerlas ya que representan la base para comprender el comportamiento y actitudes de los individuos dentro de los mismos y dentro de la organización.

2.2.7.2 Relación con el clima organizacional.

La formación de grupos puede traer graves problemas u óptimos beneficios a la organización y al desarrollo del clima organizacional, para entender esto primero debemos

comprender que la formación de grupos es inevitable, nada podemos hacer para eliminarlos, pues es un proceso natural que las personas se sientan atraídas por otras, por otra parte, como ya se mencionó los grupos influyen decisivamente en la conducta de las personas, pues cada miembro se somete ya sea por obligación o por voluntad propia a las normas que regirán su conducta dentro del mismo, para de esta forma obtener los beneficios u objetivos que persigue como individuo, pues por el contrario si el individuo no acepta o no moldea su conducta a lo que rige el grupo se ganará el rechazo, la apatía y posiblemente la agresión del grupo lo cual afectaría de forma negativa su conducta y desempeño organizacional.

La unión o cohesión de un grupo puede resultar perjudicial o benéfica para la organización dependiendo de qué tan coherentes o similares sean las metas grupales con las de la organización, por ejemplo si un grupo tiene un alto grado de cohesión y una gran identificación y aceptación de las metas organizacionales su conducta y actitudes serán positivas, por el contrario ante una alta cohesión por parte del grupo pero una mínima identificación con las metas de la organización su conducta grupal e individual será perjudicial a la organización. Por otra parte si un grupo presenta una baja cohesión y un nivel mínimo de identificación con las metas organizacionales generarán en el individuo actitudes de indiferencia, desinterés o apatía, sin embargo aún cuando las personas presenten de forma individual una gran concordancia entre sus metas con las de la organización, sus resultados aunque positivos serán menos productivos que si pertenecieran a un grupo con un alto grado de unión.

Debido a lo anterior el administrador debe estar consiente de la importancia de los grupos y de que estos persigan metas congruentes a las de la organización, pues los grupos

representan una fuerza importante en el desarrollo de un clima organizacional agradable por influir directamente en la conducta de los individuos, y al conocer cuales son los motivos por las que son formados se tienen mejores recursos para lograr el desarrollo del clima óptimo a la organización, generando las condiciones que promuevan la creación de tales grupos de manera que este proceso esté controlado y guiado sobre las metas organizacionales más que por meros intereses particulares que se contrapongan a los propios intereses de la empresa.

2.2.7.3 Razones para la formación de grupos.

Según Gibson, existen tres razones principales por las que las personas forman grupos, las cuales son:

I. Por sus necesidades de:

1. **Seguridad.** Al formar parte de un grupo el individuo adquiere cierta seguridad por el hecho de no sentirse sólo frente a los retos o problemas que pudiera enfrentar. Al fomentar la creación de grupos se estará originando que el individuo desarrolle un mejor desempeño y actitudes dentro de la organización.
2. **Social.** El individuo por naturaleza siente la necesidad de relacionarse con otros, una persona que se encuentre aislada de sus compañeros de trabajo se encontrará en menor grado satisfecha con su trabajo que si por el contrario estuviera en contacto con otros miembros de la organización y que mejor que mediante relaciones interpersonales agradables. Un empleado aislado no podrá satisfacer su necesidad básica de

relacionarse con otros pero si se originará en él una conducta contraria al logro de las metas organizacionales.

3. Estima. A todas las personas les agrada sentirse queridas, admiradas y con un alto nivel de importancia, el hecho de pertenecer a un grupo le brinda al individuo la posibilidad de satisfacer esta necesidad

II. La proximidad y la atracción.

Al estar los individuos laborando bajo condiciones que les permita estar a cierta proximidad una de otra, es un motivo para que surja en ellos, tal vez sin buscarlo de manera formal, la necesidad de formar un grupo, pues de esa forma intercambiarán ideas, pensamientos y actitudes respecto a su puesto o fuera de él.

Por otra parte la atracción que por igual esté presente en dos o más individuos debido o la igualdad de ideas, percepciones, motivaciones, valores, etc., puede ser otro motivo para la formación de un grupo dentro de la organización.

En el desarrollo de un clima organizacional agradable es importante tener en cuenta esto, pues evitaremos crear condiciones negativas que obstaculicen nuestro propósito, como por ejemplo colocar relativamente cerca a personas que se muestran recias a cumplir con las normas, políticas, estándares, valores organizacionales, etc., pues al formar un grupo con estas características definitivamente sus actitudes, pensamientos y comportamientos se reforzarán en perjuicio de la organización.

III. Metas grupales.

Las metas grupales pueden ser la principal razón por la que los individuos decidan formar un grupo o ser parte de uno ya existente, pues de esta forma sus acciones serán más productivas en el logro de tal meta, por lo que es muy importante identificar en el caso de grupos informales cuales son las metas que los motivaron a formarse para de esa forma saber si no son contrarias con las metas organizacionales, o por su parte fomentar metas y objetivos de interés tanto para los grupos como para la organización, dentro del estudio de los objetivos organizacionales establecimos algunos ejemplos.

Conociendo las características de los grupos y cuales son las razones por las que son formados, el administrador contará con elementos esenciales para crear las condiciones y tomar las decisiones que faciliten el desarrollo de un clima organizacional agradable y acorde al logro de las metas organizacionales para que tanto el individuo como la organización se vean favorecidos con ello.

2.2.8 Estilos de administración y liderazgo.

El estilo de administración empleado en una organización así como el liderazgo repercutirá sin duda en el desarrollo de determinado clima organizacional, que bien puede ser positivo o negativo a la organización, pues el comportamiento del factor humano responderá a estos, es por eso que a continuación estudiaremos la importancia de estos dos factores dentro de la organización para facilitar y promover un clima agradable a los individuos y a la organización.

2.2.8.1 Sistema de administración.

Un sistema de administración es la forma adquirida en que el dirigente de la organización, área o grupo dentro de la misma se comporta frente a los diversos factores organizacionales con que interactúa y que definen por consiguiente su visión respecto al manejo de los individuos.

2.2.8.2 Los cuatro sistemas de administración de Likert.

Para analizar de que forma el estilo o sistema de administración puede afectar el desarrollo del clima organizacional nos basaremos en los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert, importante autor de la teoría del comportamiento, ya que su propuesta define de forma clara y completa las características de cada uno de los sistemas, por lo que sus aportaciones nos ayudarán a comprender la relación entre los sistemas de administración y el clima organizacional.

La clasificación de los sistemas de administración propuestos por Likert es la siguiente:

1. **Sistema Autoritario coercitivo.** Este sistema de administración se caracteriza por ser sumamente autocrático, donde la administración controla todo lo que ocurre dentro de ella eliminando cualquier indicio de creatividad e independencia en las decisiones del factor humano, es decir, la administración toma todas las decisiones, las comunicaciones se dan en un proceso bastante precario pues únicamente se dan en sentido vertical y para la emisión de órdenes, este sistema de administración no confía

en las relaciones interpersonales, pues las considera perjudiciales para el desarrollo del trabajo, por consiguiente la organización informal esta totalmente prohibida, la administración hace énfasis en los castigos más que en las recompensas.

Lógicamente que este tipo de administración resultará perjudicial para el desarrollo de un clima organizacional agradable, ya que solamente generará un ambiente de temor y desconfianza, frustración y conflictos, por el hecho de suprimir las necesidades del factor humano, que anteriormente ya estudiamos, por el hecho de reprimir la formación de grupos, prohibir la comunicación informal y sólo utilizar la formal para la emisión de órdenes, además de no permitir ningún tipo de incentivo, este tipo de administración reprime e ignora todos los aspectos que anteriormente hemos estudiado, por lo que no se puede esperar más que el desarrollo de un clima desagradable a los individuos y que impida el éxito de la organización.

2. Sistema Autoritario benevolente. Este sistema representa una versión más atenuada del sistema autoritario coercitivo, es decir es menos rígido, sin embargo sigue siendo autocrático, pues aunque las decisiones son delegadas respecto a cuestiones de rutina éstas deben ser sujetas a aprobación de la dirección, por su parte la comunicación sigue siendo vertical y en sentido descendente utilizando solamente la comunicación ascendente como un medio para obtener retroalimentación respecto a las órdenes emitidas, aunque este sistema de administración tolera las relaciones interpersonales siguen siendo consideradas una amenaza, en lo que respecta a los castigos se sigue haciendo énfasis en ellos aunque se ofrecen algunas recompensas salariales y materiales.

A pesar de que este sistema de administración sea un poco más condescendiente realmente sigue sin facilitar el desarrollo de un adecuado clima organizacional donde las relaciones interpersonales sean sanas y acordes a las metas organizacionales pues las necesidades y motivaciones del personal siguen siendo reprimidas, creando en ellos conflictos, desconcierto, inseguridad y frustración por no sentirse parte de la empresa, acarreado esto las consecuencias de un clima organizacional desagradable y contaminado.

3. Sistema Consultivo. Dentro de este sistema la arbitrariedad por parte de la dirección se va eliminando, las decisiones comienzan a ser delegadas siempre y cuando se guíen en torno a las metas organizacionales, para posteriormente someterse a la aprobación de la administración, la comunicación fluye en todos los sentidos, la organización desarrolla condiciones relativamente favorables que generen una organización informal positiva a la organización, dentro de este sistema se hace énfasis en las recompensas materiales y simbólicas.

Este estilo de administración comienza a generar las condiciones propias para el desarrollo de un clima organizacional óptimo, y aunque se presenten algunas deficiencias estas son susceptibles de corregirse fácilmente pues la administración tiene un enfoque cada vez más abierto y participativo hacia los factores indispensables para desarrollar un clima organizacional agradable y acorde a los objetivos individuales y organizacionales.

4. Sistema Participativo. Este sistema es el más democrático y abierto de todos, las decisiones son totalmente delegadas controlando únicamente los resultados de ellas, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos e incluso la administración invierte en

sistemas de información, el trabajo es realizado casi en su totalidad en equipos, se confía en las personas, este sistema permite la participación de tal forma que fomenta la responsabilidad entre el factor humano, se hace especial énfasis en las recompensas simbólicas.

El sistema participativo es el que favorece en su totalidad al desarrollo de un clima organizacional donde prealezca la motivación, el sentido de pertenencia y en general la satisfacción de las necesidades del factor humano, las relaciones interpersonales sanas, en fin todos los beneficios que acarrea un clima organizacional óptimo.

Los sistemas de administración propuestos por Likert no persiguen una línea rígida, es decir, pueden combinarse características de dos o más sistemas, pero sin embargo toda organización presentará cierta tendencia ya sea hacia el sistema autocrático o participativo, al identificar esto el administrador estará en condiciones de investigar aquellas posibles deficiencias en su sistema de administración y descubrir cómo puede contribuir a eliminarlas con la finalidad de facilitar el desarrollo del clima organizacional acorde a las metas y objetivos de la empresa y el individuo.

2.2.8.3 Concepto de liderazgo.

El liderazgo está íntimamente relacionado con el sistema de administración empleado en la organización, puesto que el liderazgo puede definirse como la capacidad de un individuo para influir sobre los demás empleando un proceso de comunicación, para el logro de una o

varias metas, así dependiendo del sistema que una organización utilice así mismo será el estilo de liderazgo para influir en los otros.

2.2.8.4 Fuentes de poder.

Para comprender lo anterior es indispensable saber que el poder de un líder proviene de varias fuentes, que según la cátedra de Administración I pueden ser:

1. **Coercitivo.** La influencia del líder se basa en el temor por recibir severos castigos por no acatar las solicitudes u ordenes del líder, es decir, este estilo de liderazgo corresponde a un sistema autocrático de administración.
2. **Recompensa.** Este poder es otorgado al líder por sus seguidores sobre la base de obtener posibles premios o recompensas por haber acatado las indicaciones de éste, las características de un sistema consultivo participativo refleja mejor este tipo de liderazgo.
3. **Legítimo.** Esta fuente de poder se refiere a la posición que ocupa el líder dentro de la jerarquía de la organización.
4. **Experto.** Capacidad de influir en los otros por la experiencia, conocimientos, habilidades, etc., que tiene el líder en relación con sus seguidores.
5. **Referente.** Este tipo de poder es otorgado a un líder por la propia admiración e identificación de sus seguidores.

Al conocer las fuentes de poder o de influencia de un líder podemos comprender que dependiendo del sistema de administración empleado en una organización el origen del poder del líder será diferente, por ejemplo si una organización se orienta hacia un sistema autocrático

posiblemente las únicas fuentes de poder para un líder formal serán la fuente coercitiva y legítima, esta situación dificultaría el desarrollo de un clima organizacional donde el factor humano realmente prestara su colaboración al logro de los objetivos organizacionales, por el contrario los grupos se verían en la necesidad de nombrar líderes informales que con mucha probabilidad estarían luchando por lograr metas contrarias a las de la organización, esta situación provocaría que el líder informal adquiriera mayor influencia sobre la conducta de los individuos que el líder formal. Por otra parte si el sistema de administración se orienta hacia un sistema participativo el líder formal adquirirá su poder de influencia sobre fuentes donde la voluntad de las personas se haga presente y de ésta forma los individuos estarán convencidos de no ser necesario el establecimiento de líderes informales puesto que las metas organizacionales serán acordes a sus motivaciones e intereses particulares.

2.2.8.5 El jefe y el líder.

Para que el administrador pueda generar esta situación en el factor humano debe estar consiente de las diferencias entre un jefe y un líder, que de acuerdo a la cátedra de Dirección I, son:

1. El líder basa su autoridad en la influencia personal, mientras que el jefe en su posición jerárquica.
2. Un líder establece compromisos, un jefe solamente emite órdenes.
3. Mientras que el líder cuenta con colaboradores el jefe hace uso de subordinados.
4. Las actividades básicas del líder es inspirar y delegar, por su parte las del jefe son supervisar y controlar.

5. Las decisiones de un líder son tomadas con base a la situación además de ser delegadas, el jefe toma decisiones con base en normas establecidas y en un proceso centralizado.
6. El líder realiza reconocimientos con base en la productividad, mientras que el jefe se basa en la disciplina para otorgarlos.

Cuando el administrador está consiente de la influencia de los sistemas de administración, las fuentes de poder del líder y las diferencias entre éste y un jefe, pero sobre todo al ponerlas en práctica, estará en mayores posibilidades de generar un ambiente armónico entre las metas organizacionales e individuales que favorezcan el desarrollo de un clima organizacional óptimo a todos los individuos que forman parte de la organización.

2.2.9 Satisfacción laboral.

Es lógico pensar que si el factor humano se encuentra satisfecho dentro de su trabajo mostrará actitudes a favor de un clima organizacional agradable, pero es conveniente entender bajo que condiciones un trabajador puede percibir satisfacción en su trabajo.

2.2.9.1 Concepto.

La satisfacción laboral es definida como un estado placentero o positivo del individuo dentro del trabajo que desempeña o al puesto que ocupa, como resultado de la valoración al trabajo, tal valoración está dada con base en elementos como el salario, la supervisión, las condiciones de trabajo, el contenido del puesto, las relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo, oportunidades de promoción, el grado en que son satisfechas sus necesidades y

expectativas, etc., son varias las condiciones en que un individuo se basa para determinar si su trabajo o puesto le produce un estado de satisfacción o insatisfacción. Y por supuesto dentro de estas condiciones o factores se encuentra el clima organizacional agradable, pues ante unas condiciones laborales donde impera un ambiente motivante, cordial y de armonía el trabajo desempeñado por las personas será más eficiente.

2.2.9.2 Teorías de la satisfacción.

A continuación describiremos las principales teorías que según Wexley, tratan de explicar el porque un individuo puede considerarse en un estado de satisfacción o insatisfacción laboral:

1. Teoría de la discrepancia. Esta teoría trata de explicar que la satisfacción de un individuo sobre su puesto esta dada por la discrepancia o diferencia que él percibe entre lo que espera del puesto y lo que él percibe que está obteniendo. Así una persona estará satisfecha si no existe discrepancia entre lo que desea y lo que esta obteniendo.
2. Teoría de la equidad. Según esta teoría el grado de satisfacción de un individuo se origina por la percepción de estar obteniendo los beneficios justos comparando sus esfuerzos y resultados obtenidos en relación con los esfuerzos y resultados de otra persona con la que se compara. Por lo tanto la desigualdad provocará en el individuo un estado de insatisfacción.

3. Teoría de la influencia social. Esta teoría asegura que factores sociales influyen en el individuo para percibir un estado de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, es decir, el empleado percibe su propia satisfacción tan sólo en la reacción de sus compañeros ante el trabajo, puesto o la organización más que en el puesto que ocupa.

4. Teoría bifactorial. Esta teoría propuesta por Herzberg, agrupa las características del puesto en dos factores, el primero de ellos, los factores higiénicos son aquellos necesarios para no producir insatisfacción en el cumplimiento de las necesidades básicas de las personas, pero no provocarán satisfacción por el hecho de estar presentes en el puesto, los factores higiénicos puede ser el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el tipo de supervisión. Por su parte los factores motivacionales son aquellas características del puesto que si están dentro de éste y producirán satisfacción en el individuo pero ante su ausencia no generarán insatisfacción, ejemplo de estos factores son el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, progreso, es decir aquellos factores que nos permiten satisfacer necesidades de orden superior.

No sería válido desechar cualquiera de estas teorías para sólo enfocar la comprensión de la satisfacción laboral a una sola, pues el comportamiento y actitud de un trabajador seguramente tendrá explicación en cualquiera de las teorías descritas. Lo importante es que el administrador comprenda que estas teorías pueden ser un medio para explicar las actitudes generadas en un trabajador dentro de la organización repercutiendo éstas en el equilibrio de un clima organizacional agradable, así mismo si en la organización se desarrolla un clima negativo o desagradable la insatisfacción del trabajador se hará presente, acarreado con esta

situación actitudes agresivas, de frustración en el personal creando problemas de conflictos, ausentismo, rotación y deficiencia en el desempeño del factor humano.

Por lo tanto si comprendemos y hemos identificado aquellos factores que provocan satisfacción o insatisfacción en el individuo, tendremos la posibilidad de generar las condiciones ya sea para eliminarlos o fomentarlos, así entre más satisfecho este el factor humano con su trabajo éste podrá desarrollar acciones positivas en pro de un clima organizacional positivo, así mismo, se generará un compromiso organizacional dirigiendo su satisfacción no sólo al puesto sino a toda la organización, aceptando sus valores y metas.

Finalmente podemos concluir que cada uno de los factores organizacionales anteriormente estudiados representan la clave en el desarrollo del clima que beneficie a la organización y a todos cuantos la integran, pues hemos recalcado la relación de cada uno de ellos con la personalidad del factor humano, específicamente con sus actitudes y comportamiento, y como éstos a su vez repercuten en los factores que dentro de la organización determinan el clima bajo el que se desenvuelven.

Claro estos factores organizacionales no son los únicos por los que el administrador debe preocuparse, existen muchos más como todos aquellos que envuelven a la estructura y a los procesos, sin embargo al tomar conciencia de la importancia de la misión y filosofía, la cultura, valores y objetivos organizacionales e individuales, la comunicación, el estilo de administración y liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y los grupos, estamos creando condiciones favorables para traer a nuestra organización todos los beneficios de un clima organizacional agradable y positivo.

Sin embargo, siempre existirán situaciones que nos hagan suponer la imposibilidad de establecer el clima óptimo a la organización, tales situaciones llamadas conflictos, no necesariamente imponen barreras a nuestro propósito, por el contrario un buen manejo del conflicto puede crear resultados positivos al clima organizacional, así haciendo esta aclaración, procedemos a estudiar el conflicto dentro del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3.

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y MEDIOS DE SOLUCIÓN.

Por siempre en las organizaciones existirá la interrelación ya sea de personas o grupos, esta situación origina que inevitablemente se creen condiciones de colaboración o de conflicto.

A continuación analizaremos la relación del conflicto respecto al clima organizacional, y entenderemos como un nivel aceptable de conflicto puede favorecer a la organización. Por otra parte plantearemos algunos de los medios de solución de conflictos, de los cuales el administrador puede valerse para no permitir que el conflicto se salga del nivel óptimo y ocasione situaciones verdaderamente graves que perjudiquen el desarrollo adecuado del clima organizacional y lo que esto acarrea.

3.1 EL CONFLICTO Y SUS CONSECUENCIAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Wexley, el conflicto es definido como el enfrentamiento de dos partes en el que existe toda la intención de perjudicar al otro interfiriendo en sus metas, es decir, el conflicto es toda lucha por lograr las metas de una parte perjudicando el logro de las metas del otro, por el hecho de contraponerse y ser contrarias.

Sin embargo por más que el conflicto pareciera ser totalmente perjudicial, no es así, la mayoría de los administradores y en general toda la sociedad tiene la idea errónea de considerar o percibir al conflicto como un elemento negativo ya sea dentro de las

organizaciones o dentro del propio ambiente social, esta idea ha sido arraigada por generaciones en nuestra cultura, así el administrador no permite los más mínimos indicios de situaciones conflictivas dentro de su organización, sin considerar que estos son totalmente inevitables y que por lo que realmente debe preocuparse es por darle el manejo a la situación de tal forma que pueda resultar benéfico a la organización y a los propios individuos.

Así es, el conflicto puede favorecer a la organización y a sus miembros, una vez habiendo entendido que debido a los diferentes rasgos de la personalidad del factor humano, a su constante interrelación con otros miembros de la organización y la inevitable interdependencia de sus acciones, las situaciones conflictivas nunca se podrán erradicar dentro de la organización, el administrador debe manejar esta situación de forma que pueda obtener su máximo provecho.

Por ejemplo, ante un conflicto es posible que salgan a flote situaciones que no estaban siendo consideradas por la administración y que repercutían negativamente en el clima organizacional o en el desempeño de los individuos, por otra parte el conflicto puede fomentar la creatividad e innovación en el factor humano de tal suerte que ambas partes salgan beneficiadas, además el conflicto es un motor de desarrollo, esto es, las situaciones conflictivas se presentan cuando existen condiciones evidentemente desfavorables para una o ambas partes, al surgir el conflicto el administrador no hará otra cosa que remediar las causas de su origen, de esta forma la administración enfrenta las condiciones cambiantes del entorno evitando con ello desconocer o ignorar las condiciones que están afectando el desarrollo del clima que la organización desea para su bienestar, por otra parte al no hacerse presentes los conflictos dentro de una organización, se esta condenando al estancamiento y el atraso, por no

considerar o evitar cualquier expresión de molestia o desacuerdo surgido en sus integrantes, ignorando todo aquello que podría fomentar la eficiencia organizacional.

Sin embargo, en todas las organizaciones existe un nivel óptimo de conflicto, es decir, aquel punto en que los conflictos pueden permitirse por favorecer el desempeño organizacional, pues de otra forma ante un elevado índice de conflictos se originaría una situación realmente grave y de compleja solución en la organización, así también cuando una organización presenta un nivel mínimo de conflicto su desarrollo se ve obstaculizado, los conflictos deben ser tanto permitidos como reprimidos, sin caer dentro de estos dos extremos, que seguramente pueden amenazar la supervivencia del clima cordial y agradable de toda organización.

3.2 TIPOS DE CONFLICTOS.

Dentro de las organizaciones pueden surgir cuatro diferentes tipos de conflictos el intraindividual, interpersonal, intergrupala, y el organizacional, al surgir cualquiera de estos conflictos el administrador deberá de suponer que existen condiciones de malestar entre los que forman parte de dicho conflicto, por lo que se procederá a su estudio con base en la Cátedra de Administración VI.

3.2.1 Conflicto intraindividual.

Se presenta dentro de un individuo por razón de que su proceso motivacional se ve interrumpido, es decir, el proceso necesidad-impulso-incentivo. Esta interrupción crea en el

individuo una situación conflictiva dentro de sí que puede exteriorizar hacia los demás, de esta forma su comportamiento dentro de la organización afectará el desarrollo de un clima agradable, debido a la frustración causada por no alcanzar su incentivo.

3.2.2 Conflicto interpersonal.

El conflicto interpersonal se origina cuando al interactuar dos o más personas se presentan las siguientes situaciones:

- a) Diferencias personales originadas por la propia personalidad del factor humano, o por las percepciones de cada individuo ante una situación.
- b) Deficiencias en la información, originadas por contar con información diferente ya sea que uno tenga la razón y el otro no, o ninguno la tenga.
- c) Por la incompatibilidad de roles, presentada cuando las personas tienen diferentes requerimientos o necesidades por el propio rol que desempeñan dentro de la organización.
- d) Estrés ambiental, es decir, ante situaciones de incertidumbre en la organización se origina un ambiente negativo afectando el comportamiento de los individuos.

3.2.3 Conflicto intergrupalo.

Referente al conflicto surgido entre dos o más grupos, cuando los individuos que integran un grupo interactúan colectiva o individualmente con los miembros de otro grupo. El conflicto intergrupalo puede ser originado por:

- a) La competencia de recursos dentro de la organización.
- b) La interdependencia de tareas, al existir una alta interdependencia de tareas y una baja compatibilidad de metas, mayor será el nivel de conflicto.
- c) Ambigüedad jurisdiccional, al disputarse el crédito por haber logrado cierta meta en la que ambos grupos participaron.
- d) Las luchas por el status, cuando un grupo trata de elevar su status o posición dentro de la organización otro grupo puede sentirse amenazado o inseguro.

Ya habíamos tratado el punto de que un ambiente conflictivo óptimo puede traer grandes beneficios en el desempeño organizacional (Ver figura 3), siempre y cuando esta situación sea aprovechada, en el conflicto intergrupal de igual manera un nivel óptimo de conflicto puede ser aprovechado de manera que tanto la organización como el grupo se beneficien.

3.3 MEDIOS DE SOLUCIÓN.

A continuación analizaremos algunos de los medios de solución de conflictos, estos medios de solución, además de ser procedimientos o métodos, proporcionan bases para generar un ambiente organizacional favorable a la solución de conflictos, como lo es la empatía y la asertividad, la solución integrativa de problemas, las habilidades de negociación y la intervención de terceros, es decir, promueven el establecimiento de condiciones óptimas para la solución de conflictos dentro de la organización que nos proporcionen las ventajas de un nivel óptimo de conflicto, y de esta forma promover el desarrollo de la organización que repercuta en un adecuado clima organizacional.

Figura 3. Relación propuesta entre el conflicto intergrupual y el desempeño organizacional.

	Nivel del conflicto intergrupual	Impacto Probable sobre la organización	Organización caracterizada por	Nivel del desempeño organizacional
Situación I	Bajo o Ninguno	Disfuncional	Adaptación lenta a cambios ambientales. Pocos retos. Poca estimulación de ideas. Apatía. Estancamiento.	Bajo
Situación II	Optimo	Funcional	Movimiento positivo hacia las metas. Innovación y cambio. Busca de soluciones a problemas. Creatividad y rápida adaptación a los cambios ambientales.	Alto
Situación III	Alto	Disfuncional	Disolución. Interferencia con actividades. Coordinación difícil. Caos.	Bajo

Fuente: GIBSON, 1990: 166

3.3.1 Uso de la empatía.

Más que un proceso la empatía es un valor que debe ser promovido dentro de las organizaciones. Según Kolb la empatía es el grado en que se logra desarrollar una comprensión real de los demás, es decir, la empatía como vulgarmente se dice, es tener la capacidad de "ponerse en los zapatos del otro".

La empatía es un valor que debe ser practicado al confrontar un problema, pues permite que las partes en conflicto sedan, y lleguen a solución pacífica y efectiva para ambas partes, por el hecho de comprender las causas del comportamiento y actitudes del otro.

Sin embargo, la práctica de la empatía resulta difícil para la mayoría de las personas, que no están dispuestas a ceder, y por otra parte ante individuos con conflictos internos aún no resueltos, o que al convivir en un ambiente estresante, de ansiedad o presión, su inclinación hacia la práctica de la empatía será menor, porque el individuo estará más orientado por resolver sus propios problemas que comprender el comportamiento y actitudes de los demás, además ante la ejecución de un sistema de administración autocrático se generará un ambiente organizacional que descarte cualquier posibilidad de practicar la empatía, por eso al crear un ambiente organizacional que permita tanto la satisfacción de las necesidades de los individuos, relaciones interpersonales sanas, un adecuado sistema de comunicación y motivación, se crearán bases importantes que fomenten la práctica de la empatía en la solución de conflictos.

A pesar de lo anterior, según Kolb, ante una personalidad que promueva un sistema administrativo extremadamente no autoritario dificulta la práctica de la empatía, por el hecho de ignorar que las personas requieren ser tratadas de formas diferentes, además de considerar que las relaciones interpersonales se desarrollan dentro de un ambiente totalmente cordial, haciendo caso omiso a posibles manifestaciones de inconformidad.

Las personas presentamos percepciones anticipadas sobre otros individuos o grupos, que por una parte pueden beneficiar el uso de la empatía pues implica el tener una visión anticipada del comportamiento y actitud del otro, sin embargo esta percepción puede dificultar

la práctica de la empatía al ignorar conscientemente aquella información que pueda alterar nuestras percepciones, por esto la comunicación juega un papel de suma importancia en la comprensión del comportamiento de los demás.

Una vez establecidos los elementos administrativos que dentro del capítulo anterior analizamos, la adquisición del valor de la empatía por parte de los integrantes de una organización resultará de suma facilidad, y más si éste es practicado por el administrador, que comprende la importancia de su aplicación para obtener resultados positivos de los conflictos originados dentro de su organización.

3.3.2 Comportamiento asertivo.

La personalidad dificulta la óptima solución de conflictos, al confrontar un problema una de las partes puede sentirse reprimida por la posición de poder de la otra parte y como consecuencia se abstiene de expresar aquello que le molesta y la solución que le agradaría lograr, o en caso contrario, una personalidad muy agresiva impide lograr una solución mutuamente benéfica.

El uso de la asertividad representa una alternativa para una solución productiva de situaciones conflictivas, que al igual que la empatía puede ser considerado un valor a fomentar dentro de la organización.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

“La asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta. El individuo asertivo no tiene miedo de pedirle a la otra

persona que modifique su conducta ofensiva y no se siente incómodo por tener que rechazar las peticiones no razonables del otro”(KEITH, 1991: 300).

El comportamiento asertivo genera la solución eficaz de conflictos, pues las personas que intervienen en él están abiertas al diálogo, hacen uso de la empatía, expresan sus sentimientos y percepciones, ceden ante las peticiones del otro y presentan alternativas en la solución del conflicto, para llegar a un acuerdo razonable y benéfico para ambas partes.

3.3.2.1 Etapas.

La asertividad presenta una serie de etapas que no necesariamente requieren ser aplicadas en su totalidad, lo más importante es expresar la situación actual y las posibles soluciones, el uso de todas las etapas dependerá de la magnitud del conflicto y de la relación entre las partes que intervienen en él.

Las etapas del comportamiento asertivo, descritas por Keith, son las siguientes:

1. Describir el comportamiento. Dentro de esta etapa los individuos describen el comportamiento de la otra parte, el cual les resulta molesto, y que es lo que está ocasionando el conflicto.
2. Expresar los sentimientos. Los individuos expresan los sentimientos que les origina la situación que ellos perciben que está ocasionando el conflicto, dentro de esta etapa se tiene como finalidad crear empatía en la otra parte.

3. **Hacer énfasis.** Se trata de practicar la empatía sobre la otra persona, comprender las motivaciones de su comportamiento, sus razones.
4. **Negocie un cambio.** En esta etapa se expresan los deseos de solucionar el conflicto, aportando alternativas razonables para el beneficio de ambas partes.
5. **Indicar las consecuencias.** Se expresan las consecuencias tanto de llegar a un acuerdo y cumplirlo, así como si no se llegara a un arreglo.

3.3.2.2 Acciones conciliatorias.

La asertividad puede complementarse con las acciones conciliatorias al confrontar un conflicto, estas acciones fueron expresados por Wexley y son:

- a) Expresar deseos de cooperar con la otra parte y mantener una relación armoniosa entre ambas.
- b) Ofrecer reconocimiento y declaraciones de respeto para los logros de la otra parte.
- c) Al confrontar una situación no realizar acusaciones, amenazas o menospreciar a la otra persona.
- d) Elogiar las acciones de conciliación de la otra parte.
- e) Hacer énfasis en las características e intereses mutuos.
- f) Ofrecer ayuda a la otra parte sobre cuestiones específicas.
- g) No presentar diferencias de valores o creencias.

El comportamiento asertivo es un medio eficiente para confrontar conflictos y generar situaciones productivas para ambas partes, así como para la organización. Será muy

importante que la administración promueva entre los individuos este medio de confrontación, pues junto con la empatía representa una alternativa viable para obtener resultados productivos de un conflicto, y aunque no es algo fácil de lograr, no es imposible modificar el comportamiento organizacional de las personas, que a través de la capacitación en la asertividad y el ejemplo por parte del administrador, puede lograrse.

3.3.3 Habilidades de negociación.

La negociación es la manera de resolver un conflicto, en el que se plantean los deseos de ambas partes para llegar a un acuerdo, es decir, se confronta el problema que origina tal situación, para obtener un resultado positivo para las partes que en él intervienen. Sin embargo, existen algunos prejuicios y errores respecto a la negociación que no permiten llegar a un acuerdo.

3.3.3.1 Enfoque tradicional.

Tales prejuicios están considerados bajo un enfoque tradicional de la negociación, como lo son:

1. “Los negociadores tienden a sobreactarse por el marco o forma de presentación de la información en una negociación.
2. Tienen los negociadores irracionalmente a llevar el compromiso a un curso de acción previamente seleccionado, aunque no sea la mejor alternativa.

3. Tienen a asumir que sus ganancias deben venir a costa del otro partido, y por lo tanto se pierden oportunidades de acuerdos beneficiosos para las partes.
4. El juicio del negociador tiende a influenciarse por información poco relevante como la oferta inicial.
5. Los negociadores tienden a confiarse por la información obtenida fácilmente.
6. Los negociadores tienden a no considerar información que está disponible si se enfoca bajo la perspectiva del oponente” (ADMINISTRACIÓN VI, APUNTES 2000).

3.3.3.2 Enfoque moderno.

Sin embargo, bajo el enfoque moderno de la negociación existen las llamadas técnicas de negociación de bajo y alto riesgo, las cuales deberán ser utilizadas dependiendo de la complejidad del conflicto.

1. Técnicas de negociación de bajo riesgo:
 - a) “Adulación: esta técnica se refiere a realizar halagos de forma sutil al oponente, con la finalidad de que éste ceda.
 - b) Atacar el asunto fácil primero: de esta forma se creará confianza entre las partes que intervienen en el conflicto.
 - c) El silencio: se refiere a guardar silencio con la finalidad de que la otra persona exponga sus puntos y así conocer “el terreno que se pisa”, para posteriormente expresar las peticiones con base en la información conocida.

- d) Dar una posición inicial inflada: esta técnica consiste en expresar peticiones muy elevadas o fuera de la aceptación del oponente, con la finalidad de crear una contraoferta que esté dentro de los rangos aceptables.
- e) Compasión: originar simpatía o compasión en la otra persona para que ésta ceda ante las peticiones.

2. Técnicas de negociación de alto riesgo:

- a) Pérdidas inesperadas de temperamento: cuando la negociación está atorada, se muestra por una de las partes cierto cambio de temperamento con el propósito de avanzar en la negociación, aunque se tiene el riesgo de ser tomado como una persona inmadura, voluble e incapaz de manejar el temperamento, lo cual afectaría el proceso de negociación.
- b) Tómalo o déjalo: esta estrategia de negociación es muy agresiva, consiste en presentar una sola oferta. La parte que cuente con la mejor posición será la que pueda aplicar esta estrategia, mientras que la otra parte presentará una actitud frustrante.
- c) Esperar hasta el último momento: ya cuando el plazo o el tiempo de la negociación esté por cumplirse, presentar una propuesta que suene razonable.
- d) Doble juego: utilizar primero una técnica de ceder ante el oponente, y después ya ganada la confianza ofrecer una contraoferta”(Ibid).

Antes de emplear cualquiera de las estrategias de negociación, debe tomarse conciencia de que ésta tiene como finalidad resolver situaciones conflictivas en las que exista una posibilidad de llegar a un acuerdo mutuo, en beneficio de ambas partes. Por lo que no será probable utilizar la negociación si se pretende obtener un beneficio a costa de la derrota del

otro, como ya lo habíamos descrito en el enfoque tradicional de la negociación, una vez más es imprescindible considerar los aspectos de la empatía y asertividad, para tener la posibilidad y en compromiso de ceder ante las peticiones razonables de la otra persona, sin perder nunca de vista que la solución al conflicto debe resultar benéfico para ambas partes.

3.3.4 Intervención de terceros.

Para Wexley, es importante la intervención de terceras personas cuando el proceso de negociación está estancado por la apatía que presentan las partes de lograr un resultado positivo para ambas, por lo que no desean ceder ante las peticiones del otro.

3.3.4.1 Tipos de intervención.

La intervención de un tercero tiene como finalidad ayudar a resolver el conflicto, según Wexley, existen tres tipos de intervención de terceras personas:

1. Arbitraje.

El arbitro o juez tiene el propósito de dictar una resolución obligatoria para ambas partes, sin importar que una de ellas no resulte beneficiada por la resolución, así que es importante que el arbitro cuente con la información completa y verídica de la causa del conflicto, más que basarse en los argumentos de las partes, con tal de emitir un juicio objetivo e imparcial.

2. Mediación.

Por su parte el mediador no posee autoridad directa sobre las partes en conflicto, a diferencia del arbitro el mediador solamente expresa recomendaciones en la solución del conflicto, y su aplicación está basada en el poder de persuasión, prestigio y comprensión de las partes. Además el mediador tiene como finalidad restablecer la comunicación que ha sido dañada por las partes en conflicto, actuando como mensajero al transmitir información a los oponentes, y que éstos no se atreven a discutir.

3. Proceso de consulta entre las partes.

La finalidad o el objetivo del utilizar un consultor parece ser mucho mejor, que el utilizar un arbitro o un mediador, pues el consultor tiene como propósito además de mejorar la relación entre las partes en conflicto, ayudarlas a resolver por sí mismas futuras situaciones conflictivas, las técnicas utilizadas por el consultor proponen la concientización de que cada una de las partes posee percepciones posiblemente distorsionadas de la situación o causa aparente del conflicto, por lo que el consultor guía a ambas partes en una investigación conjunta de hechos, así como en el propio desarrollo de las soluciones.

3.3.4.2 Técnicas de intervención.

Las técnicas utilizadas por un consultor en la intervención en un conflicto son:

1. “Regular la localización, oportunidad y duración de las confrontaciones para asegurar que existe una motivación positiva mutua para resolver el conflicto y que la confrontación tiene lugar en una atmósfera de informalidad e imparcialidad.
2. Animar a ambas partes a diagnosticar las razones del conflicto y sugerir los conceptos de la ciencia de la conducta y las teorías que pueden explicar por que las partes han venido actuando de cierta manera.
3. Impulsar la utilización de procedimientos de solución de problemas y desanimar las reacciones no productivas, tal como las amenazas, acusaciones y comentarios detractores.
4. Facilitar la precisión de la comunicación resumiendo la posición de cada parte o pidiendo a cada una de ellas que repita la última declaración de la otra parte antes de responder a ella. La comprensión de la posición de la otra parte puede también ser mejorada sosteniendo un debate en el cual cada una de las partes presente la posición de la parte opositora más que la propia (papel inverso)”(WEXLEY, 199:231-232).

Como podemos observar las técnicas anteriores proponen medios similares al uso de la asertividad y la empatía, es por eso que la intervención a través de un consultor y lo que implica parece ser lo más conveniente al pretender solucionar un conflicto, cuando éste no ha podido ser resuelto por ambas partes.

3.3.5 Solución integrativa de problemas.

La solución integrativa de problemas tiene como finalidad encontrar una solución benéfica para ambas partes, partiendo de que el conflicto es una situación problemática de dos partes así mismo la solución debe ser buscada por ambas partes buscando un beneficio mutuo.

Así las partes deben hacer uso de la empatía para comprender las necesidades y sentimientos de la otra parte y que deben de quedar solucionadas, mediante una comunicación abierta y sincera de los hechos o circunstancias que ocasionan el conflicto. Para poder utilizar este medio de solución de conflictos es necesario que las partes involucradas muestren confianza entre sí, y de esta manera presenten toda la información que ayude en la solución del problema, o de otra forma las partes involucradas estarán temerosas de proporcionar información respecto a sus necesidades mínimas por creer que la otra parte pueda obtener provecho de ello alterando su información.

3.3.5.1 Tácticas integrativas.

Algunas tácticas integrativas fueron propuestas por Blake y Mounton:

1. El problema que ocasiona el conflicto debe ser definido por ambas partes, es decir, no se debe realizar una descripción interesada por cada parte sino que los hechos que ocasionan el problema se deben descubrir de forma conjunta.
2. Se deben de identificar los puntos en que las partes están de acuerdo, así como las metas compartidas que ambas partes desean lograr.
3. El desarrollo y planteamiento de las soluciones se debe de realizar de forma conjunta, sin perder de vista que la finalidad es el beneficio mutuo.
4. La solución seleccionada debe ser equitativa para ambas partes, en caso de alguna solución que beneficie más a alguna de las partes, se debe buscar alguna manera de proporcionar beneficios especiales a la otra parte, con la finalidad de hacer equitativo el acuerdo logrado.

Éstas tácticas por sí solas no representan el éxito en la solución de conflictos, pues sólo son una orientación, así que su éxito dependerá de la disposición de las partes para llegar a un acuerdo con beneficios mutuos, haciendo uso de la cooperación y de la creatividad.

Los medios de solución aquí expuestos, más que técnicas o procedimientos, fomentan un clima organizacional adecuado para la solución de conflictos. Es decir al fomentar y hacer uso de la empatía y asertividad, de las técnicas de negociación y la solución integrativa de problemas, será mucho menos complejo llegar a una solución óptima de cualquier conflicto, es por eso importante que el administrador cree las condiciones propias para desarrollar un clima organizacional que promueva el uso de estos elementos, que sin duda son de gran importancia para obtener los máximos beneficios que nos proporcionan los conflictos.

Al establecer las condiciones propias para desarrollar un clima organizacional óptimo a la organización y a los individuos, no aseguraremos la inexistencia de situaciones conflictivas, pero sí habremos creado las condiciones adecuadas para facilitar su solución y obtener sus beneficios.

Habiendo conocido los inicios en los estudios del clima organizacional a través de los diversos autores citados, nos hemos dado cuenta del enorme desarrollo que este aspecto de la organización ha tenido, pero sin embargo, aún nos falta mucho por descubrir pero sobre todo, por realmente aplicar las enseñanzas que nos brindan el estudio del clima organizacional. El clima organizacional determina en gran medida el éxito de cualquier entidad, al ser las relaciones personales el principal motivo que caracteriza determinado clima es fundamental darle la importancia que éstas tienen y promover su sano desarrollo.

Hemos descrito los principales aspectos que determinan las características del clima organizacional y que pueden afectar el desarrollo de las relaciones personales y que de igual manera son los aspectos fundamentales en que todo administrador debe trabajar si pretende originar un clima que promueva el desarrollo tanto de los individuos como de la organización.

Los individuos colaboran de manera entusiasta y eficiente si su trabajo se desarrolla dentro de un marco cordial y sano, en el que sus diferencias sean respetadas y tomadas en cuenta, en donde al lograr los objetivos organizacionales esté logrando los suyos propios, donde la comunicación le permite actuar con eficiencia y la motivación realmente le entusiasme a colaborar, donde los grupos de trabajo le reconozcan su labor y le permitan participar, que el estilo de administración promueva su desarrollo, en fin donde realmente se sienta satisfecho de colaborar; todo lo anterior podrían ser las características adecuadas de un clima organizacional sano, sin embargo esto no es fácil de conseguir pues entran en juego las múltiples personalidades del factor humano con lo cual siempre se presentan situaciones conflictivas que podrían afectar gravemente el desarrollo de la organización si no son manejadas de forma correcta, por lo cual fue necesario abordar tal aspecto, describiendo algunos de los medios adecuados de solución y aclarando que un nivel óptimo de conflicto puede favorecer el desarrollo de un clima organizacional sano, donde las personas puedan progresar en sus relaciones interpersonales para su propio provecho y el de la organización.

Es indiscutible que la base para desarrollar un clima organizacional óptimo no sólo está formada por sus diversos elementos, sino también y en gran medida por el apoyo que la gerencia o la alta administración brinde a éste aspecto organizacional, por esto es de gran

trascendencia el papel de la dirección para establecer las características que definirán el clima bajo el cual se desarrollen las relaciones personales y laborales en su organización.

La tarea no es nada fácil, el cambiar de un clima organizacional extremadamente corrompido y conflictivo a uno sano será un proceso largo, sin embargo esto no es pretexto para desalentarse, pues al tener el administrador conciencia de la importancia y beneficios de contar con un clima organizacional óptimo estará tomando el primer paso fundamental para lograr el éxito de la organización.

Una vez abordados teóricamente cada uno de los elementos que definen las características del clima organizacional, así como conocer la importancia y beneficios que cada uno presenta en la organización, para finalmente contribuir al éxito organizacional, y además ya conocidos de que forma los conflictos pueden contribuir al desarrollo de un clima óptimo, procederemos a realizar una investigación de campo para conocer en forma práctica y real de que forma interactúan estos elementos.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO.

Dentro de este capítulo se presentarán los resultados y conclusiones obtenidas respecto a la investigación de campo a realizar en el Centro de Educación y Capacitación Forestal #1, con la finalidad de indagar las características que determinan el clima organizacional en tal institución.

4.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Además también se pretenderán alcanzar los siguientes objetivos; conocer cuales son las causas que determinan esas características en el clima organizacional, identificar los aspectos que lo afectan negativamente y determinar si son susceptibles de pronta solución, y finalmente proponer un sistema administrativo para mejorar este aspecto organizacional, por otra parte se pretende comprobar las siguientes hipótesis; “El principal aspecto que determina las características del ambiente organizacional es la personalidad del factor humano que integra la entidad”; “Un ambiente laboral contaminado influye en los diferentes rasgos que conforman la personalidad del factor humano, fortaleciendo así a este tipo de ambiente”; “La principal causa en el surgimiento de conflictos son las diferencias personales”. La metodología empleada consistirá en una vez analizado el marco teórico definir una serie de objetivos, ya expuestos, que guíen la investigación a realizar, para posteriormente aplicar un cuestionario, previamente diseñado, a los empleados de oficina y al Director General de la institución que es el universo a estudiar. Específicamente el estudio se concentrará en obtener información entre los diversos empleados de oficina y el Director General solamente, pues son ellos quienes tienen una

interacción frecuente entre sí, afectando con esto en mayor grado las características que determinan el clima organizacional, para después al recopilar la información y procesarla obtener las conclusiones y objetivos de dicho estudio, y finalmente emitir una recomendación para mejorar el clima organizacional en las áreas a estudiar que es el objetivo principal de este estudio práctico.

4.2 ANTECEDENTES.

“En la primavera de 1935, visitó la ciudad de Uruapan, Mich., el C. General Lázaro Cárdenas del Río y entre otras instrucciones dio instrucciones al C. Ing. Miguel Angel de Quevedo, entonces Jefe del extinto Departamento Forestal de Caza y Pesca, para que se establecieran dos escuelas de Guardería Forestal de Caza y Pesca, una en Uruapan, Mich., y la otra en Tepic, Nayarit., el Ing. de Quevedo dictó el acuerdo para que se establecieran de inmediato. Se creó la escuela de Tepic, Nayarit; que funciono unos cuantos meses sin producir generaciones, en relación con el establecimiento de la escuela de Uruapan, y habiendo persistido la idea se integró una especie de comité pro su establecimiento, éste comité estuvo integrado por el Sr. Valente Garibay Palafox entonces jefe de la Oficina Federal de Hacienda, el Sr. Roberto Pérez Magaña, Jefe de la Mesa de Bienes de la Oficina Federal de Hacienda y por el Sr. Adolfo Huerta Caballero, empleado del Departamento Forestal de Caza y Pesca de ésta ciudad. Pero no fue sino hasta el año de 1951 cuando con la intervención directa del General Lázaro Cárdenas del Río, se logró, que el secretario de Agricultura y Ganadería C. Nazario Ortiz Garza, girara memorándum al entonces Subsecretario de Recursos Forestales de Caza y Pesca, solicitándole la formulación del proyecto de construcción de la escuela.

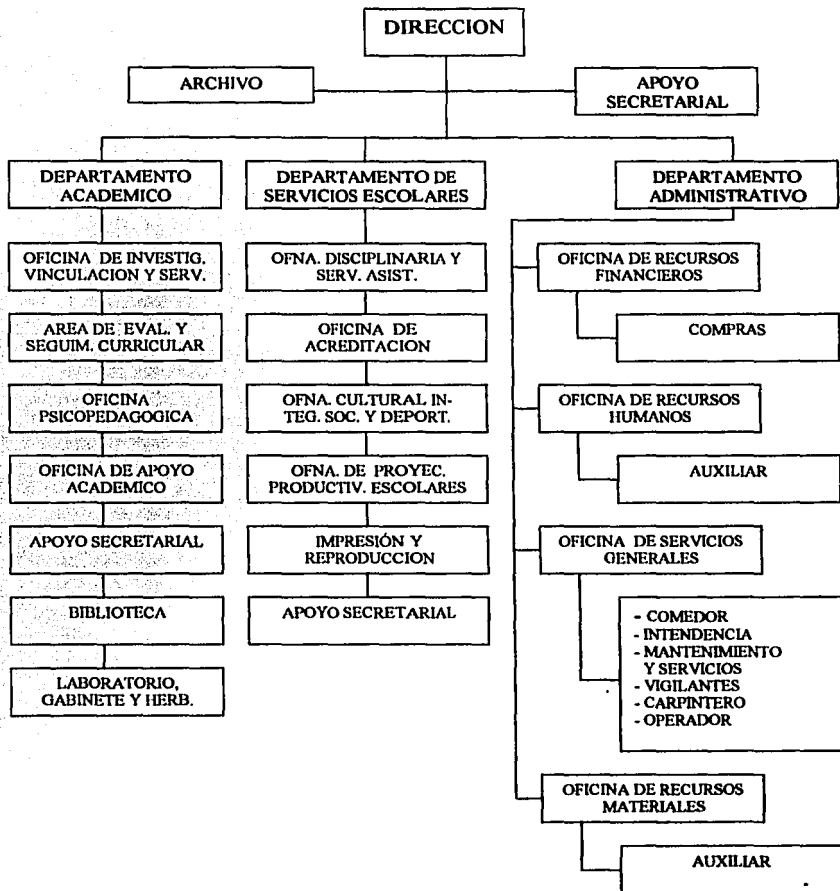
El Subsecretario de Recursos Forestales de Caza y Pesca lo transcribió al C. Ing. Felipe Castro Flores, entonces Delegado Forestal de Caza y Pesca en Morelia, quién lo turno al C. Jefe de la Oficina Forestal de Uruapan, Sr. Ing. Severino Herrera Bazán para su ejecución. El Ing. Severino Herrera Bazán, encargó al C. Adolfo Huerta Caballero que localizara la persona idónea para que elaborara el proyecto de construcción antes citado, siendo el Arquitecto Enrique Marín López el electo, quien, elaboró un proyecto con un costo de \$324, 198.00; previamente se había dado a la tarea de localizar el terreno y no obstante que el acuerdo especificaba el aprovechamiento de las construcciones de la antigua empaedora de carnes (lugar que actualmente ocupa la Facultad de Agrobiología), por instrucciones del C. Lázaro Cárdenas del Río, se delimitó el actual terreno”(Documento interno, Bosquejo Histórico y Evolución de la Escuela Nacional de Guardias Técnicos Forestales y de la Fauna Dr. Manuel Martínez Solorzano).

4.3 GENERALIDADES.

Actualmente el Centro de Educación y Capacitación Forestal #1 ocupa el mismo lugar desde su fundación, en Paseo de la Revolución No. 2, su planta laboral está constituida por 43 trabajadores, de los cuales 16 son empleados de oficina y en los cuales se realizará el estudio práctico, dentro de la institución se capacita a 104 alumnos, 46 cursan el segundo semestre, 38 el cuarto y 20 el sexto semestre. A continuación mostraremos la estructura orgánica bajo la cual opera la institución, seguidos de los formatos de los cuestionarios utilizados para recopilar información tanto del Director de la institución como de los empleados de oficina, para ya después mostrar los resultados arrojados por la investigación, su interpretación y por último las conclusiones a las que este estudio práctico nos conduce.

CENTRO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN FORESTAL No. 1
URUAPAN, MICH.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



Fuente: Documento interno del CECFOR #1.

Cuestionario de investigación para mejorar el ambiente de trabajo dentro de las áreas de oficina en el Centro de Educación y Capacitación Forestal #1. La información se manejará de forma confidencial.

1. ¿Cuál es la misión de la institución?

2. ¿Cómo podría definir su actitud hacia sus subordinados?
 - a) Demuestra interés, apertura, preocupación por la persona y el trabajo, abierto al dialogo. _____
 - b) Demuestra indiferencia hacia las personas y el trabajo, irresponsable y conformista. _____
 - c) Sólo le interesa cumplir con las tareas, no se preocupa por el bienestar de las personas, arrogante, agresivo. _____
 - d) Se preocupa por el bienestar del trabajador aunque descuida la realización de las tareas. _____

3. ¿Qué valores pone en práctica dentro de sus actividades?.

4. ¿Qué valores fomenta entre sus subordinados?.

5. ¿Cuáles son los objetivos generales de la institución?.

6. ¿Estos han sido comunicados a los trabajadores de la institución?.
 - a) Si _____
 - b) No _____

7. ¿Qué características principales pueden definir el sistema de comunicación existente?.

8. ¿Al comunicar una orden específica los motivos para cumplirla?

a) Sí _____ b) No _____

9. ¿Cuáles son las principales motivaciones de sus subordinados?

10. ¿Qué acciones son empleadas para motivar a los empleados en la realización de sus labores?

11. ¿Cómo considera la dinámica o el funcionamiento de los grupos informales de empleados dentro de la institución?

12. ¿De qué forma afectan o repercuten en el funcionamiento de la institución?

13. ¿Según usted que características presenta su estilo de administración y liderazgo empleado?

14. ¿En qué grado considera la satisfacción de los empleados en su trabajo?, ¿por qué?

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

15. ¿Qué medida se toman para lograr la satisfacción laboral en el trabajador?

16. ¿Qué opinión tiene sobre los conflictos?

17. ¿Cómo considera el nivel de conflictos dentro de la institución y qué opinión tiene de esto?

- a) Alto _____
- b) Bajo _____
- c) Normal _____
- d) Muy alto _____
- e) Muy bajo _____

18. ¿Al surgir un conflicto, cómo es solucionado éste?

19. ¿Cuál cree es la razón principal en el surgimiento de conflictos en la institución?

20. ¿Qué factores cree que reducirían el número de conflictos?, ¿Por qué?

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de investigación para mejorar el ambiente de trabajo en las áreas de oficina dentro del Centro de Educación y Capacitación Forestal # 1. La información será manejada de forma confidencial.

Puesto que ocupa.

Puesto que ocupa su jefe inmediato.

Fecha.

1. ¿Conoce la misión de esta institución?

a) Si _____ b) No _____

2. ¿Cuál es?.

3. ¿Cómo podría definir la actitud del director dentro de ésta institución?.

e) Demuestra interés, apertura, preocupación por la persona y el trabajo, abierto al dialogo. _____

f) Demuestra indiferencia hacia las personas y el trabajo, irresponsable y conformista. _____

g) Sólo le interesa cumplir con las tareas, no se preocupa por el bienestar de las personas, arrogante, agresivo. _____

h) Se preocupa por el bienestar del trabajador aunque descuida la realización de las tareas. _____

4. ¿Cómo podría definir la actitud de su jefe inmediato para con usted?.

a) Indiferente hacia usted y hacia el trabajo que usted desempeña. _____

b) Indiferente hacia usted, sólo le interesa el trabajo que usted desempeña. _____

c) Indiferente hacia el trabajo que usted desempeña, sólo se preocupa por usted. _____

d) Se preocupa por usted y le interesa el trabajo que usted desempeña. _____

5. ¿Cómo podría definir su actitud hacia sus subordinados? Contestar sólo si tiene empleados bajo su cargo.

6. ¿Qué valores pone en práctica dentro de su trabajo?(Numere en orden de importancia del 1 al 10, 1 más practicado; 10 menos practicado)

a) Respeto _____

f) Lealtad _____

b) Trabajo en equipo _____

g) Honestidad _____

c) Creatividad _____

h) Sentido de pertenencia _____

d) Perseverancia _____

i) Actitud de cambio _____

e) Laboriosidad _____

j) Justicia _____

7. ¿Conoce los objetivos generales que persigue esta institución?

- a) Si _____ b) No _____

8. ¿Cuáles son?

9. ¿En que grado el trabajo que desempeña le permite alcanzar sus objetivos personales?

- f) 0-20% _____
g) 21-40% _____
h) 41-60% _____
i) 61-80% _____
j) 81-100% _____

10. ¿Qué características podrían definir el sistema de comunicación dentro de su área de trabajo?, ¿Por qué?

- a) Escasa e inoportuna. _____
b) Completa y oportuna. _____
c) Transmite información manipulada. _____
d) Otra, ¿Cuál? _____

11. ¿En que grado su jefe inmediato le proporciona los motivos de lo que le comunica u ordena?

- a) 0-20% _____
b) 21-40% _____
c) 41-60% _____
d) 61-80% _____
e) 81-100% _____

12. ¿En que grado usted le comunica a sus empleados los motivos de sus ordenes? Contestar sólo si tiene empleados bajo su cargo.

- a) 0-20% _____
b) 21-40% _____
c) 41-60% _____
d) 61-80% _____
e) 81-100% _____

13. ¿En que grado su jefe inmediato escucha sus opiniones?.

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

14. ¿En que grado usted escucha las opiniones de sus empleados? Contestar sólo si tiene empleados bajo su cargo.

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

15. ¿En que grado se le comunica toda la información relacionada con su trabajo?.

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

16. 15. ¿En que grado usted le proporciona a sus empleados toda la información relacionada con el trabajo que deben desempeñar? Contestar sólo si tiene empleados bajo su cargo.

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

17. ¿En que grado su trabajo le resulta motivante?, ¿Por qué?.

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

18. ¿Qué aspecto le resultaría a usted motivante para desempeñar mejor su trabajo?.

19. ¿Se siente parte del grupo de trabajo?.

Si _____ No _____ ¿por qué?

20. ¿Qué es lo que busca usted al formar parte de un grupo informal en su trabajo?.

- a) Seguridad _____
- b) Socializar _____
- c) Estima _____
- d) Lograr metas _____
- e) Otra, ¿cuál? _____

21. ¿En su área de trabajo existen líderes informales con metas diferentes a las de la organización?.

Si _____ No _____

22. Si es así, ¿usted por cuales metas se inclina?, ¿Por qué?.

23. Describa la situación más satisfactoria vivida en su trabajo dentro de esta institución.

24. Describa la situación más desagradable vivida en su trabajo dentro de esta institución.

25. ¿Cuáles son los principales motivos que originan conflictos dentro de su trabajo?.

- a) Sus propias frustraciones dentro del trabajo. _____
- b) Diferencias personales, aspectos de la personalidad. _____
- c) Deficiencias en la información. _____
- d) Perseguir diferentes metas. _____
- e) La competencia por obtener recursos. _____
- f) Otro, ¿Cuál?. _____

26. ¿Cómo calificaría el nivel de conflicto existente en su área de trabajo?

- f) Alto _____
- g) Bajo _____
- h) Normal _____
- i) Muy alto _____
- j) Muy bajo _____

27. ¿En que grado los conflictos surgidos son solucionados?

- a) 0-20% _____
- b) 21-40% _____
- c) 41-60% _____
- d) 61-80% _____
- e) 81-100% _____

28. ¿Qué factores cree que reducirían los conflictos dentro de su área de trabajo?, ¿Por qué?.

Gracias por su colaboración, su información me será de gran utilidad, y le recuerdo que ésta será totalmente confidencial.

4.4 CONCLUSIONES AL CASO PRÁCTICO.

Antes de interpretar la información recopilada y emitir las debidas conclusiones cabe aclarar lo siguiente, la recopilación de la información fue de suma dificultad, ya que a la mayoría de los empleados a los que se les aplicaron los cuestionarios mostraban una clara actitud de apatía y desconfianza hacia la investigación efectuada, obstaculizando con ello la recopilación de información, sin embargo ésta se logró obtener en buena medida, por otra parte el comportamiento de los empleados ante dicha investigación facilita el uso de la observación como medio de investigación, que aunque inicialmente no se tenía contemplado su uso, se empleó pues la información obtenida a través de ella es de gran utilidad para los fines del presente estudio, tal información será plasmada de forma objetiva, apegándose a lo realmente observado y escuchado.

En el organigrama actual, mostrado anteriormente, existen diversos puestos vacantes, pero además se da el caso de que una misma persona puede estar ocupando dos puestos a la vez, por lo que a raíz de esta situación originalmente se contempló la aplicación de los cuestionarios a diecisiete personas que son las que ocupan puestos de oficina, y que se muestran a continuación, cabe aclarar que cada uno de los siguientes puestos es ocupado por una sola persona:

1. DIRECCIÓN.
2. Archivo
3. Apoyo secretarial.
4. DEPARTAMENTO ACADÉMICO.

5. Apoyo secretarial.
6. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES.
7. Ofna. disciplinaria y serv. asist.
8. Oficina de acreditación.
9. Apoyo secretarial.
10. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.
11. Oficina de recursos financieros.
12. Compras.
13. Oficina de recursos humanos.
14. Auxiliar.
15. Oficina de servicios generales.
16. Oficina de recursos materiales.
17. Auxiliar.

Sin embargo solamente se logró obtener información, con sus limitantes, de 14 personas excluyendo a los puestos de Oficina disciplinaria y servicios asistenciales; Oficina de recursos materiales y Auxiliar de la Oficina de recursos materiales, a pesar de esta situación el objetivo así como las hipótesis del estudio práctico siguen siendo los mismos, por lo que a continuación serán plasmadas las conclusiones obtenidas de dicho estudio, más que nada realizando comparaciones entre lo expresado por el Director General de la institución, lo expresado por los empleados de oficina y por lo observado por el investigador.

Resultados muy interesantes arrojó un test sobre personalidad elaborado con base a las características que según Sheldon y Fromm, describen tanto el temperamento como el

carácter, dicho test consiste en marcar una de las opciones de cada renglón, las cuales describen un tipo de temperamento y carácter por columna, así la columna con más selecciones describirán las características de la personalidad del encuestado (Ver anexo 3), el test fue aplicado a cada empleado de oficina con la finalidad de conocer que tipo de personalidad posee cada uno de ellos, tener una base que nos indique las características de la dinámica interpersonal y establecer las fuerzas y debilidades del clima organizacional en cuanto a la personalidad de los empleados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

PUESTO	TEMPERAMENTO	CARÁCTER
1. Director	Deber	Mercantil
2. Archivo	Deber	Mercantil
3. Apoyo secretarial	Social	Explotador
4. Dpto. académico	Deber	Mercantil
5. Apoyo secretarial	Social	Acumulativo-mercantil
6. Dpto. servs. escolares	Acción	Explotador-mercantil
7. Ofna. dis. y servs. asist.	Social	Receptivo
8. Ofna. de acreditación	Deber-acción	Explotador-acumulativo
9. Apoyo secretarial	Deber	No definido
10. Dpto. administrativo	Deber-acción	Mercantil
11. Ofna. recursos financieros	Deber	Mercantil
12. Compras	Acción	Mercantil
13. Ofna. de recursos Humanos	Deber	Mercantil
14. Auxiliar	Social	Mercantil

La persona que ocupa la Oficina disciplinaria y servicios asistenciales, solamente se presto a contestar este test, pero no el cuestionario anterior, por su parte la persona que ocupa la oficina de servicios generales no mostró su apoyo en la aplicación de este test.

Estos resultados muestran que ocho personas, es decir el 57%, se inclinan hacia un carácter del tipo deber, este es un resultado muy interesante pues más de la mitad de las personas estudiadas muestra una clara tendencia a definir su personalidad con base a aspectos que pueden afectar en gran medida el desarrollo de un adecuado clima organizacional, pues según Sheldon y como se trato en la parte teórica, entre los aspectos desfavorables de este tipo de temperamento, del deber, se encuentran las siguientes:

1. Es una persona poco amable con los demás.
2. Le falta realizar actividades a favor de los demás.
3. Es una persona bastante rígida al juzgar a los demás.

Principalmente estos aspectos desfavorables, pueden estar afectando negativamente el desarrollo de un ambiente amable, cordial y de compañerismo. Este tipo de personas no están inclinadas hacia el trato con los demás, éste es un gran obstáculo para lograr un clima óptimo dentro de la institución, pues el trato o interrelación personal es una constante en cualquier institución así como en el CECFOR #1, sin embargo el trato hacia los demás está ampliamente suprimido, en primer lugar porque las unidades o áreas de trabajo están bastante separadas unas de otras, por lo que las personas se encuentran laborando en forma muy asilada, así el contacto y el trato interpersonal es muy poco, y en segundo lugar llama la atención que el Director General asegure que los grupos informales no existen, los grupos informales podrán

ser prohibidos pero nunca dejarán de existir, por esa necesidad natural de las personas de relacionarse entre sí, la situación observada en el CECFOR #1, es la siguiente, al estar las unidades de trabajo tan aisladas, el contacto más cercano y frecuente que tienen los empleados es con sus auxiliares, secretarías o compañeros de unidad, por lo que cada unidad solamente esta ocupada por uno o dos empleados, esto propicia que la comunicación de ese grupo informal formado en cada unidad de trabajo de alguna manera desahogue sus malas experiencias dentro del CECFOR #1, y dejen a un lado la colaboración con las demás áreas de trabajo. Esta situación impulsa los aspectos desfavorables del tipo deber, pues la poca amabilidad de los empleados de cada unidad de trabajo con los demás es una constante, pero más que poca amabilidad, la falta de actividad a favor de los demás es una cuestión no conocida por los empleados, pues realizan un trabajo bastante individualizado, aunado con la rigidez en sus juicios, son aspectos que están afectando gravemente un clima agradable en el CECFOR #1.

Otro dato muy interesante del test de personalidad aplicado a los empleados del CECFOR #1, es que los resultados muestran que diez empleados (el 71%) tienden hacia un carácter mercantil, según Fromm y como ya se analizó en la parte teórica los aspectos negativos de este tipo de carácter son los siguientes, los cuales indiscutiblemente afectan el clima organizacional:

1. Una persona oportunista.
2. Carece de valores y principios.
3. Carente de tacto.

Como podemos observar en los resultados del test aplicado, seis de las ocho personas que se inclinan por el tipo de temperamento del deber se inclinan por el tipo de carácter mercantil, esto es un dato interesante pues existe una clara tendencia hacia el individualismo, hacia el no trabajar en equipo, esto también ocasiona que los empleados ante alguna contraria a sus fines particulares personales o del puesto que desempeñan, pretendan competir por lograr los máximos beneficios para ellos, pero al no lograrlo pueden surgir en ellos sentimientos de injusticia y desigualdad por el resultado obtenido, siendo con esta situación cada vez más oportunistas.

La carencia de valores y principios, es la esencia que podría estar ocasionando la falta de un clima óptimo, pues al no tener bien fundada una base de valores y principios como el trabajo en equipo, la cooperación, la amabilidad, el respeto, etc., será sumamente difícil, casi imposible el desarrollo de un adecuado clima organizacional, y esta situación esta ocurriendo en el CECFOR #1, los empleados no tienen una base sostenible de valores y principios, que impulsen el trabajo en un clima agradable, al contrario sus acciones son regidas con base en el oportunismo y la falta de tacto.

La persona que ocupa la primera posición en la escala jerárquica juega un papel primordial en el desarrollo de un clima organizacional, como ya lo habíamos tratado en la parte teórica de este estudio. Por su parte el Director del CECFOR #1, muestra al igual que la mayoría de los empleados una marcada tendencia hacia el tipo de temperamento del deber y hacia el tipo de carácter mercantil, esta situación podría estar generando lo que algunos empleados expresaron al recopilar la información, ellos decían que el Director es una persona abierta al diálogo, que sabe escuchar, pero asta ahí, es decir, realmente no brindaba solución a

la situación que se le exponía, esto puede reflejar la falta de actividad a favor de los demás, aunado a esto la falta de valores y principios, o la difusión de ellos, es otra situación que puede mostrar la falta de actividad hacia los demás, otra situación expresada por varios empleados es la desigualdad en el trato y las marcadas preferencias, esto es reflejo de una personalidad oportunista que busca beneficiar sólo a unos cuantos, el estar abierto al diálogo es un aspecto bastante positivo de todo director que así lo haga, sin embargo de nada sirve cuando existe una marcada rigidez en los juicios que él mismo emite, esto muestra un estilo de administración autoritario benevolente, donde finalmente la última decisión es de la alta administración.

Lo anterior no significa que las personas que tiendan hacia un tipo del deber y mercantil no posean aspectos positivos, si los tienen y se deben de recalcar y aprovechar para su beneficio propio y del clima organizacional, pero sin embargo son los aspectos negativos los que ocasionan problemas en el desarrollo del clima óptimo en el CECFOR #1, y sobre ellos se debe trabajar.

Porque de qué sirve que el tipo del deber sea poseedor de un gran sentido de responsabilidad, si no es amable con las personas, o que sea muy reflexivo y piense a fondo las cosas si es muy rígido y sólo esta de acuerdo en lo que él piensa, o que aprecie la justicia si le falta actividad a favor de los demás, o que el mercantil sea eficiente y sociable pero oportunista y carente de valores y principios, etc., es decir, si existe una marcada influencia de los factores negativos sobre los positivos, nuestros resultados al final de cuentas serán desagradables, por eso es necesario atacar los aspectos negativos de cada personalidad, en este caso, las debilidades del CECFOR #1 en cuanto a las características de la personalidad de sus empleados.

La filosofía organizacional es tan importante para el éxito de cualquier organización, sin embargo no es tomada en cuenta por la mayoría de los directivos, al ser considerada una pérdida de tiempo. En el CECFOR #1, queda claramente demostrado por la investigación efectuada, la inexistencia de una filosofía organizacional, por los siguientes resultados:

1. Desde el nivel directivo la redacción de la misión organizacional no es completa.

Según el Director del CECFOR #1, la misión de la institución es “la formación de técnicos forestales de nivel medio superior, enfocados a la protección, fomento, restauración e industrialización de los recursos naturales”, la redacción de esta misión presenta algunas deficiencias pues sólo se está mencionando el fin principal de la institución, así como las necesidades que serán resueltas, dejando fuera el campo tecnológico, el grupo de usuarios al que es dirigido y las características del personal que labora en la institución, que según la Cátedra de Mercadotecnia IV debemos de considerar.

2. En la redacción de la misión no se ha incluido al personal que labora en la institución.

Al no incluir en la redacción de la misión al personal que labora en la institución se está cometiendo un grave error, lo que nos ocasiona consecuencias negativas entre el comportamiento del personal, esta situación es expresada claramente entre los empleados del CECFOR #1, pues no existe sentimiento de pertenencia entre ellos, sólo se preocupan por cumplir con su deber, la colaboración no existe, la base de esta situación ya establecida es el no tomar en cuenta al personal en la misión organizacional, pues recordemos que la filosofía y la misión son la base bajo la cual se actuará.

3. La misión organizacional no ha sido difundida hacia el personal.

La gran mayoría de los empleados expresaron que la misión del CECFOR #1, es “la formación de técnicos forestales”, solamente uno indicó que esta dirigido preferentemente a personas que provengan del medio rural, esta situación nos da una clara idea de las grandes deficiencias que existen en las bases que no permiten el desarrollo de un clima óptimo.

4. Actitud hacia los subordinados.

Una situación extraña es la siguiente, la totalidad de los empleados opinan que la actitud del Director es de apertura al diálogo, de interés por la persona y su trabajo, además aquellos empleados con subordinados bajo su cargo expresaron que muestran una actitud de respeto, honestidad y responsabilidad, lo cual pareciera ser una óptima situación para que las relaciones interpersonales fueran sumamente agradables, sin embargo por la observación efectuada se pudo constatar que no es así, en primer lugar ante la poca disposición por colaborar con esta investigación, mostrando una actitud poco amable y muy apática, lo cual no sería lógico en una organización con un agradable ambiente de trabajo, además por lo expresado por varios empleados con relación a que el Director si los escucha, pero al final de cuentas los beneficios van para una sola parte o el conflicto no es solucionado. Esta situación podría estarse dando, pero no es necesario que se ceda totalmente a las peticiones de los empleados sino el de hacerles saber en que les beneficiará determinada solución.

Entre los valores puestos en práctica los resultados obtenidos marcan una clara tendencia que concuerda totalmente con la personalidad de los empleados y las situaciones que ellos perciben dentro de su trabajo, lo cual se explicará más adelante, los valores más practicados se enlistan a continuación, en orden de importancia según los empleados:

1. Respeto.
2. Honestidad.
3. Lealtad.
4. Trabajo en equipo.
5. Perseverancia.
6. Creatividad.
7. Justicia.
8. Laboriosidad.
9. Actitud de cambio.
10. Sentido de pertenencia.

Cualquiera de los valores anteriores tendría que haber ocupado el último lugar por la indicación a los trabajadores de que numeraran del uno al diez cada uno de los valores en relación con el grado de práctica, es decir como número uno el valor más practicado y como número diez el valor menos practicado en su trabajo, sin embargo llama la atención la concordancia entre este listado con la personalidad a la que se inclinan la mayoría de los empleados y con las características definidas hasta este momento del clima organizacional en el CECFOR #1.

Recordemos que una de las características del tipo mercantil es el ser oportunista, es decir, buscan su beneficio propio sin pretender el de la otra parte, la justicia ocupa la posición número siete entre los valores practicados, además los empleados se quejan de desigualdad en el trato y de la existencia de preferencias, y pretenden equidad en todas las situaciones, sin embargo por esta tendencia pareciera que nadie se atreve a usar la justicia tal vez por

considerar que mostrarían debilidad, esta situación además es reforzada debido a que falta actividad a favor de los demás reflejando este individualismo al ser la laboriosidad un valor de los menos practicado, los empleados sólo se preocupan por cumplir con sus funciones sin importarles o tener conciencia de que todos colaboran en el cumplimiento de una misión, por otra parte la actitud de cambio ocupa la posición número nueve y a su vez la rigidez en los juicios es una característica del temperamento de tipo del deber, todas las situaciones resultantes nos dan una idea de la interrelación de cada elemento para definir el clima organizacional actual del CECFOR #1, la rigidez en los juicios no permite una actitud de cambio, lo cual ocasiona la falta de actividad a favor de los demás, el oportunismo y la injusticia, y por último el sentido de pertenencia como podía esperarse es el valor menos practicado, consecuencia de las situaciones antes descritas, esto origina un círculo vicioso pues los empleados al no sentirse parte de la institución no colaboran, trabajan individualmente, son poco amables, no aceptan la opinión de otros, etc.

Es muy difícil cambiar los valores y más cuando no se tienen una disposición al cambio, los valores practicados en el CECFOR #1 son consecuencia de años de laborar en dicha institución, sin embargo estos pueden ser modificados, el Director es una persona clave para lograr este cambio, como aseguraba Kotter y Heskett citados en la parte teórica de este estudio, sin embargo los valores que él dice practicar no son muy específicos, pues ha expresado que los valores practicados por él son “las relaciones humanas y el cumplimiento de la misión”, y los valores que según él fomenta hacia sus subordinados son “las relaciones humanas, sentido de responsabilidad y sus derechos como trabajadores”, si entre sus valores practicados está el cumplimiento de la misión, es una situación mal aplicada pues ya habíamos expresado las deficiencias que presenta la misión sobre todo en cuanto al personal que no es

tomado en cuenta, las relaciones humanas como valor practicado y fomentado es de vital importancia para el desarrollo de un clima organizacional agradable, así que es muy importante que se le dé continuidad en la escala jerárquica, para que todos los empleados visualicen la disposición del nivel directivo, de mejorar las relaciones entre ellos.

Ante la pregunta de cuales son los objetivos generales de la institución, el Director solamente indicó un objetivo que es el siguiente “Lograr que los alumnos tengan una preparación adecuada teórica y prácticamente, de acuerdo a las necesidades del país”, además según él, este objetivo si ha sido difundido entre los trabajadores, estas respuestas presentan algunas deficiencias y contradicciones, por una parte el objetivo expresado solamente incluye un aspecto de la institución que es la educación, dejando fuera nuevamente al personal, que es el principal motor para el éxito de cualquier organización, y por otra parte el 50% de los empleados no saben cuales son los objetivos generales de la institución, un 25% contestó que el objetivo de la institución es la formación de técnicos forestales, el 25% restante expresó algunos elementos diferentes a los del Director, como “promover una conciencia en el cuidado del medio ambiente”, “aumentar la productividad y competitividad de las unidades de producción forestal” y “promover el proceso productivo con el propósito de lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”, ninguno de los empleados se incluye como parte de los objetivos de la institución, porque no se les ha inculcado la importancia que ellos tienen para la organización y su éxito.

Los objetivos organizacionales siguen arrastrando y desarrollando la misma problemática hasta ahora identificada a través de la personalidad de los empleados, la filosofía y misión organizacional, la actitud hacia el trabajo y las personas y los valores

organizacionales, pero para concluir con el estudio de los objetivos en el CECFOR #1 analicemos la relación de estos con los objetivos personales de los empleados, recordemos que según Reyes Ponce, al existir una adecuada vinculación entre ambos, fomentaremos actitudes positivas del empleado hacia sus compañeros, su trabajo, en general actitudes en pro de un clima organizacional óptimo.

A continuación mostramos el grado en que los empleados pueden alcanzar sus objetivos personales a través del trabajo. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Grado de relación entre los objetivos personales y organizacionales.	Número de empleados
1. 0-20%	1
2. 21-40%	0
3. 41-60%	4
4. 61-80%	3
5. 81-100%	4
6. No contestó	1

Podemos observar que tan sólo un 31% de los empleados, en relación con los datos anteriores, si considera que su trabajo le permite alcanzar sus objetivos personales de un 81 a 100%, sin embargo el resto considera que su trabajo no favorece el logro de sus objetivos personales. Esta situación agrava más la problemática del CECFOR #1, pues la mayoría de los empleados perciben que el trabajo que desempeñan no favorece sus expectativas o necesidades personales y por supuesto esto ocasiona, según Reyes Ponce, desmotivación,

generando actitudes de apatía, desinterés hacia el trabajo, hacia el logro de los objetivos organizacionales y además hacia colaborar, trabajar en equipo y hacia las relaciones interpersonales sanas y agradables.

Todas las situaciones anteriores suponen el hecho de deficiencias en la comunicación, sin embargo en relación a las pregunta número diez del cuestionario aplicado a los trabajadores, el 70% de ellos considera que el sistema de comunicación se caracteriza por transmitir información completa y oportuna, mientras que sólo el 23% consideró que se caracterizaba por transmitir información escasa e inoportuna, esta información no resulta contradictoria porque aunque la situación actual del CECFOR #1 por una parte muestre deficiencias de comunicación, y por otra parte la mayoría de los empleados considere que ésta es completa y oportuna.

Se llega a la conclusión de que en cuanto al aspecto laboral no hay graves problemas de comunicación, sin embargo la comunicación fuera de cuestiones meramente laborales y rutinarias sí presenta graves deficiencias.

Cabe recordar el hecho de que los empleados no conocen ni la misión ni los objetivos generales que persigue la institución, aparte de que éstos no son tomados en cuenta para la definición de estos mismos lo cual presupone un problema de comunicación, el cual también es confirmado por los siguientes resultados obtenidos, donde se muestra en que grado se comunican los motivos de las órdenes, se escuchan las opiniones de los subordinados y se comunica toda la información relacionada con el trabajo de cada empleado.

Tabla que muestra el grado (%) de comunicación hacia el trabajador.

Puesto	Grado en que se proporcionan motivos de órdenes.	Grado en que se escuchan las opiniones.	Grado en que se proporciona información de su trabajo.
1. Archivo.	80-100	81-100	81-100
2. Apoyo secretarial.	81-100	81-100	81-100
3. Dpto. académico.	61-80	61-80	61-80
4. Apoyo secretarial.	41-60	0-20	81-100
5. Dpto. serv. escol.	81-100	81-100	81-100
6. Ofna. de acredit.	61-80	0-20	61-80
7. Apoyo secretarial.	No contestó	81-100	61-80
8. Dpto. admvo.	81-100	81-100	81-100
9. Ofna. de rec. finan.	41-60	41-60	41-60
10. Compras	21-40	61-80	41-60
11. Ofna. de rec. hum.	41-60	41-60	21-40
12. Auxiliar.	21-40	21-40	21-40
13. Ofna. serv. gales.	81-100	81-100	81-100

El Director de la institución señaló que la principal característica del sistema de comunicación en el CECFOR#1 son las "reuniones de trabajo con planteamientos directos de comunicación", además de que siempre se comunican los motivos de las órdenes emitidas, todos los empleados que tienen como jefe inmediato superior al Director expresaron que el grado en que se les comunican los motivos de las órdenes, se les toman en cuenta sus opiniones y se les comunica toda la información relacionada a sus labores por parte del mismo

Director es de un 81 a 100%, hasta aquí no existe ninguna contradicción, sin embargo a partir del tercer nivel jerárquico éstas comienzan, pues los subordinados tanto del jefe del departamento académico, como del de servicios escolares, del departamento administrativo y de la oficina de recursos humanos, han expresado opiniones diversas, pues el grado de calificación hacia sus jefes inmediatos en los aspectos estudiados (proporcionar motivos de las ordenes, tomar en cuenta sus opiniones y comunicar toda la información relacionada con su trabajo), no llega al 81%, sin embargo según los jefes del departamento académico, de servicios escolares, administrativo y de recursos humanos, emplean los aspectos anteriores de un 81 a 100% entre sus respectivos subordinados.

Esta situación puede ser consecuencia lógica de la operación que el CECFOR #1 está llevando a cabo actualmente en cuanto a comunicación, al ser las reuniones de trabajo la principal característica de este aspecto habría de preguntarse si ¿todos los empleados participan en éstas?, se puede deducir que en estas reuniones de trabajo solamente participan el Director y los jefes de departamento, recordemos que entre ellos no existe ningún problema de comunicación, dejando fuera a secretarías, auxiliares y demás empleados que son los que si presentan diferencias, esta situación origina pues que la información quede rezagada entre los participantes de las reuniones sin difundir entre la mayoría de los empleados los acuerdos alcanzados, y peor aún no tienen ni voz ni voto en cuestiones que afectarán su trabajo diario.

La deficiencia identificada en la comunicación está fortaleciendo la problemática del CECFOR #1, pero además se está privando de conocer las opiniones de la mayoría de los empleados, que podrían aportar ideas valiosas y hacer más eficiente el trabajo, pero sobre todo para obtener su colaboración.

Estos hechos se ven reflejados claramente en la motivación de los empleados hacia su trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados se concluye que el 54% de los empleados considera su trabajo motivante en un grado menor al 80%, mientras que el resto, el 46% considera motivante su trabajo de un 81 a 100%, llama la atención que los empleados que no consideran motivante su trabajo son los mismos a los que no se les toma en cuenta su opinión, ni se les informan los motivos de las ordenes que deben cumplir u otra información respecto de su trabajo, además estos empleados expresaron las siguientes opiniones para que su trabajo les resultara más motivante:

1. "Se puede hacer más y no te dejan desarrollarte", esta idea se puede entender como la necesidad de ser tomado en cuenta y de desarrollarse profesionalmente aportando ideas y colaborando en los proyectos de trabajo.
2. "Mejor comunicación y relaciones humanas", expresa la idea de obtener y aportar información respecto al trabajo, y laborar bajo un clima de trabajo agradable.
3. "Dialogo y material necesario", indica la necesidad de ser escuchado y darle solución a sus ideas, así como de obtener información respecto al trabajo, y además la necesidad de contar con el material necesario para desempeñar mejor el trabajo.
4. "Que se nos tome más en cuenta", está clara la idea de este empleado por obtener la atención de sus aportaciones y colaboración al trabajo.
5. "Trabajar más en equipo y mejores salarios", indica la necesidad de laborar bajo un ambiente de compañerismo y cooperación, de compartir una misma meta, además de recibir una mejor remuneración.

Todas las opiniones de los empleados expresan la necesidad de realización y afiliación, de desarrollar un clima organizacional donde pueda facilitarse la práctica de los aspectos anteriores, por su parte el 46% de los empleados que expresaron estar motivados de un 81 a 100% con el trabajo que desempeñan, expresaron que su trabajo resultaría aún más motivante si se aplicarán los siguientes aspectos, sueldo justo y recursos materiales necesarios, estos empleados ocupan los puestos de Archivo, Apoyo secretarial, Departamento académico, Departamento de servicios escolares, Departamento administrativo y Oficina de servicios generales, le dan importancia a aspectos de carácter más material pues ya están siendo satisfechas sus necesidades de comunicación e integración en el trabajo, aspecto que para la mayoría de los empleados es decir, las secretarías, auxiliares y demás empleados de menor nivel jerárquico no resulta así.

Por su parte respecto al tema de la motivación, el Director considera que el sentirse integrados en un equipo de trabajo con un fin común es la principal motivación de los empleados, además de que según él, las acciones empleadas para motivar a estos mismos en la realización de sus labores son basadas en “estímulos económicos y de días de asueto semestralmente, mediante evaluación”, una vez hecha la referencia a las principales motivaciones de los empleados se puede concluir que el Director sí tiene idea de esta necesidad, sin embargo no se está haciendo mucho al respecto pues aún la necesidad está presente, además con estímulos económicos y días de asueto no será resuelta esta problemática, las acciones de motivación emprendidas actualmente no ofrecerán resultados en beneficio del desempeño de los empleados y por ende de la institución, ya que se está siguiendo un camino diferente, que el de crear un clima organizacional donde las ideas de los

empleados puedan ser tomadas en cuenta, y laborar bajo un ambiente de colaboración y compañerismo.

De acuerdo a la investigación efectuada el 92% de los empleados dicen sentirse parte del grupo de trabajo, lo que pareciera que la necesidad de colaboración y compañerismo ya está satisfecha, sin embargo no es así, puesto que al estar las unidades de trabajo aisladas unas de otras, lo que dificulta la interacción personal, ese grupo de trabajo sólo está conformado por las dos personas que trabajan en cada unidad, por lo que realmente no hay un equipo global que trabajen para lograr un mismo objetivo, pues ya se analizó la falta de compañerismo, comunicación, metas comunes, etc., lo que indica la necesidad de conformar un equipo de trabajo. Además esta idea es corroborada por uno de los empleados que aunque expresó que si se siente parte del grupo de trabajo, realmente se trabaja de forma aislada, es decir cada quien realiza sus labores sin preocuparse por el trabajo de los demás.

El 46% de los empleados forman grupos informales ante la necesidad de lograr metas, el 15% por la necesidad de seguridad, un 31% no contestó y un 8% dijo no pertenecer a ningún grupo informal, esta situación puede ser interpretada como que la mayoría de los empleados busca el logro de metas para formar grupos informales pues su trabajo no les permite lograr sus metas personales, esas metas pueden ser la socialización, el poder opinar y ser escuchados, y el tener una mejor comunicación, sin embargo cabe aclarar que estos grupos informales no son muy grandes, debido tal vez por el propio aislamiento en el que labora una unidad de otra. Por esta razón podría ser que el Director piensa que en el CECFOR #1 los grupos informales no existen, en la parte teórica de este estudio habíamos analizado que los grupos informales siempre existirán en cualquier organización así que lo que corresponde es controlarlos, por lo

que la aseveración del Director no tiene fundamento, pues es totalmente visible la existencia de este tipo de grupos. Está es una situación delicada para desarrollar un clima organizacional óptimo para el propio éxito de la institución, pues el hecho de que el Director no reconozca la existencia de este tipo de grupos origina que no se tome ningún tipo de control sobre ellos, y peor aún cuando el ambiente laboral no es muy agradable, se facilita la creación de rumores en contra de las propias personas que laboran en la organización, estimulando la falta de comunicación, colaboración, trabajo en equipo y demás factores que favorecen el desarrollo de un clima positivo en la organización, así que la afirmación expresada por el Director respecto a que los grupos informales no afectan de ninguna manera el funcionamiento de la organización no es válida.

En cuanto a las características del estilo de administración y liderazgo el Director expresó que “por ser una institución federal tiene líneas y estrategias del nivel nacional, lo cual dificulta hacer intervenciones de fondo en la estructura”, con esta opinión se interpreta que el estilo de administración empleado por el Director está orientado hacia un estilo autoritario benevolente, por ser un estilo rígido, poco flexible, así se reconoce al expresar la “dificultad de realizar intervenciones de fondo”, además de que los empleados no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, la comunicación es vertical en sentido descendente para emitir órdenes y no hace uso de la comunicación ascendente para escuchar sugerencias, las relaciones informales no son reconocidas y se hace uso de recompensas salariales, por estas razones podemos interpretar el uso de éste sistema de administración, como ya habíamos analizado este sistema representa una amenaza para el clima organizacional, por la desmotivación que origina en los empleados, su frustración, inseguridad y falta de identificación con la institución.

A pesar de lo anterior existe una situación que facilita el desarrollo de un clima organizacional óptimo, el 85% de los empleados considera que no existen líderes informales dentro de la organización, como consecuencia lógica de la falta de interrelación existente entre los empleados del CECFOR #1, así que este hecho disminuye las barreras en el logro de un clima positivo en la organización, pues de lo contrario, ante la existencia de un líder informal se correría el riesgo de que sus objetivos se contrapusieran a los objetivos e intereses organizacionales, y por supuesto influir sobre los empleados para que de igual manera mostraran un comportamiento contrario a lo definido por la organización.

Se deduce que a la mayoría de los empleados no les satisface totalmente el trabajo que desempeñan, sobre todo por las condiciones ambientales bajo las cuales se desarrolla éste. El Director asegura que el grado de satisfacción de los empleados respecto al trabajo que desempeñan va de un 61 a 80%, considerando las manifestaciones que éste percibe por parte de los empleados, entre las situaciones más desagradables que han vivido los empleados dentro de la institución y que han originado insatisfacción en el trabajo son las siguientes:

1. “Una vez que me vi envuelta en un problema, que sin tener culpa alguna”.
2. “Lo que me desagrada es que haya distinciones, no es parejo el trato y las comunicaciones”.
3. “Que en muchas situaciones o en la mayoría no se actúa con justicia, beneficiando a unos cuantos y perjudicando a muchos”.
4. “Algunos trabajadores muestran indiferencia a su trabajo”.

Estas situaciones vividas en el trabajo tienen que ver totalmente con la falta de un clima organizacional óptimo para evitarlas, además estas fueron expresadas por aquellos empleados que mostraban un mayor grado de desmotivación. Mientras que las situaciones más desagradables para los empleados del segundo nivel jerárquico y que son los más motivados son la falta de presupuesto y material necesario para laborar adecuadamente, estas situaciones también afectan negativamente al clima organizacional, pero lo que llama la atención es el hecho de que la mayoría de los empleados necesitan contar con un ambiente de trabajo caracterizado por aspectos positivos que les aporten beneficios para desempeñarse mejor, y que son aspectos tan repetitivos en este análisis como la comunicación, la motivación, la actitud de sus jefes, el trabajo en equipo, en fin las relaciones interpersonales positivas y agradables, que es la finalidad de un clima organizacional óptimo.

Según los empleados encuestados, las principales causas de conflictos son:

Causa de conflictos:	No. De empleados
Diferencias personales	2
Deficiencias en la comunicación	5
Preferencias	2
Diferentes metas	1
Falta de recursos	2
No contestó	1

Desde las primeras interpretaciones de los resultados obtenidos en esta investigación fueron claras las deficiencias en el proceso de comunicación, siendo recalçadas a medida que

se analizan más datos, el 46% de los empleados considera que la principal causa de los conflictos en el CECFOR #1 son motivo de la falta de un adecuado proceso de comunicación, a pesar de que las preferencias personales no se tenían contempladas como causa de conflictos llaman la atención pues aunque sólo alcanzan un 15% cabe recordar que a lo largo de la investigación este aspecto fue mencionado por los propios empleados, y claro, está relacionado con la deficiente comunicación, al igual que la diferencia de metas y las diferencias personales. En cuanto a la falta de recursos como ya se ha analizado es problema básico de aquellos departamentos que no necesitan satisfacer requerimientos básicos de comunicación para desempeñar mejor su trabajo, puesto que está satisfecho en mayor grado este aspecto. Para seguir analizando los conflictos en el CECFOR #1, es necesario mencionar que un 54% del total de empleados encuestados considera que en la institución existe actualmente un nivel de conflictos normal, un 30% considera un nivel bajo, un 8% como muy bajo y el 8% restante no contesto, así que la mayoría de los empleados considera que existen posibilidades latentes de que se originen conflictos en la institución más que nada por las deficiencias en la comunicación.

Por otra parte el 30% de los empleados considera que los conflictos son solucionados de un 81 a 100%, mientras que un 62% considera que el grado en que son solucionados los conflictos no llega al 81%, esta situación refleja lo que ya se ha analizado la falta de equidad, de escuchar a todos y no sólo a unas cuantas personas, así que los propios empleados expresaron algunos factores que ellos consideran reducirían los conflictos en el CECFOR #1, como:

1. Mejor comunicación y más diálogo.

2. Justicia y equidad.
3. Respeto a los demás y a su trabajo.
4. Flexibilidad en el trato.
5. Sensibilidad.
6. Espíritu de servir.

Por su parte el Director de la institución considera que el nivel de conflictos es bajo y que “estos se deben tratar a la brevedad antes de que se hagan críticos y con la participación de las partes que comprende, siempre buscando alternativas de solución, estos deben ser solucionados mediante el análisis que lo origina, invitando a las partes a la cordura y apego a la normatividad que en este caso son las condiciones generales de trabajo”, como recordaremos en la parte teórica de este estudio se analizó la importancia de desarrollar un nivel óptimo de conflictos así como aprovechar las oportunidades que nos brindan estos, el Director pretende según él, solucionar los conflictos a beneficio de ambas partes, sin embargo la mayoría de los empleados considera que esto no es así, a pesar de esta contradicción es importante que el Director reconozca que una de las causas principales es la “falta de entendimiento en las relaciones humanas”, y que el número de conflictos pueda ser reducido a través de una “concientización de las relaciones interpersonales, ya que si el trabajador pasa la gran parte de su vida en la institución, es necesario hacerse un espacio físico más ameno, para desarrollar mejor su trabajo y más satisfactorio”.

Hasta aquí el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, así como la identificación de las principales causas que actualmente están perjudicando el desarrollo de un clima organizacional óptimo al CECFOR #1, y para cumplir con todos los objetivos

planteados inicialmente se procederá a emitir una recomendación para mejorar el clima organizacional en esta institución.

4.5 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Es necesario emitir una propuesta con la finalidad de dar solución a la problemática enfrentada, y de esta manera proporcionar las condiciones que permitan desarrollar un clima organizacional favorable para lograr el mejor desempeño de los individuos y por ende para facilitar el éxito en las operaciones de la organización, por lo que a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Es muy difícil obtener resultados positivos inmediatos en cuanto a la personalidad, pues esta no puede ser modificada al corto plazo, sin embargo será indispensable su modificación, por lo que se recomienda lo siguiente:
 - a) El Director de la institución deberá fomentar con el ejemplo los aspectos positivos de su propia personalidad como lo es el ser responsable, cumplir con su deber, el ser capaz de cambiar, reflexivo, sociable e ingenioso, y disminuir la práctica de aquellas características de la personalidad que afectan el desarrollo del clima organizacional óptimo, y las cuales ya fueron detectadas y analizadas.
 - b) Por otra parte el Director deberá permitir y fomentar la participación de los empleados en las decisiones de trabajo que les afecten a fin de obtener su colaboración y disminuyan su oportunismo e individualismo en el trabajo.

- c) Las recomendaciones que a continuación se realizaran fomentarán el cambio de actitudes de cada empleado hacia su trabajo y hacia sus compañeros, por lo que la personalidad podrá ser modificada positivamente si éstas son practicadas.
2. Es imprescindible la redacción completa de la misión, incluyendo los cinco aspectos a incluir e indicadas en la parte teórica de este estudio, pero además es recomendable que en su redacción participen los empleados de primer y segundo nivel jerárquico, y posteriormente dar a conocer en una junta general a todos los empleados la definición de dicha misión, su importancia, como les afecta y como pueden participar en su realización.
 3. La actitud del Director es muy importante para desarrollar una filosofía organizacional sana, por lo que se recomienda que el Director continúe escuchando las inquietudes, problemas, etc., de los empleados, pero que además al darles solución se les proporcione claramente la razón de dicha determinación haciendo énfasis en el beneficio obtenido el empleado o los que participen, según sea el caso, con tal de fomentar la cooperación, el compañerismo y la equidad.
 4. En una junta efectuada por el Director y Subordinados inmediatos, es recomendable tratar el asunto anterior a fin de solicitar a los jefes de departamento y oficina, igual actitud ante situaciones de igual índole. Para controlar esta situación y verificar que efectivamente se esté llevando a práctica es necesario la realización de juntas donde participen todos los empleados subordinados directos de dichos departamentos y oficinas, para que a través de un representante se expongan las conclusiones ante el Director de la institución a fin de llegar a una solución en beneficio de la propia institución, es decir, de ambas partes que en su caso se encuentren en contradicción.

5. Con las acciones anteriores se estará fomentando el valor de la justicia o equidad, laboriosidad, actitud de cambio y el sentido de pertenencia que fueron los valores menos practicados por los empleados encuestados.
6. Es necesario que en cuanto a la redacción de la misión se tomen en consideración los valores que se consideren importantes para el desarrollo de un clima organizacional agradable y óptimo, y así al estar incluidos se impulse su práctica.
7. Para concluir con la filosofía organizacional es importante el desarrollo de objetivos dirigidos al personal que labora en la institución, considerando sus motivaciones y expectativas respecto a su trabajo, recordemos la importancia de vincular los objetivos organizacionales con los individuales, para que de esta manera se indique la importancia de estos en el desarrollo y éxito de la institución. Al igual que la misión los objetivos generales deberán ser redactados bajo la participación del Director y los jefes de departamento y oficina.
8. Por otra parte también es necesario redactar objetivos que muestren la finalidad y funciones principales de la institución, para que al ser informados al resto del personal se indique la importancia de su logro así como de su participación para lograr ésto, y de esta manera crear el sentido de pertenencia entre los trabajadores que actualmente no se tiene.
9. La comunicación es el aspecto más afectado por el actual clima organizacional del CECFOR #1, por lo que sus graves deficiencias de igual manera están afectando al clima organizacional, originando un círculo vicioso. Se espera que mediante el uso de las juntas en donde participen los empleados de oficina, el uso de su opinión y participación, se crearan las condiciones óptimas necesarias para facilitar el desarrollo de un proceso de comunicación eficiente a las operaciones de la institución.

10. Además en cuanto a comunicación es necesario que el Director esté consciente de la importancia de comunicar a los empleados aquella información que su propio trabajo origina, esto podría realizarlo a través de un informe trimestral donde se resuman los principales avances de la institución, así como su problemática actual para posteriormente recoger las inquietudes y propuestas de solución de los empleados a través de un diálogo abierto, con tal de fomentar la participación y colaboración de los trabajadores.
11. Es importante que el Director fomente entre los jefes de departamento y oficina, la importancia de pedir y considerar las opiniones de sus subordinados, a fin de que estos participen activamente en el desarrollo y mejoramiento de su propio trabajo, además de solucionar una de sus principales quejas.
12. Siendo que las motivaciones de los empleados se orientan hacia la realización, es conveniente darles libertad de decisión en cuanto a tareas y labores, así como ofrecerle una constante retroalimentación de los resultados que ha obtenido.
13. Por su parte la necesidad de afiliación que requieren los empleados podrá satisfacerse a través del propio desarrollo de un clima organizacional positivo a la organización y que fomente las relaciones interpersonales sanas. El aislamiento de cada unidad de trabajo dificulta la interrelación personal, por lo que sería recomendable adecuar áreas de trabajo de forma tal que la interrelación sea una constante entre los trabajadores, si esta distribución no es posible por el espacio físico disponible en cada área de trabajo podría realizarse un plan de rotación interno con la finalidad de que los trabajadores puedan convivir con diversas personas y acrecentar los lazos de amistad y respeto entre sí.
14. En cuanto a los grupos informales es indispensable que el Director de la institución reconozca la existencia de estos, pues es innegable su presencia en el CECFOR #1, y de

esta manera se estará en condiciones de fomentar relaciones interpersonales sanas entre los empleados.

15. Las diferencias o situaciones conflictivas deben solucionarse bajo la participación y confrontación de las partes en conflicto, a fin de que al llegar a una solución éstas se sientan comprometidas en su aplicación, dicha solución deberá tomarse siempre con base en la obtención de un benéfico mutuo.
16. Por último es necesario se origine una atmósfera de unión organizacional a través de las acciones ya mencionadas anteriormente.

La problemática del CECFOR #1, en cuanto al clima organizacional esta claramente definida, las acciones que le lleven a su solución son aspectos administrativos simples pero básicos, que sin embargo el no practicarlos están ocasionando graves problemas en el desempeño organizacional, así que el descuidar la aplicación de cada una de las acciones recomendadas por cualquiera de los miembros de la institución pone en peligro el impulso del clima organizacional deseado, por lo que es de vital importancia la vigilancia y control constante de cada una de las propuestas.

Las acciones anteriores crean una cadena en el desarrollo de un clima organizacional agradable y óptimo para las relaciones interpersonales sanas y el éxito de la institución, toda vez que cada una de las acciones da solución al problema fundamental, la falta de comunicación hacia los subordinados, se espera que al definir la misión, de la forma propuesta en este estudio, el Director modifique su estilo de administración autoritario benevolente hacia uno más flexible o situacional, los conflictos sean solucionados buscando el beneficio de ambas partes, el sentimiento de pertenencia sea impulsado, los empleados actúen de forma

cordial y cooperativa, se incremente el grado de motivación, etc., es decir el resultado generado por la práctica de cada una de las acciones deberá impulsar resultados positivos en todas las situaciones problemáticas detectadas en el CECFOR #1.

4.6 CONCLUSIÓN GENERAL.

El haber abordado el pensamiento de los primeros autores de la administración, nos ha brindado la posibilidad de contar con un marco de referencia sobre el origen en el estudio del clima organizacional, para posteriormente comprender la importancia de desarrollar características positivas en ese clima, siendo necesario conocer y analizar cada uno de los elementos que lo conforman; como la personalidad, filosofía y misión, cultura y valores, objetivos organizacionales, comunicación, motivación, grupos, estilos de administración y liderazgo y satisfacción laboral, también se analizaron diversos tipos de conflictos y medios de solución, por ser situaciones que diariamente ocurren en las organizaciones a causa de un inadecuado clima organizacional, además de que al surgir un conflicto no es aprovechado, por ignorar las grandes posibilidades de desarrollo que puede brindar.

Al haber plasmado el marco teórico que envuelve al clima organizacional se procedió a realizar una investigación de campo en el CECFOR #1, con la finalidad de indagar la problemática de la institución con relación a cada uno de los elementos que conforman el clima de la organización, así como a los conflictos y su dinámica, pero además para comprobar las hipótesis y cumplir con los objetivos planteados inicialmente, recopilando información de los empleados de oficina de la institución, para posteriormente realizar un análisis e interpretación de lo recabado.

Una vez analizados los datos obtenidos, se concluye que la hipótesis con relación a que el principal aspecto que determina las características del clima organizacional es la personalidad del factor humano que integra la entidad, ha resultado cierta, pues la personalidad es la base bajo la cual los individuos actúan dentro de la institución, como se pudo comprobar en la investigación una personalidad de tipo deber-mercantil determina las características del clima organizacional en el CECFOR #1.

La segunda hipótesis planteada; un ambiente laboral contaminado influye en los diferentes rasgos que conforman la personalidad del factor humano, fortaleciendo así a este tipo de ambiente, definitivamente ha sido comprobada como verdadera por el hecho de que las carencias y deficiencias en los elementos administrativos como la comunicación, motivación, filosofía, percepción de equidad, etc., han afectado la personalidad del factor humano, y su comportamiento fortalece el mal ambiente laboral del CECFOR #1, generando un círculo vicioso, como se comprobó mediante la investigación.

En cuanto a la tercera hipótesis; la principal causa en el surgimiento de conflictos son las diferencias personales, no ha sido aceptada por el hecho de considerar los empleados del CECFOR #1 que la principal causa son las deficiencias en la comunicación, aunque esta situación definitivamente influye en la existencia de diferencias personales.

Mediante el análisis e interpretación de los datos proporcionados por los empleados, se logró cumplir con cada uno de los objetivos planteados, así pues se identificaron los aspectos específicos que determinan las características del clima organizacional en el CECFOR #1, aquellos que lo afectan negativamente y además se identificó si estos aspectos son susceptibles

de pronta solución, para emitir una recomendación a fin de mejorar el clima organizacional en la institución, que fue otro de los objetivos planteados inicialmente, para dar cumplimiento a este último objetivo se realizaron algunas recomendaciones específicas con base a la problemática detectada.

Es indispensable que las organizaciones tomen conciencia de la importancia del contar con un clima organizacional positivo para lograr su éxito, pues es una base primordial el contar con relaciones interpersonales sanas y agradables que repercutan directamente en el desempeño organizacional, y no que por el contrario las relaciones interpersonales sean una barrera en la administración óptima, para lograrlo será imprescindible que la dirección dé el primer paso en su desarrollo, para posteriormente influir en el comportamiento de cada uno de los demás integrantes de la organización, y aunque el lograr un clima organizacional con características positivas parezca ser una tarea fácil, no es así, pues la personalidad de los individuos determina en gran medida dichas características, es un proceso largo pero posible que requiere de compromiso, dedicación y apoyo de todas las partes que integran la organización para que realmente genere el éxito deseado.

BIBLIOGRAFÍA.

ALLPORT, Wordon W., **La personalidad, su configuración y desarrollo**, Herder, 7ª edición, Barcelona, 1980.

ARIAS, Galicia Fernando, **Administración de recursos humanos**, Trillas, 2ª edición, México, 1978.

BARTLETT, Alton C., KAYSER, Thomas A., **Cambio de la conducta organizacional**, Trillas, 1ª edición, México, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de recursos humanos**, Mc. Graw-Hill, 2ª edición, México, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, Mc. Graw-Hill, 4ª edición, Santafé de Bogotá, 1997.

FERNANDEZ, Arena José Antonio, **Estilos de administración**, Diana, 2ª edición, México, 1993.

GIBSON, James L. et.al., **Organizaciones, conducta, estructura, proceso**, Mc. Graw-Hill, 3ª edición, México, 1990.

KEITH, Davis, NEWSTROM, John W., **Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**, Mc. Graw-Hill, 3ª edición, México, 1991.

LIKERT, Rensis, GIBSON, Likert Janc, **Nuevas formas para solucionar conflictos**, Trillas, 1ª edición, México 1980.

MAYNTZ, Renate, **Sociología de la organización**, Alianza editorial, 1ª edición, Madrid, 1972.

MEGGINSON, León C. et. al., **Administración, conceptos y aplicaciones**, CECSA, 1ª edición, México, 1992.

REYES, Ponce Agustín, **Administración de personal**, Limusa-Noriega, 1ª edición, México, 1994.

RUBIN, Irwin M. et. al., **Psicología de las organizaciones, Problemas contemporáneos**, Prentice Hall, 2ª edición, Madrid, 1977.

SCANLAN, Burt K., **Principios de la dirección y conducta organizacional**, Limusa, 1ª edición, México, 1978.

SFERRA, Adam et. al., **Personalidad y relaciones humanas**, Mc. Graw-Hill, 2ª edición, México, 1994.

STONER, James A. F. et.al., **Administración**, Prentice-Hall Hispanoamericana, 4ª edición, México, 1996.

VELAZQUEZ, Mastreta Gustavo, **Humanismo en la administración I**, ECASA-FCA, 1ª edición, México, 1994.

WEXLEY, Kenneth, YUKL, Gary A., **Conducta organizacional y psicología del personal**, CECSA, 1ª edición, México, 1990.

ZALAPA, Ríos Héctor Raúl, **Vocación y vida, Manual de orientación vocacional**, Universidad don Vasco, A.C., 1ª edición, México, 1992.

APUNTES.

ADMINISTRACIÓN I, 1997.

ADMINISTRACIÓN V, 1999.

ADMINISTRACIÓN VI, 2000.

COMPORTAMIENTO HUMANO, 1998.

MERCADOTECNIA IV, 2000.

ANEXOS.

ANEXO 1.

ASPECTOS FAVORABLES DE CADA TEMPERAMENTO.

SOCIAL	ACCIÓN	DEBER
Amable y bondadoso con todos.	Dinámico a favor de los demás.	Poseedor de un gran sentido de responsabilidad.
Comprensivo y tolerante; posee buen genio.	De gran fortaleza en el ánimo: soporta las penas.	Le gusta cumplir siempre con su deber.
Prudente	Decidido; lo que se propone lo logra.	Modesto en lo que hace y dice.
Pacífico, tranquilo y con alegría constante.	Sincero con los demás	Reflexivo; piensa a fondo las cosas.
Le gusta que se haga justicia.	Hace cumplir la justicia.	Aprecia la justicia.

ASPECTOS DESFAVORABLES DE CADA TEMPERAMENTO.

SOCIAL	ACCIÓN	DEBER
Poco activo; es más bien perezoso e inconstante en lo que se propone.	No se fija mucho si lo que hace es bueno o malo.	Es poco amable con las personas y le falta actividad a favor de los demás.
No siente mucho la conciencia del deber.	Es indiferente a lo que los demás sienten.	Es demasiado sensible emocionalmente.
Tiende a la murmuración.	Permanece ansioso por querer dominar.	Es muy rígido en sus juicios hacia los demás.
Es excesivamente condescendiente con todos.	Tiene prisas por querer hacer mucho.	Es modesto en exceso.
Le falta dominio sobre su cuerpo.	Tiene demasiado orgullo de sí mismo.	Puede desanimarse fácilmente.

ANEXO 2.

ASPECTOS POSITIVOS DE LOS CUATRO TIPOS DE CARÁCTERES.

RECEPTIVO	EXPLOTADOR	ACUMULATIVO	MERCANTIL
Capaz de aceptar.	Activo.	Práctico.	Capaz de cambiar.
Conforme.	Con iniciativa.	Cuidadoso.	Previsor.
Modesto.	Capaz de reclamar.	Económico.	Sociable.
Ajustado socialmente.	Altivo.	Tenaz.	Eficiente.
Idealista	Confiado en sí mismo.	Imperturbable.	Curioso.
Optimista.		Metódico.	Ingenioso.

ASPECTOS NEGATIVOS DE LOS CUATRO TIPOS DE CARÁCTERES.

RECEPTIVO	EXPLOTADOR	ACUMULATIVO	MERCANTIL
Sin iniciativa.	Agresivo.	Sin imaginación.	Oportunista.
Carente de opinión.	Egocéntrico.	Mezquino.	Pueril.
Sumiso.	Presuntuoso.	Suspicaz.	Carente de valores y principios.
Sin orgullo propio.	Precipitado.	Frio.	Soso.
Servil.	Arrogante.	Obstinado.	Incapaz de estar solo.
Sin confianza en sí mismo.	Seductor.	Indolente.	Carente de tacto.
Apartado de la realidad.		Inerte.	
Iluso.		Pedante, posesivo.	

ANEXO 3.

Test sobre personalidad.

Puesto:

Instrucciones: Subraye sólo una de las opciones en cada renglón, según la característica que más lo defina.

Ejemplo:

A	B	C
amable y bondadoso con todos	<u>dinámico a favor de los demás</u>	poseedor de un gran sentido de responsabilidad.

A	B	C
amable y bondadoso con todos.	dinámico a favor de los demás.	poseedor de un gran sentido de responsabilidad.
comprensivo y tolerante, posee buen genio.	de gran fortaleza en el ánimo, soporta las penas.	le gusta cumplir siempre con su deber.
pacífico, tranquilo y con alegría constante.	sincero con los demás.	reflexivo, piensa a fondo las cosas.
le gusta que se haga justicia.	hace cumplir la justicia.	aprecia la justicia.

En el siguiente ejercicio siga las mismas instrucciones.

A	B	C	D
capaz de aceptar.	activo	práctico	capaz de cambiar
conforme	con iniciativa	cuidadoso	planea
modesto	capaz de reclamar	económico	sociable
ajustado socialmente	activo	tenaz	eficiente
idealista	confiado en sí mismo	imperturbable	curioso

Gracias por su colaboración.