

Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa


División de Ciencias Sociales y Humanidades

Tesina

Para obtener la Licenciatura en Administración

“La Cohesión en el Clima Organizacional en la Empresa  
DIMSA”

Alumna: Alba María del Carmen González Vega



Asesora: Maestra Alma Patricia Aduna Mondragón  
México, DF. diciembre 2006

## *Agradecimientos*

*A mí madre*

*GRACIAS por que atrás de mis errores y tristezas siempre has estado con los brazos abiertos. GRACIAS por confiar en mí.*

*A mí padre*

*Hoy quiero agradecerte el apoyo que me has brindado para llegar al final de este proyecto.*

*A la profesora Alma Patricia*

*Por su tiempo y dedicación, entusiasmo, por su gran calidad humana, por su capacidad académica, pero sobre todo por la exigencia para dar lo mejor de mí.*

# Índice

<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>10</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	10
SURGIMIENTO Y DESARROLLO DEL CONCEPTO	10
DEFINICIÓN	11
CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	12
BASES TEÓRICAS	13
MEDIDAS DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	13
CARÁCTER ESPECÍFICO Y GENERAL	15
TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	16
MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	21
CONCLUSIONES	23
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>24</b>
INTRODUCCIÓN	24
NATURALEZA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	25
FORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	25
¿QUÉ SON LOS GRUPOS DE TRABAJO?	28
DEFINICIÓN DE GRUPO	29
CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DE TRABAJO	29
TIPOS DE GRUPOS	30
ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO	31
FUNCIONES DE LOS GRUPOS	32
CONCLUSIONES	34
<b>CAPITULO III</b>	<b>35</b>
COHESIÓN	35
¿DE DÓNDE VIENE EL CONCEPTO DE COHESIÓN?	35
<b><i>DEFINICIÓN DE COHESIÓN DEL GRUPO:</i></b>	<b>35</b>
FACTORES DE LA COHESIÓN	36
IMPORTANCIA DE LA COHESIÓN Ç	38
<b><i>EFFECTOS DE LA COHESIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL GRUPO:</i></b>	<b>38</b>

<b>FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COHESIÓN DE UN GRUPO</b>	<b>40</b>
<b>RELACIÓN DE LA COHESIÓN Y EL LIDERAZGO</b>	<b>40</b>
<b><u>CONCLUSIONES.</u></b>	<b><u>42</u></b>
<b><u>CAPITULO IV</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>43</b>
<b><u>INSTRUMENTO</u></b>	<b><u>44</u></b>
<b><u>RESULTADOS</u></b>	<b><u>47</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES GENERALES</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA:</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b><u>56</u></b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>59</b>

## RESUMEN

Como una respuesta a la problemática actual (económica y social) donde la vida de los trabajadores en sus medios laborales es cada día más compleja, el clima organizacional juega un papel fundamental para medir las relaciones personales de los individuos dentro de sus empleos, y cómo inciden éstas en el desempeño de sus funciones, mediante la localización de puntos claves que permiten al administrador detectar áreas de oportunidad e impulsar cambios el sistema de la organización.

Dicho de esta manera, el Clima Organizacional influye de manera importante en el desempeño que pueda tener el trabajador.

Es por esto que nos interesó desarrollar un trabajo de investigación encaminado a identificar las percepciones de los trabajadores de su clima organizacional en una empresa del área de Iztapalapa de giro industrial.

El clima organizacional fue medido por la escala de Rudolf H. Moos e Insel (1986) mediante 10 subescalas, que evalúan tres dimensiones:

**Relaciones:** integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

**Desarrollo personal:** autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

**Mantenimiento y cambios del sistema:** compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico.

La escala está integrada por 90 preguntas, cada subescala está evaluada por 9 preguntas. El tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

La investigación se enfocó en la variable cohesión, la cual se describe a continuación:

■ **Cohesión:** Es la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Los resultados que se encontraron son que hay un alto grado de cohesión, lo cual influye en el compromiso y viceversa.

Sin embargo las demás subescalas están por debajo de la media, lo cual resulta interesante.

La subescala cohesión está interrelacionada con el apoyo del supervisor lo cual implica que la importancia de esta relación es grande, ya que a través de liderazgo adecuado se motiva a los individuos a la participación y a alcanzar las metas fijadas.

Los operarios de la empresa DIMSA están altamente cohesionados, según lo demuestran los datos; esto nos permite concluir que hay un alto compromiso de los trabajadores hacia la empresa, es interesante observar que en este sentido de responsabilidad y compromiso por cumplir las tareas no se debe a la ayuda por parte de los supervisores, pues de hecho ésta es muy baja. Esto provoca que la autonomía que han desarrollado los trabajadores sea alta, pero aún por debajo del estándar establecido, podría deberse a que el tipo de liderazgo esta inclinado al autoritarismo.

Por lo que se le recomendó a la empresa mejorar la integración de los jefes con los subordinados, esto es importante debido a que cuando una empresa, en su totalidad o en una de sus divisiones, se maneja de manera armónica y debidamente integrada existe una plena satisfacción tanto para el jefe como para el subordinado. El jefe debe actuar y saber ser un auténtico líder, ejerciendo adecuadamente la autoridad, apoyando y comprendiendo a sus subordinados, reconociendo y premiando sus aciertos, de esta manera los subordinados estarán dispuestos a colaborar estrecha y eficientemente con él, lográndose una relación jefe-subordinado en términos de buenas relaciones humanas.

## JUSTIFICACIÓN

El principal elemento y motor de las organizaciones es definitivamente los individuos con sus valores, creencias, actitudes, conocimiento y experiencia que dotan a la organización de vida.

En la actualidad debido a los cambios que se están viviendo, se requieren personas comprometidas con las organizaciones, en donde la vida de los trabajadores en sus medios laborales es cada día más compleja, el clima organizacional juega un papel fundamental para medir las relaciones personales de los individuos dentro de sus empleos.

La calidad del clima organizacional se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, la importancia de analizar y diagnosticar el clima de la organización esta basada en tres razones:

- ◆ Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción para contribuir al desarrollo de actitudes positivas
- ◆ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos donde debe haber cambio.
- ◆ Seguir el desarrollo de la organización.

Es por estas razones que es importante identificar la naturaleza del clima organizacional y así encontrar áreas de oportunidad.

# INTRODUCCIÓN

La administración es un proceso compuesto por la planeación, organización, ejecución y control que se realiza para determinar y satisfacer los objetivos empresariales o institucionales a través de los recursos humanos, los cuales ocupan un lugar importante dentro de la organización.

En las empresas e instituciones, debido a la interacción de los empleados y los procesos humanos como el tipo de comunicación, así como la motivación hacia el trabajo, la toma de decisiones, el estilo de liderazgo, el nivel de capacitación, las condiciones físicas del lugar donde laboran; entre otros factores, determinan el clima organizacional y el grado de productividad de la institución o empresa.

Aun cuando el clima organizacional es muy subjetivo se puede definir, de manera general, como las interacciones tanto laborales como interpersonales existentes dentro de la organización, en las cuales se conjugan e influyen los factores antes mencionados.

Esta investigación se basa en las dimensiones preestablecidas en la Escala de Ambiente Laboral (Work Environment Scale WES) desarrollada por Rudolf H. Moos e Insel (1986) para tener una definición clara del clima organizacional.

El clima organizacional se mide a través de las siguientes dimensiones: Dimensiones de Relación, Dimensiones de Crecimiento Personal, y Mantenimiento del Sistema y Dimensiones de Cambio del Sistema propuestas en la escala mencionada antes.

El comportamiento de los individuos dentro de los grupos es integrado por las conductas de cada uno de sus miembros, así como sus necesidades en un contexto organizacional, por lo tanto el **clima organizacional** puede considerarse como la cualidad que perciben los trabajadores en su ambiente de trabajo y que está influenciado por factores internos y externos de acuerdo a las circunstancias. Para



que exista un buen clima organizacional se requiere que tanto las organizaciones como sus integrantes se interrelacionen positivamente, por un lado las organizaciones deben de rescatar la idea de que el trabajador es un ser humano y que como tal debe de considerarse para beneficio de la productividad.

Los individuos y los grupos son la base de los recursos humanos en las organizaciones. La afiliación a un grupo de trabajo tiene un impacto en la organización mediante los lazos que se hacen, pueden ser funcionales o no.

Para lograr los objetivos organizacionales, los integrantes de la organización deben de integrar sus esfuerzos y coordinarse; es decir un grupo de personas que trabajen juntos, para alcanzar el objetivo.

En esta investigación se describe en el capítulo I el concepto, bases y fundamentos del clima organizacional, que es la base para la comprensión de los capítulos siguientes, teniendo como objetivo el comprender a la variable **Cohesión** dentro del contexto de los grupos de trabajo. Por lo tanto se tratará de explicar, en el capítulo 2, cómo se forman los grupos de trabajo, por qué, y se describirá los diferentes tipos de grupos que existen en la organización.

A través del entendimiento de los grupos de trabajo se llegará a comprender la cohesión en los grupos definida como el grado en el cual los empleados son amistosos y se ayudan unos a otros para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el capítulo 3 se explicará la definición de la cohesión de grupos, su importancia, los factores que intervienen y el impacto que tiene ésta variable sobre la organización y el clima organizacional.

Finalmente se presenta el estudio realizado, su metodología, resultados principales y conclusiones

# **CAPITULO I**

## **Clima organizacional**

### **Surgimiento y desarrollo del concepto**

La investigación sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Kurt Lewin, donde él y sus colegas estaban interesados en identificar los elementos de la teoría de campo y de los roles presentes en los procesos sociales, por ejemplo, los intercambios entre el líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros del grupo.

Lewin y sus colegas utilizaban los términos de clima social y atmósfera social para describir las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales en los grupos.

Rensis Likert fue el principal heredero del trabajo de Kurt Lewin, quien realizó dos aportaciones fundamentales al análisis del clima organizacional: la primera de ellas, su conocida escala para medir las actitudes, y en segundo lugar el desarrollo de un sistema de dirección basado en cuatro estilos de liderazgo. (Rodríguez, 2003, pp 390)

Likert se enfocó en cómo captar el clima particular de cada organización siendo su objetivo trabajar con los directivos en su manejo, comprensión y potenciación para un mejor funcionamiento de la organización.

Otro punto importante en el estudio del clima lo constituyó la publicación del libro de Mc Gregor “El Aspecto Humano de las Empresas” (1960), en cual se consideró que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas y el grado en que resultan competentes.

## **Definición**

Se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Brunet, 2004, PP 12).

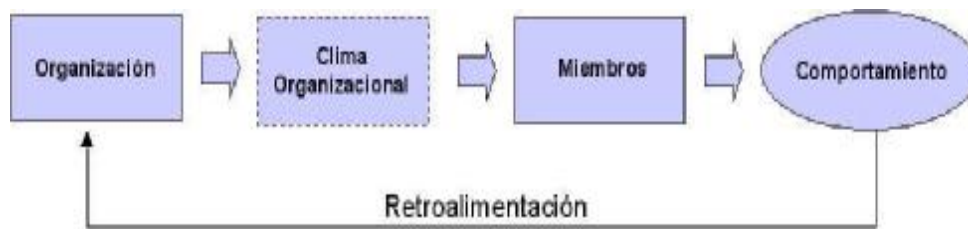
El clima organizacional es un término que se refiere a la situación de trabajo, el cual implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como las aptitudes y características físicas y psicológicas, y a cambio presenta entornos sociales y físicos que presentan particularidades propias.

El clima organizacional está formado por las características propias de la organización, así como las características personales de los individuos.

Las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otras, se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa la personalidad de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (íbidem, pp15)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito,



### **Características del concepto de clima organizacional**

- ✚ Un concepto molecular y sintético como la personalidad
- ✚ Una configuración particular de variables situacionales
- ✚ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo
- ✚ Tiene una connotación de continuidad y puede cambiar después de una intervención particular
- ✚ Está determinado por las características, aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización
- ✚ Es exterior al individuo, el cual contribuye a su naturaleza.
- ✚ Distinto a la tarea basado en las características de la realidad externa, la percibe el observador o el actor
- ✚ Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- ✚ Un determinante directo del comportamiento
- ✚ Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✚ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✚ Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✚ Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✚ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✚ Con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

## **Bases teóricas**

El concepto de clima organizacional está basado en dos escuelas de pensamiento como la Escuela de la Gestált y la Escuela Funcionalista.

<b>Escuela de Gestált</b>	<b>Escuela funcionalista</b>
Los individuos comprenden el mundo que los rodea basados en criterios percibidos y se comportan en función de la forma en que ven al mundo. <i>La percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento del empleado</i>	El comportamiento del individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. <i>El empleado interactúa con su medio y participa en la determinación de éste.</i>

## **Medidas de los atributos organizacionales**

Dos investigadores estadounidenses James y Jones identificaron tres modos de investigación del clima no mutuamente excluyentes.

Estas son:

1. **Medida múltiple de atributos organizacionales:** considera al clima como un conjunto de características como:
  - a. Descripción de la organización con respecto a orientación económica.
  - b. Son relativamente estables en el tiempo
  - c. Influyen en el comportamiento del individuo dentro de la organización

**Se limita al estudio en la relación que existe entre el tamaño de la organización y el rendimiento de sus empleados, a través de la tasa de rotación, el ausentismo y números de accidentes.**

2. **Medidas perceptivas de los atributos individuales:** definen al clima como elementos puramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.
3. **Medida perceptiva de los atributos organizacionales:** el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:
  - ✘ Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades
  - ✘ Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan con sus miembros y la sociedad.

Al formar sus percepciones el individuo actúa como filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales.

*La percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su captación como hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones del individuo dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.*

### **Importancia del clima organizacional:**

En una forma global, el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Por lo tanto el papel del administrador es poder ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de la organización por tres razones.

- ◆ Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción para contribuir al desarrollo de actitudes positivas
- ◆ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos donde debe haber cambio.

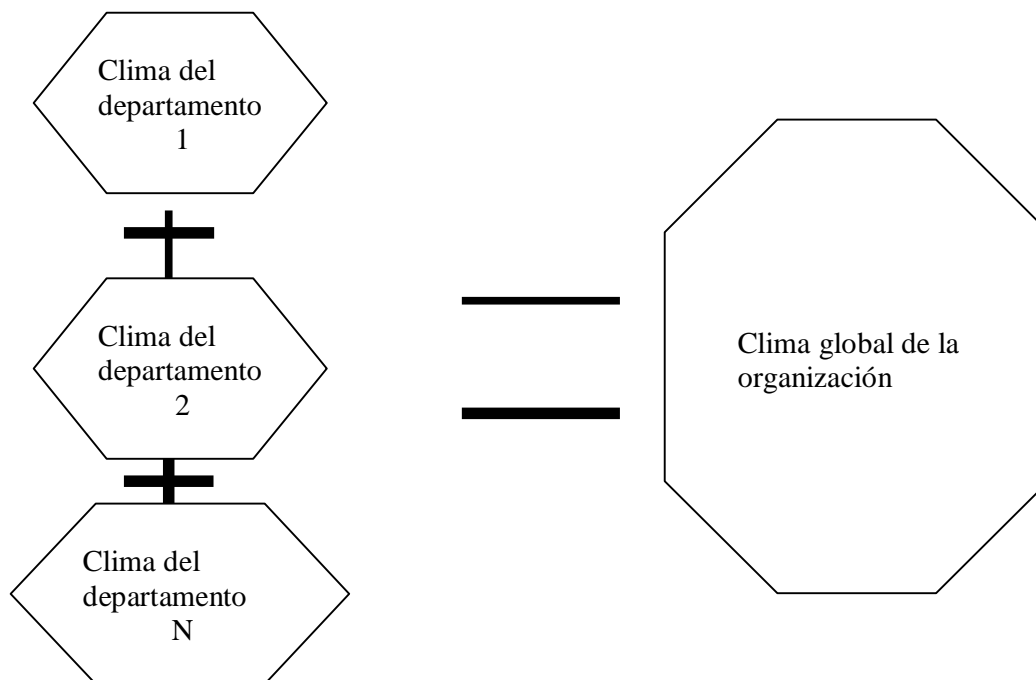
- ◆ Seguir el desarrollo de la organización.

**Así el administrador pueda administrar a la organización lo más eficazmente posible**

### **Carácter específico y general**

En una organización puede haber varios climas laborales diferentes. La compañía puede tener tantos climas laborales como unidades o departamentos.

Un factor importante para resaltar es que la posición de los empleados en al jerarquía organizacional o en un departamento en específico puede influir en la percepción del clima.



Hay dos aspectos importantes sobre el estudio del clima organizacional; el primer aspecto es que hay ciertas características relativamente estables en el tiempo, que describen a una organización y la distinguen entre otras e influyen en el comportamiento de los empleados; y el segundo aspecto que el clima surge de los sistemas y procedimientos como el estilo de gestión, las políticas, y lo procedimientos generales de operación tal como son percibidos con los empleados.

Las variables importantes en esta definición son:

- Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos
- Las variables personales, como las aptitudes, actitudes y las motivaciones del empleado
- Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento dado puede entonces ser diferente que aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades.

El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos; donde puede haber cierta correspondencia de las percepciones de los empleados.

### **Teoría del clima organizacional de Likert**

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas y sus valores. (Robbins .1994. 306).



Hay cuatro factores que influyen en la forma de percibir el clima que son los siguientes:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema
- La posición jerárquica que el individuo ocupa, así como el salario que percibe
- Los factores personales, como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción
- La percepción que tienen los empleados sobre el clima de trabajo

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de cada organización, las cuales son:

- ◆ Las variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Tienen rasgos esenciales como que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden agregar nuevos componentes y son variables dependientes que son de causa y efecto.
- ◆ Variables intermedias: reflejan el estado interno y de salud de una empresa, por ejemplo las motivaciones, las actitudes.
- ◆ Las variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos como productividad.

La combinación de estas variables da como resultado dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

A continuación se describirá cada uno de los tipos de climas. (Brunet, 2004,30)

## **Clima de Tipo Autoritario:**

### **Sistema 1 Autoritarismo Explotador**

La dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen con una función puramente descendente.

<u>Fuerzas motivacionales</u>	<u>Objetivos y resultados</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Miedo, temor</li> <li>◆ Actitudes hostiles</li> <li>◆ Prevalece desconfianza</li> <li>◆ Hay insatisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente</li> </ul>
<u>Objetivos de resultados</u>	<u>Proceso de influencia</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pocas posibilidades de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No existe el trabajo en grupo</li> <li>◆ Existe una influencia descendente</li> </ul>
Proceso de toma de decisiones	Establecimiento de objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las decisiones se toman en la cumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sólo órdenes</li> </ul>

### **Sistema II Autoritarismo Paternalista**

Es aquel donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados.

<u>Métodos de mando</u>	<u>Objetivos de resultados y formación</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación</li> </ul>
<u>Fuerzas motivacionales</u>	<u>Formas de comunicación</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Los motivos se basan en las necesidades del dinero, ego, estatus, poder</li> <li>◆ Actitudes frecuentemente hostiles</li> <li>◆ Confianza condescendiente</li> <li>◆ Los empleados no se sienten responsables de los objetivos</li> <li>◆ Se encuentra insatisfacción, y poca satisfacción en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hay poca comunicación descendente, lateral y ascendente</li> </ul>
<u>Proceso de influencia</u>	<u>Proceso de toma de decisiones</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Existe poco trabajo en grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas</li> </ul>

	decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles inferiores.
<u>Proceso de establecimiento de objetivos</u> ◆ Se reconocen órdenes con ciertos comentarios	<u>Proceso de control</u> ◆ El control se efectúa en la cumbre

### **Sistema III Clima de Tipo Participativo**

La dirección evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

<u>Métodos de mando</u> ◆ Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada	<u>Objetivos de resultados y formación</u> ◆ Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación
<u>Fuerzas motivacionales</u> ◆ Las recompensas, los castigos ◆ Actitudes generalmente favorables, la mayor parte de los empleados se sienten responsables ◆ Hay una satisfacción mediana en el trabajo	<u>Modos de comunicación</u> ◆ La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral ◆ Puede darse un poco distorsión y de filtración
<u>Proceso de influencia</u> ◆ Una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, con un nivel de confianza elevado	<u>Proceso de toma de decisiones</u> ◆ Las políticas generalmente se toman en la cumbre pero se permite a subordinados tomar decisiones más específicos en los niveles superiores
<u>Proceso de establecimiento de objetivos</u> ◆ Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados	<u>Proceso de control</u> ◆ Se delegan de arriba para abajo con un sentimiento de responsabilidad ◆ Se puede desarrollar una organización informal

### **Sistema IV Clima de Tipo Participativo en grupo:**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización integrados a todos los niveles.

<u>Método de mando</u> ⊕ Delegación de responsabilidades con una relación de confianza	<u>Objetivos de resultados y de formación</u> ⊕ Investigación de objetivos y posibilidades de formación excelentes
<u>Fuerzas motivacionales</u> ⊕ La dirección tiene plena confianza en sus empleados ⊕ Los empleados están motivados por la participación y la implicación	<u>Formas de comunicación</u> ⊕ Comunicación ascendente, lateral, y descendente. ⊕ No se observa filtración o distorsión
<u>Proceso de influencia</u> ⊕ Los empleados trabajan en grupo con la dirección	<u>Proceso de toma de decisiones</u> ⊕ Está diseminado en toda la organización
<u>Proceso de establecimiento de objetivos</u> ⊕ Los objetivos se establecen mediante la participación de grupos de trabajo ⊕ Hay una plena aceptación de los objetivos	<u>Proceso de control</u> ⊕ Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

La organización se puede definir como un conjunto compuesto por varios grupos en interacción.

### **Dimensiones del clima organizacional:**

En el tema anterior se analizó la teoría de Likert donde se estudian las variables implicadas en el clima organizacional.

En este apartado se describe la naturaleza de estas variables, así como las interacciones y los efectos que provocan dentro de la organización.

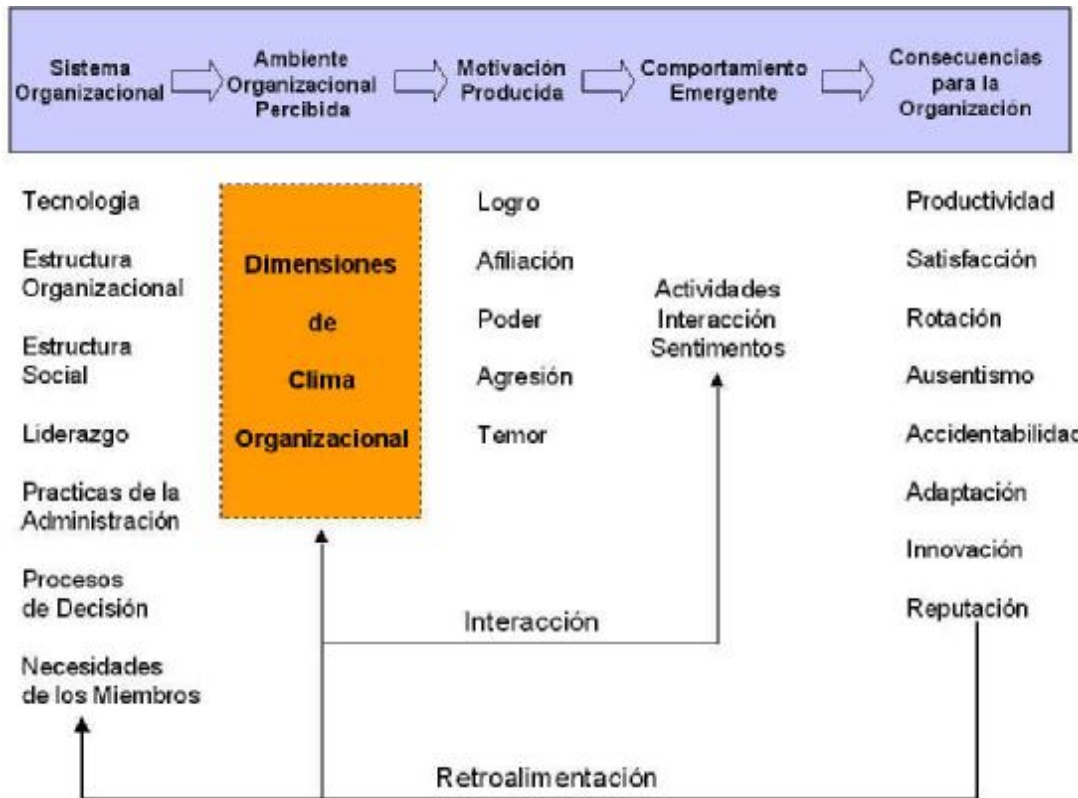
La forma en que interactúan el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima

organizacional produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así se observa que el tipo de clima es resultado de los diferentes aspectos que tiene la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

El clima organizacional es un fenómeno circular en el cual los resultados obtenidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

Dimensiones del clima organizacional.

IMAGEN DE ALEXIS P GONCALVES



### **Medición del clima organizacional:**

Esta investigación para la medición del clima organizacional, se basa en el cuestionario WES (Work Enviroment Scale) Moos e Insel (1986).

Las dimensiones en que se fundamenta la investigación son las siguientes:

Compromiso: se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.

Cohesión: se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Apoyo del supervisor: se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.

Autonomía: trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

Orientación hacia la tarea: es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.

Presión en el trabajo: es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.

Claridad: evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.

Control: se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.

Innovación: trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

Ambiente físico: se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

Las dimensiones antes expuestas para la medición del clima organizacional deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de la empresa.

## **Conclusiones**

El trabajo favorece el desenvolvimiento de las capacidades creativas y productivas para que esto se alcance es necesario que el clima organizacional sea propicio.

El concepto de Clima Organizacional se define utilizando como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y con la influencia sobre su comportamiento y el desempeño laboral y así, permite introducir cambios planificados con el objeto de cambiar e dichas percepciones.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y grupal.

## CAPÍTULO II

### Introducción

El individuo y el grupo conforman normalmente el ámbito donde se produce la mayor parte de las interacciones, el empleado proporciona sus creencias, valores, percepciones del clima, y se retroalimenta de lo que aportan los demás, formándose un sistema abierto que se retroalimenta de los comportamientos y expectativas que conforman el clima organizacional.

El individuo y el grupo interactúan con el conjunto de la organización, y con otros grupos laborales similares, como con aquellas estructuras y personas que vinculan a los grupos a través de los lazos organizativos y jerárquicos. Una de las razones por las que **los grupos pueden trabajar con efectividad**, de forma conjunta, es porque éstos crean un **clima grupal positivo**, basado en las relaciones personales (cooperación, **cohesión**, participación, etc.) que se establecen entre ellos, y con determinadas normas y principios compartidos por todos.

La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que su membresía manifiesta sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él.

Debido a la importancia que tienen los grupos de trabajo cohesionados dentro del clima organizacional se explicará a continuación los elementos y funciones básicos de dichos grupos.



## **Naturaleza de los grupos de trabajo**

*"El espíritu de grupo surge de la toma de conciencia de que como individuos integramos un grupo que comparte un propósito común y tiene una energía potencial mayor a la de la simple suma de esfuerzos individuales."*

*Mucho de lo que es necesario alcanzar en una empresa u organización se obtendrá por medio de los esfuerzos integrados y coordinados de más de una persona, de un grupo de personas trabajando juntas (trabajo en grupo) o separadas, pero cooperativamente (trabajo de grupo). (Archilles 1996)*

Hoy el trabajo en grupo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas, Administraciones públicas y en definitiva en una organización. Y esto es así porque en ninguna de ellas puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en grupo.

## **Formación de los grupos de trabajo**

Los grupos de trabajo se forman por diversas razones. Los individuos al entrar a una organización pueden elegir al grupo al que pertenecerá, aunque en su mayor parte tienen relativamente pocas opciones para elegir a cuál grupo unirse.

En el ámbito laboral se forman los grupos dentro de una organización para cubrir un área funcional: venta, producción, finanzas, distribución, servicio al cliente, etc. El objetivo a lograr por esa área funcional suele distribuirse con el fin de cubrir las necesidades de la empresa, desde la profesionalidad y destreza de cada individuo. La figura del jefe suele regular y ajustar las aportaciones de los integrantes del departamento o sección.

Existen varios motivos por los cuales los individuos se deciden a formar grupos o asociarse a grupos que ya existían.

Uno de los motivos, entre otros, es el factor social que brinda al individuo una serie de satisfacciones a raíz de la asociación al grupo, un individuo se siente atraído al grupo por ciertas cualidades o por la actividad del mismo.

En esta investigación se enfocará a la atracción del grupo por la actividad laboral que desempeña.

En el seno del grupo se establecen una serie de roles, reconocidos y aceptados por todos los miembros del grupo; los cuales pueden ser clasificados como:

1) **Roles funcionales**: dentro de ésta categoría se puede agrupar diferentes tipos de actividades de rol, entre ellas: ( Muchinski, 2002)

a) *Roles de tarea*: son aquellas actividades que contribuyen a la determinación y solución de tareas que tienen encomendados los grupos. Entre éstas actividades se encuentran :

- ◆ Iniciativa y actividad: por ejemplo planteamiento de soluciones, aportación de ideas; etc.
- ◆ Búsqueda de información
- ◆ Contraste de opiniones
- ◆ Divulgación de información
- ◆ Coordinación de propuestas

b) *Roles de mantenimiento*: son aquellas actividades que favorecen al comportamiento de armonía del grupo y permiten un trabajo en grupo; por ejemplo:

- ◆ Examen de las decisiones del grupo con respecto a los criterios que deben cumplirse
- ◆ Análisis de los obstáculos de cumplimiento
- ◆ Examen de las opiniones de grupo
- ◆ Mediación entre puntos de vista encontrados
- ◆ Disminución de las tensiones, etc.

**2) Roles disfuncionales:** son aquellas conductas que bloquean la actividad del grupo. Entre los diferentes comportamientos denominados disfuncionales se destacan los siguientes:

- ◆ Comportamientos agresivos
- ◆ Intentos de monopolizar el poder
- ◆ Comportamientos pasivos y retraídos
- ◆ Búsqueda de atención centrada sobre un miembro del grupo
- ◆ Intento de apoyo de las propias ideas

Estos comportamientos se centran en el intento de uno de los miembros del grupo a satisfacer sus propios intereses abandonando los intereses del grupo.

Lo que podemos observar dentro de un grupo es la diversidad de comportamientos que tienen las personas. Y cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera que experimente todo nuevo miembro de un grupo. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren, entonces, al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo.

Entender los roles que se dan en los grupos dan la pauta, para conocer con mayor objetividad los factores que deben de intervenir para que se de la cohesión.

Para poder entrar de lleno a la cohesión es importante saber las causas por las cuales la gente se afilia a un grupo.

Definitivamente, hay muchas razones por las cuales un individuo se afilia a un grupo. Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son la necesidad de seguridad, estatus, interacción, poder y obtención de metas. (Scalan 1984)

**Seguridad:** al unírnos al grupo, reducimos la inseguridad de estar solos, nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor a las amenazas.

**Estatus y autoestima:** la pertenencia a un grupo significa “yo soy alguien”. Mejora nuestra autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio. Por ejemplo, el ser asignado para hacer recomendaciones para la ubicación de las nuevas oficinas centrales satisface las necesidades de crecimiento así como de estatus e influencia.

**Interacción y afiliación:** la gente disfruta de la interacción regular que se da en el grupo y constituye un modo relevante para satisfacer sus necesidades de afiliación.

**Poder:** a través de la obtención de metas y logro de objetivos, los grupos de trabajo adquieren poder.

**Obtención de metas:** Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo, de manera que la cohesión es imprescindible, de ella depende la ponderación que tiene la membresía de su imagen, su atractivo e incluso su fuerza de pertenencia o el deseo de mantenerse en él.

### **¿Qué son los grupos de trabajo?**

Un grupo de trabajo es aquel que se crea por autoridad formal de una organización, con el fin de transformar los recursos para el trabajo (tales como ideas, materiales y objetos) en productos terminados (como son informes; decisiones, servicios o mercancías).

Los grupos permanentes varían en tamaño. Puede haber algunos tan pequeños que sólo consten de dos miembros, o bien otros tan grandes que

estén formados por varios cientos de personas. Sin importar su tamaño, los grupos formales de trabajo comparten una característica: son creados para que colaboren con los propósitos de producción de la organización.

### **Definición de grupo**

Un grupo de trabajo es una unidad social que consiste en un número de individuos que en un momento dado, están en una posición interdependiente más o menos definida y en relación según sus roles sociales entre sí y que implícita o explícitamente posee un conjunto de valores o normas que regulan el comportamiento de los miembros individuales, al menos en asuntos importantes para el grupo. Así, las actitudes, sentimientos, aspiraciones y metas compartidas están relacionadas con él e implícitas en los valores o normas comunes del grupo". (Sherif Muzafer, 1936)

### **Características del grupo de trabajo**

Se distingue por ciertas características entre las cuales están:

- Los miembros del grupo comparten una o más metas u objetivos
- Desarrollan normas o reglas y patrones informales que rigen y guían el comportamiento de los miembros del grupo
- Cuando un grupo existe durante determinado periodo surge una estructura en cada uno de sus miembros donde cada uno desarrolla distintas actividades de manera casi permanente.
- Cuando un grupo prevalece durante un periodo prolongado, sus miembros desarrollan cierto interés para los miembros del grupo, para el grupo en si.

Después de definir al grupo es conveniente analizar las diversas clases de grupos que existen en la organización.

## **Tipos de grupos**

Existen diferentes tipos de grupos en las organizaciones, entre los cuales tenemos: (Chruden, 1977)

**Grupos formales:** la naturaleza de estos grupos está dada por la estructura de la organización cuyo objetivo es cumplir con ciertas necesidades específicas o desarrollar determinadas tareas relacionadas con el objetivo fundamental de la organización. Por ejemplo. El departamento de contabilidad tiene el objetivo de tener un control sobre el flujo de efectivo en la organización.

**Grupos informales:** la naturaleza de estos grupos está dada por que el individuo busca su propia realización por medio del establecimiento de relaciones con los otros miembros de la organización. Carecen de estructura formal y no son estructurados por la empresa; sin embargo cumplen funciones psicológicas entre las cuales se destacan:

a) Los grupos son ante todo, un medio para satisfacer las necesidades de afiliación, es decir, nuestras necesidades de amistad, apoyo moral y afecto. El prototipo original de estos grupos, conocido como "grupo primario" es la familia. También necesitamos grupos de amigos, grupos de trabajo y otro tipo de relaciones para satisfacer las necesidades de afiliación.

b) Los grupos son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima.

c) Los grupos sirven para establecer y comprobar la realidad social, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.

d) Los grupos sirven para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.

e) Resolver problemas o realizar las tareas del grupo, pero no las de la Empresa.

Los grupos pueden subclasificarse en grupos de mando, de tareas, de interés o amistad, los grupos de mando y de tarea dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

*El grupo de mando:* está determinado por el organigrama de la empresa y se compone de los subordinados que reportan directamente a un jefe.

*Los grupos de trabajo:* también están determinados por la organización, y representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo, la diferencia radica, con el anterior grupo, en no estar limitados a su superior jerárquico inmediato.

*El grupo de interés:* son aquellas personas que pertenecen o no a grupos comunes de mando o de trabajo que pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean.

*Grupos de amistad:* son las alianzas sociales que frecuentemente rebasan al ámbito de trabajo.

Estos tipos de interacción, si bien informales, afectan profundamente al comportamiento y el desempeño; y la relación de estos tipos de grupo interviene en la cohesión de grupos. (Bateman ,1989.)

### **Etapas en el desarrollo de un grupo**

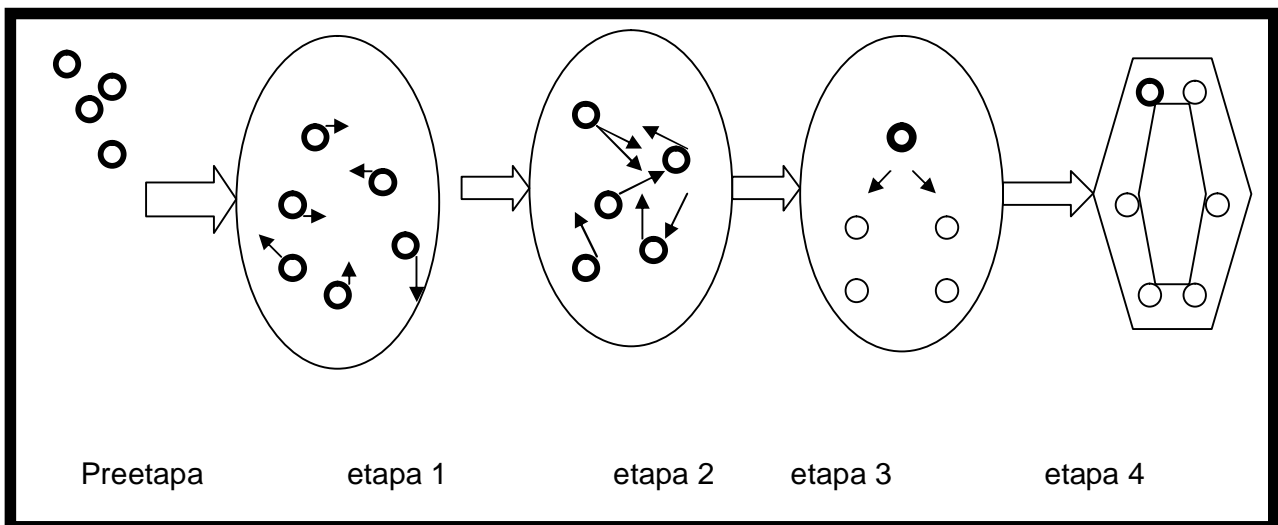
Los grupos pasan por cuatro etapas estándar:

*La primera etapa,* la de formación, donde se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo de grupo.

*La segunda etapa:* la etapa de conflicto, se advierte resistencia al control que impone el grupo al individuo y finaliza cuando se observa una clara jerarquía en el liderazgo dentro del grupo.

*La tercera etapa:* es aquella donde surgen relaciones estrechas y el grupo muestra una **cohesión**. Se observa un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de organización finaliza cuando el grupo tiene asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define a un comportamiento correcto.

*La cuarta etapa:* es la de realización, en esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada.



### **Etapas del desarrollo del grupo**

### **Funciones de los grupos**

Uno de los descubrimientos más comunes de la investigación que se ha hecho sobre los grupos que se conforman en una organización es que la mayoría de ellos parecen tener funciones formales e informales. (Rodríguez ,1992)

Para el cumplimiento de estas funciones se requiere la existencia de un lenguaje común, es decir, la comunidad o el acuerdo de los significados, este lenguaje común, las cuales dan paso a evaluaciones afectivas semejantes, las



cuales son un factor importante en la actitud social que se asume como grupo social.

### **Funciones organizacionales formales de los grupos**

Entre estas funciones se puede encontrar:

1. Realizar una tarea que sólo se puede realizar de manera conjunta.
2. Generar nuevas ideas o soluciones creativas.
3. Funciones de coordinación -interdependencia-.
4. Mecanismos de resolución de problemas.
5. Facilitar la implementación de soluciones complejas.
6. Medio de socialización y entretenimiento –actividades educacionales.

## **Conclusiones**

Aprender a trabajar de forma efectiva como grupo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño de su tarea.

Los componentes del grupo deben ser capaces de: tratar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del grupo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Los beneficios de trabajar en grupo son:

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el grupo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del grupo; Es así como un grupo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el grupo de trabajo.

Beneficios:

- ✚ · Disminuye la carga de trabajo, ya que todos colaboran.
- ✚ · Se obtienen mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- ✚ · Se aprende a escuchar y a respetar a los demás.
- ✚ · Se organizan las tareas de una mejor manera.

## **CAPITULO III**

### **Cohesión**

#### **¿De dónde viene el concepto de cohesión?**

En Física, es la fuerza de atracción intermolecular que actúa entre dos porciones adyacentes de sustancia, particularmente de un sólido o de un líquido. Es esta fuerza la que mantiene a la materia "junta".

#### **Definición de Cohesión del grupo:**

Para definir la cohesión tenemos en el diccionario de la lengua española.

Cohesión:

1. Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.
2. Unión entre las moléculas de un cuerpo.
3. Fuerza de atracción que las mantiene unidas.

[Del lat. supino de *cohaesumcohaerēre* ]

La cohesión *en los grupos* se refiere a la solidaridad que existe entre los miembros de un grupo y la atracción que despierte la organización en el mismo.

Un grupo con cohesión es aquel que posee normas claras, metas comunes, identidad de grupo positiva, una relación buena de trabajo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, cooperación, unidad, buena comunicación, orgullo por la membresía, y sinergia.

En los grupos muy cohesivos, existe un alto grado de amistad y estimación mutuas, por lo cual el propio *grupo* proporciona satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes.

Si es un grupo muy cohesivo, éste puede servir de referencia para sus miembros y la aceptación de los nuevos será a través de presiones sociales para que cuando ingrese, se sienta identificado con el mismo.

El acatamiento de las normas de actuación. Cuando los papeles en la tarea del grupo son altamente interdependientes, se necesita una cooperación y coordinación estrechas para una actuación eficiente. Esto determina que la cohesión influya en que haya menor ausentismo y rotación de personal en las organizaciones.

La cohesión se basa en dos formas de atracción: la atracción hacia las tareas del grupo y hacia los miembros del grupo.

La cohesión de los grupos facilita la toma de decisiones porque la comunicación con sus miembros es más abierta; es decir, se sienten más seguros para expresar sus diferentes puntos de vista e ideas.

La cohesión dentro de los grupos de trabajo se define como la cooperación y apoyo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, cooperación, unidad, buena comunicación, orgullo por la membresía, y sinergia para el logro de metas y objetivos en base de en determinadas normas y principios compartidos por todos los miembros impactando en el clima organizacional.

A continuación se presentaran los factores que influyen en la cohesión de grupos y después las consecuencias de la cohesión sobre la productividad.

### **Factores de la cohesión**

La cohesión puede ser afectada por varios factores como: el tiempo que pasan juntos, las dificultades del inicio, el tamaño del grupo, su composición por géneros y los éxitos anteriores.( Chruden, 1977).

*DEPENDENCIA:* entre más dependientes sean los miembros del grupo uno al otro, mayor será la cohesión del mismo.

*EL TIEMPO QUE PASAN JUNTOS:* la cantidad de tiempo que pasan juntas las personas es determinante en la cohesión ya que son más amigables, charlan, hacen gestos, y otras cosas lo cual propicia que descubran que tienen intereses en común, lo cual influye a sentirse atraído por el grupo.

*HOMOGENEIDAD Y ESTABILIDAD DE LOS MIEMBROS:* aquellos grupos cuyos intereses y antecedentes son iguales tienen menor dificultad para lograr sus objetivos. Por otro lado, tenemos que los miembros estables también contribuyen a la cohesión. Con el transcurso del tiempo los miembros llegan a conocerse mutuamente y se familiarizan con los valores y experiencias del grupo y saben la manera en que se deben comportar.

*LAS DIFICULTADES DEL INICIO:* cuanto más difícil es entrar a un grupo, tanto más cohesión tiene. Por ejemplo la competencia para la admisión de una buena escuela de medicina grupos de estudiantes muy unidos.

*TAMAÑO DEL GRUPO:* la cohesión disminuye conforme aumenta el tamaño del grupo lo cual dificulta la interacción con todos los miembros, así como la capacidad para tener una idea en común.

*COMUNICACIÓN:* los miembros deben de saber comunicarse entre sí. Solo así se pueden establecer intereses comunes, determinar sus valores y patrones de conducta.

*LA COMPOSICIÓN POR GÉNEROS:* hay estudios recientes que indican que las mujeres son más unidas que los hombres, hay una hipótesis donde se dice que las mujeres son menos competitivas y cooperan con más personas que consideran sus amigos, colegas o compañeros de grupo que los hombres, produciéndose así una mayor cohesión de grupo.

*PRESIONES EXTERNAS:* los miembros del grupo tienden a unirse en momentos de tensión. Las diferencias personales se reducen al mínimo cuando éstas se ven amenazadas.

*AISLAMIENTO:* el aislamiento psicológico con otros grupos tiende a incrementar la cohesión del grupo.

*LOS ÉXITOS ANTERIORES:* si un grupo tiene un historial de éxito, adquiere un espíritu de grupo que atrae y une a sus miembros.

### **Importancia de la cohesión**

Es importante por dos razones fundamentales. Primero porque contribuye a la satisfacción de los miembros y segundo porque tiene un impacto fundamental en el desempeño.

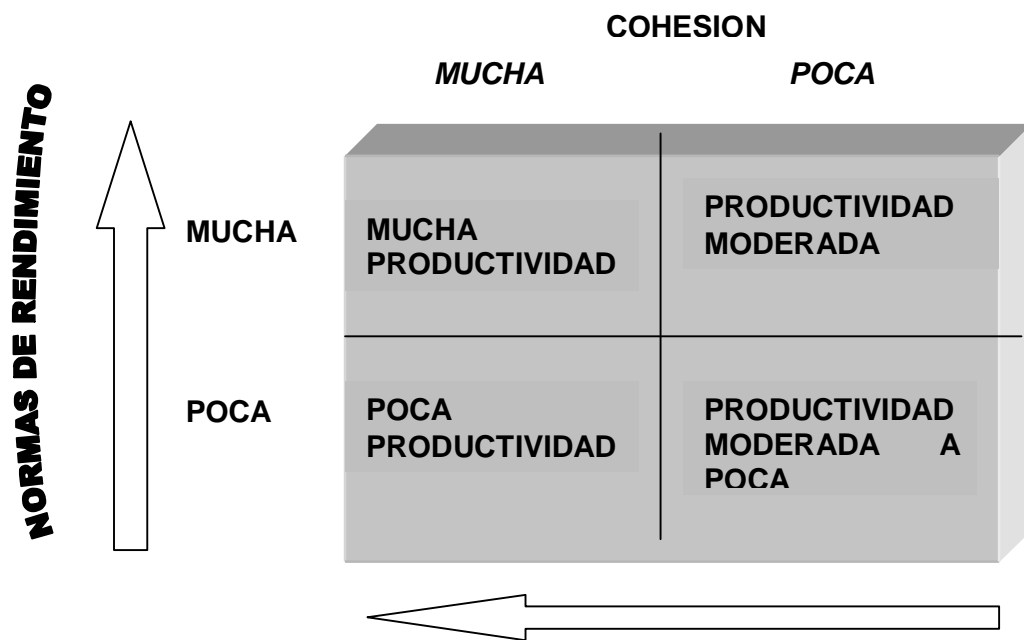
***Los grupos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros.*** La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente,

### **Efectos de la cohesión en la productividad del grupo:**

Los grupos con mucha cohesión son más efectivos que los que tienen menos cohesión.

La cohesión influye en la productividad y la productividad influye en la cohesión. La camaradería disminuye la tensión y alienta un ambiente de trabajo adecuado para la obtención de las metas del grupo. Alcanzar las metas del grupo y que los miembros sientan que forman parte de una unidad con éxito puede servir para reforzar la dedicación del grupo. (Rodríguez,1978)

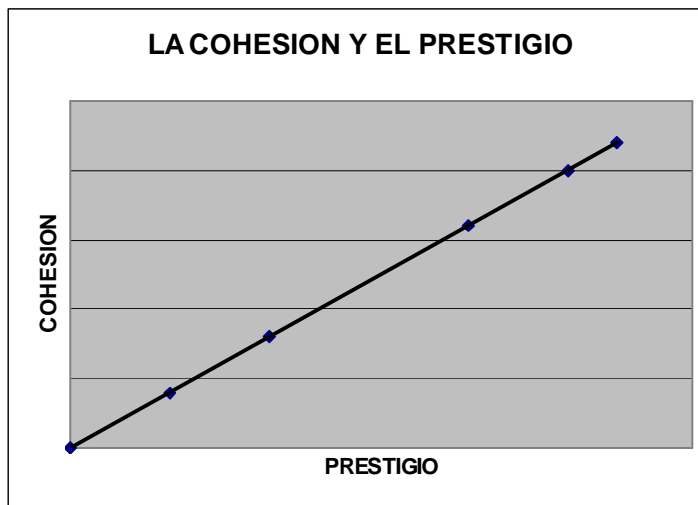
Cuando existe un alto grado de cohesión en el grupo de trabajo, los miembros tendrán un esfuerzo mayor por alcanzar las metas y objetivos. Cuando las normas de rendimiento son altas (por ejemplo gran producción, trabajo de calidad, cooperación con personas ajenas al grupo, etc.); un grupo con cohesión será más productivo que un grupo con menor grado de cohesión. Pero si la cohesión tiene un nivel bajo y las normas de rendimiento son bajas la productividad será baja. Si la cohesión es poca y las normas para el rendimiento son altas, la productividad aumentará, pero en menor grado en la situación de mayor cohesión y normas altas. Cuando la cohesión y las normas de rendimiento son bajas, la productividad tenderá a bajar a un rango entre bajo a mediano. Se resumen en la siguiente tabla.



Cuando el grupo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas eficientemente logra tener prestigio lo cual tiene influencia en la cohesión. Ser reconocido es importante para los grupos de trabajo ya que obtienen poder y estatus en la organización, los miembros se sienten satisfechos encontrando la atracción por los miembros (cohesión) por los éxitos obtenidos y un mayor grado de atracción por la tarea por el logro de un buen trabajo. Recordemos que la cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores

ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que su membresía manifiesta sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él. Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo.

A continuación se presenta una gráfica donde se puede observar que la cohesión se incrementa a medida que aumenta el prestigio por el logro de las metas.



Sin embargo no siempre se mantiene la línea recta, y esto tampoco implica que los grupos de menor prestigio siempre tengan cohesión inferior o que todos los grupos de prestigio siempre tengan una gran cohesión.

### **Factores que intervienen en la cohesión de un grupo**

Los factores que intervienen o bloquean o disminuyen la cohesión son los siguientes:

1. la cohesión disminuye en la medida que hay subgrupos y éstos a su vez buscan nuevos métodos para cumplir con la misma meta.
2. las diferencias en la meta
3. si las metas de cada uno de los miembros del grupo están en conflicto.

### **Relación de la cohesión y el liderazgo**

En lo relacionado con el liderazgo, se trata de que los jefes desarrollen características que les permitan a los subordinados o entrenador influir sobre el



grupo de tal forma que se lleve a cabo un trabajo fuerte y con esfuerzo, dirigido hacia el logro de metas grupales.

Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logre tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones.

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

## **Conclusiones.**

La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápidas y satisfactoriamente, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro del grupo. Ahora bien, para determinar la cohesión grupal, es necesario explorar sus componentes. Una vez formados los grupos, sus miembros se sienten mutuamente atraídos en mayor o menor grado. El grado en que los miembros de un grupo lo encuentran atractivo se denomina cohesión.

La cohesión es la forma en que uno se relaciona con los demás y ayuda a los individuos a adaptarse a su trabajo, ayudándola a satisfacer sus necesidades de afecto y comunicación.

Dentro del clima organizacional, la cohesión es un variable importante debido a que muestra las relaciones como la cooperación y apoyo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, unidad, buena comunicación, orgullo por la membresía, y sinergia para el logro de metas y objetivos que se dan en los empleados.

La influencia de la cohesión en el clima organizacional se da en el sentido en donde las percepciones de los empleados hacia las relaciones con sus compañeros de trabajo, dependen de éstas, en grado que se fomenten el adecuado funcionamiento de estas interacciones, en éste caso cohesión, habrá un mejor clima organizacional, teniendo un impacto en el comportamiento de los individuos y en el desempeño

La forma en que interactúan el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que produzca los resultados adecuados a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

## CAPITULO IV

### ***METODOLOGÍA***

**OBJETIVO:** Identificar el perfil del clima organizacional de la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S. A.

**PROBLEMA:** ¿Cómo influye la cohesión sobre la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S.A.?

#### **VARIABLES:**

Variable independiente: **Cohesión**

***Definición conceptual:*** se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

***Definición operacional:*** La variable de cohesión se va a medir mediante 9 preguntas contenidas en la escala de ambiente laboral desarrollada por Moos e Insel (1986) y pertenece a la dimensión de relaciones. Las preguntas con las que se mide son: 2, 12, 22,32, 42, 52, 62, 72, 82.

Variable dependiente: **clima organizacional**

***Definición conceptual:*** Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

***Definición operacional:*** El clima organizacional de la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S. A. se va a medir mediante la aplicación total de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

### **Preguntas de investigación:**

1. ¿Qué relación existe entre la cohesión y el apoyo del supervisor con la percepción del clima organizacional?
2. ¿Hay una relación directa entre cohesión y compromiso?

### **Tipo de investigación:**

Es una investigación ex post facto y descriptiva.

### **HIPÓTESIS:**

- El apoyo del supervisor que da a sus empleados influye directamente en el grado de cohesión del grupo de trabajo.
- A mayor cohesión mayor compromiso

## **INSTRUMENTO**

Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales (ver anexo 1):

1. **Relaciones:** integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor
2. **Desarrollo personal:** autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo
3. **Mantenimiento y cambios del sistema:** compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico

### **Descripción de las subescalas**

Compromiso: se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.

Cohesión: se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Apoyo del supervisor: se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.

Autonomía: trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

Orientación hacia la tarea: es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.

Presión en el trabajo: es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.

Claridad: evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.

Control: se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.

Innovación: trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

Ambiente físico: se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

La escala está integrada por 90 preguntas subescala está evaluada por 9 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

## **ESCENARIO:**

El cuestionario fue aplicado el día 8 de junio de 2006 en la empresa:

● Distribuidora Industrial Mexicana, S.A. (DIMSA), empresa dedicada a procesar y distribuir papeles kraft de atentique y realizando operaciones de reembobinado, corte y hojeado, así como laminación por extrusión, recubrimientos siliconados y termosellantes e impresión por flexografía y rotograbado.

● Localización: Calle Lebrija No. 151, Colonia Cerro de la Estrella en la Delegación de Iztapalapa. México D.F.

## **SUJETOS:**

El cuestionario fue aplicado a 44 sujetos del área operativa (laminadores, ayudantes en general, cortadores, etc.) de género masculino; correspondiente a los dos turnos (matutino y vespertino) en una sola sesión con una duración, aproximadamente de 20 minutos por cuestionario.

## **PROCEDIMIENTO:**

1. El día 8 de junio de 2006 nos presentamos en la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S. A. para la aplicación de los cuestionarios.
2. Se nos proporcionaron los 44 operarios en una sola sesión.
3. Se les dieron las instrucciones para la correcta respuesta al cuestionario

# RESULTADOS



Los resultados obtenidos en la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S. A. aplicados a 44 operarios de género masculino para la medición del clima organizacional se muestran en la tabla 1.1:

Tabla 1.1

<b>Ambiente Laboral</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
<b><u>Dimensiones de Relaciones</u></b>	
Compromiso	5.89
Cohesión	5.36
Apoyo del supervisor	4.30
<b><u>Dimensiones del crecimiento personal</u></b>	
Autonomía	4.61
Orientación hacia la tarea	5.23
Presión en el trabajo	4.55
<b><u>Mantenimiento del sistema y dimensiones de cambio del sistema</u></b>	
Claridad	4.52
Control	4.77
Innovación	4.75
Ambiente físico	4.41
<b><u>Otras variables</u></b>	
Edad (años)	31.34
Antigüedad (años)	5.52

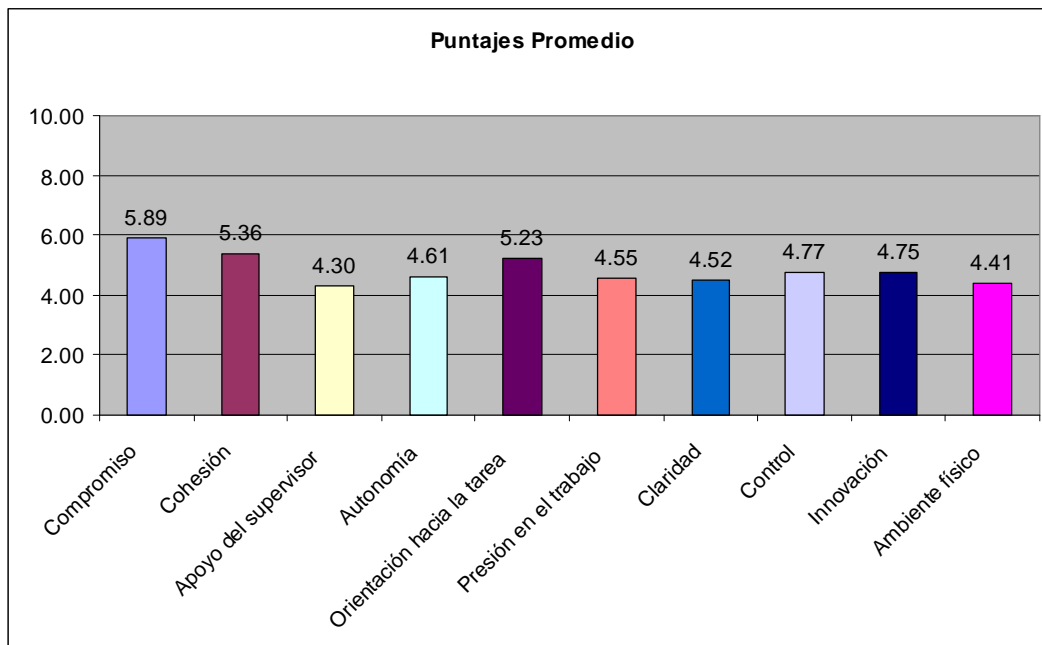
Al analizar la tabla 1.1 de la muestra total, observamos que la empresa se encuentra dentro de los límites que Moos considera como medidas estándar.

Las subescalas se analizaron a partir de utilizar como intervalo de la media que se encuentra entre 5 y 4.66 lo que originó que cinco de las subescalas se encuentren por debajo de ésta.

En nuestra muestra en la dimensión de relaciones observamos que existe un alto compromiso en el trabajo.

Respecto a la cohesión si tomamos como base la media, ésta se encuentra alta, podría deberse a que el personal se encuentra en la misma área, lo que origina que las relaciones informales sean ilimitadas dado por los factores de la cohesión (dependencia, el tiempo que pasan juntos, comunicación, etc.)

Los operarios de la empresa DIMSA están altamente cohesionados, según lo demuestran los datos; esto nos permite concluir que hay un alto compromiso de los trabajadores hacia la empresa, es interesante observar que en este sentido de responsabilidad y compromiso por cumplir las tareas no estar implicada a la ayuda por parte de los supervisores, pues de hecho ésta es muy baja. Esto podría deberse a que el tipo de liderazgo esta desaprovechando el grupo de trabajo que tiene. (Ver gráfica 1)



Gráfica 1. Clima organizacional empresa DIMSA



Dado que la orientación a la tarea se desprende del modelo de los factores determinantes en la satisfacción laboral (reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo) los empleados se sienten comprometidos con su trabajo y con una cohesión alta lo que influye directamente en ésta subescala.

Las hipótesis hecha donde el apoyo del supervisor que da a sus empleados influye directamente en el grado de cohesión del grupo de trabajo es falsa; debido a que la subescala de apoyo al supervisor con un puntaje de 4.3 esta muy por debajo con respecto a la cohesión con un puntaje de 5.36, por lo cual podemos concluir que la cohesión existente de la empresa DIMSA puede deberse a otros factores.

Con respecto a la relación de la cohesión y el compromiso, esta hipótesis es verdadera ya que si existe una relación directa entre ambas, porque la cohesión esta dada por dos formas de atracción: compromiso hacia las tareas del grupo y hacia los miembros del grupo.

En la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S. A. hay un nivel importante de compromiso debido a la cohesión de los operarios, y viceversa.

Sin compromiso del empleado, no puede haber mejora en cualquier área del negocio.

Esto requiere el compromiso entusiasta de todos los empleados el cuál puede ser alcanzado solamente con prácticas gerenciales mejores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Un grupo de trabajo cohesionado regula sus conductas y actitudes, lo cual ejerce una presión para realizar sus tareas, por el hecho de obtener un reconocimiento y poder, lo cual impacta en el desempeño y la productividad.

Por lo tanto si existe cohesión existe compromiso; y viceversa.

Por el otro lado es necesario la integración de los supervisores con los subordinados, como se mencionó antes, el apoyo del supervisor se encuentra por debajo de las subescalas de compromiso y cohesión.

La influencia del apoyo del supervisor en la cohesión se puede observar ya que hay una relación directa entre ambas subescalas. Es indudable que el apoyo del supervisor en el desarrollo de las actividades de los operarios esta presente, por lo cual los operarios están alcanzando sus metas y son productivos, el supervisor esta siendo adecuadamente orientado a la tarea, sin embargo los operarios perciben que sería bueno tener mayor interacción, es decir que el supervisor debe de desarrollar sus habilidades de interacción con el grupo, de manera que lo perciban como un líder flexible, y capaz de comunicarse y escucharlos, aun en sus asuntos personales pues esta comprobado que el entorno familiar afecta la productividad en el trabajo,

Por lo tanto un grupo de trabajo cohesionado, comprometido con su trabajo y motivado y con una relación estrecha con los supervisores y el resto de la organización tendrá un impacto en el clima organizacional, hacia al interior del grupo, impactando en el desempeño.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Para una mayor productividad y desempeño en la empresa Distribuidora Industrial Mexicana, S. A. se les recomienda cambiar el estilo de liderazgo.

En la definición de clima organizacional se tiene que son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

En esta definición se puede encontrar que los procesos humanos que se llevan a cabo en la organización son parte fundamental en la explicación del clima; de ahí es donde radica la importancia de cambiar las percepciones del trabajadores en el sentido que se logre una mejora en la organización.

La integración de los subordinados con los supervisores es de suma importancia, debido a que el grupo de trabajo de producción está cohesionado y existe un compromiso con el trabajo, el cambio del estilo de liderazgo traería un impacto en el comportamiento organizacional. Por ejemplo tener un liderazgo de apoyo tiene el resultado psicológico de un sentimiento de participación y de colaboración con los miembros del grupo de trabajo; debido a al impacto directo que tienen las relaciones entre supervisor y subordinado, fomentando éste estilo de liderazgo los empleados se sentirán más motivados por que sus necesidades de status y reconocimiento estarán satisfechos, lo que traerá como consecuencia una mayor productividad y eficiencia en ésta área.

Al haber una percepción por parte de los subordinados de apoyo del supervisor habrá mayor cohesión, por lo tanto mayor compromiso.

Un grupo cohesionado y comprometido con sus trabajo tiene un gran potencial para tener un mejor desempeño y elevar la productividad; mediante la creación de relaciones estrechas con el jefe y sus subordinados.

Conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo

Si los trabajadores perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia.

Cuando en una *empresa* en su totalidad o en una de sus divisiones, secciones o departamentos la relación existente entre el jefe y subordinado se encuentran debidamente integrados; el jefe actúa y sabe ejercer adecuadamente la autoridad, apoya y comprende al subordinado, premia sus aciertos y está dispuesto a desarrollar a sus subordinados.

Respecto al subordinado, acepta la autoridad de éste, además está dispuesto a colaborar estrecha y eficientemente con el supervisor; se tiene una relación ajustada y armónica, existiendo una plena satisfacción tanto para el jefe como para el subordinado; esto lleva a un mejor clima organizacional.

En este caso de ajuste y armonía la relación jefe-subordinado se convierte en un foco y en una causa de buenas relaciones humanas.

En lo relacionado con el liderazgo, se trata de que las personas desarrollen características que le permitan al jefe o supervisor influir sobre el grupo de tal forma que se lleve a cabo un trabajo fuerte y con esfuerzo, dirigido hacia el logro de metas grupales, y en consecuencia el logro de los objetivos organizacionales.

El alto grado de apoyo y cohesión en un grupo potenciado contribuye a una comunicación más fluida entre los miembros del grupo. Algunos de estos resultados son importantes porque se asocian, a su vez, con otros resultados organizacionales positivos. Por ejemplo, los trabajadores que están más satisfechos con su empleo se ausentan y cambian menos de trabajo (Carsten y Spector, 1987).

Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones. Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ◆ Archilles de Faria Mello Fernando.(1996). "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" (*Enfoque Integral*)... Edit. Limusa. México
- ◆ Audirac Camarena Carlos A. (1997). "ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL".Editorial Trillas. México
- ◆ Bateman S. Thomas.(1986) "ADMINISTRACION, UNA VENTAJA COMPETITIVA". 4ª Edición Editorial Mc Grawhill México PP 499-520
- ◆ Brunet Luc. (2004). "EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. DEFINICIONES, DIAGNOSTICO Y CONSECUENCIAS". Editorial Trillas. México. 5ª Edición.
- ◆ Chruden, Herbert J. (1977). "ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL". Editorial Continental. Pp. 288-311
- ◆ Hellriegel Don. (1999) "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". Editorial International Thomson. 8ª Edición. pp. 237-251
- ◆ Keith, Davis.(2003) "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO". 1ª Edicion Editorial Mc Grawhill México Pp 335-343
- ◆ Moos, Rudolf H, Ph. D. (1986) "WORK ENVIROMENT SCALE, MANUAL". Editorial Consulting Psychologist Press, INC. 2a Edición. California, Estados Unidos.
- ◆ Muchinski Paul M. (2002)."PSICOLOGIA APLICADA AL TRABAJO". Editorial Thomson, 6ª Edición. México. pp. 264-265

- ◆ Olivares Socorro. (1993). "COMPORTAMIENTO ORGANIZAIONAL, METODOS Y ESTRATEGIAS". Editorial banca y comercio. México. pp. 97-111
- ◆ Robbins Sthephen. (1994). "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. México. Pp. 80-96 y 296-307
- ◆ Rodríguez Estrada Mauro.(1978). "PSICOLOGIA DE LA ADMINISTRACIÓN" Editorial Trillas. 2ª Edición México PP 56-61
- ◆ Rodríguez Estrada Mauro.(1992). "PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, MANUAL DE SEMINARIOS VIVENCIALES" Editorial Trillas. 2ª Edición México PP 53-65
- ◆ Rodríguez Francisco Gil y Alcover de la Hera María Carlos (2003) "INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES" Ed.Alianza. México
- ◆ Scalan Burt K. (1984). "PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL" Editorial Limussa. 1ª Edición. México pp. 359-381

# ANEXOS

## **Anexo 1**

### **ESCALA DE AMBIENTE LABORAL**

#### **Instrucciones:**

Lea cuidadosamente cada afirmación y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una **X** en el renglón señalado con la palabra **cierto**, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una **X** en el renglón señalado con la palabra **falso**, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Use una X como en el ejemplo. Por favor use lápiz con goma, no use pluma.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

1. El trabajo que realiza es algo que verdaderamente le reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. Los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
6. En esta empresa hay presión constantemente.
7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
8. En la empresa, hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.
11. En la empresa, no hay espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente laboral en esta empresa es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados por hacer bien su trabajo.
14. Los empleados tienen libertad para realizar su trabajo como a ellos les gusta.
15. En la empresa, se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. En la empresa, siempre parece haber urgencia para todo.
17. En la empresa, las actividades siempre están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.
20. En la empresa, la iluminación es muy buena.
21. La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus subordinados.



24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. En la empresa, raramente el trabajo se deja para mañana.
26. El personal no puede descansar durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.
28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación y las nuevas ideas.
30. Hay mucha gente en el lugar de trabajo.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. En la empresa, el personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia muy cercana sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia agradable y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
42. El personal expresa francamente lo que siente.
43. Los supervisores a menudo critican a los empleados por cosas sin importancia
44. Los supervisores animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para realizar el trabajo.
47. La forma de hacer el trabajo se explica detalladamente.
48. En la empresa se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
49. El método de realizar el trabajo es el mismo desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos decorados interiores nuevos.
51. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
52. A menudo los empleados comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.
55. En esta empresa es más importante trabajar que divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. A veces, los empleados están confundidos porque no saben qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están vigilando de cerca a los empleados.

59. Rara vez se prueban nuevas formas de hacer el trabajo.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Le gusta trabajar en esta empresa.
62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden realizar su trabajo tranquilos y sin presión.
67. A los empleados se les explican claramente las prestaciones a las que tienen derecho.
68. Algunas veces los supervisores tienden a ceder a la presión que ejercen los empleados.
69. En la empresa, las formas de trabajar tienden a permanecer iguales.
70. En el lugar de trabajo, se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal trabaje tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con sus supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal es bastante ineficiente.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados acepten estrictamente las reglas y las costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. En la empresa el mobiliario está ordenado.
81. El trabajo que realiza es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente apoyan a sus empleados.
84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores animan a sus empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del tiempo de trabajo.
89. En la empresa, las situaciones laborales siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

## **Anexo 2**

### **La importancia del líder y la comunicación dentro de los grupos**

Dentro de un grupo, un líder debe ser capaz de combinar sus características personales, y también sus propias ambiciones, con las del grupo. Debe poseer una mente abierta, y debe ser capaz de comunicar claramente sus ideas, pero también debe ser capaz de entender a los demás y sobre todo, debe mantener su mente abierta frente a nuevas ideas. Ser líder no significa manejar a las personas ejerciendo un poder otorgado por la jerarquía. Sino debe de tener la integridad y habilidad para poder conducir el grupo hacia los objetivos previstos. La importancia del apoyo del supervisor es grande, ya que a través de liderazgo adecuado se motiva a los individuos a la participación y a alcanzar las metas fijadas, aumentando la productividad y el desempeño del grupo.

El buen líder con su accionar desarrolla grupo de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender.

El papel del líder dentro del grupo de trabajadores de la empresa DIMSA en el área operativa se sugiere la integración de los jefes con los subordinados, así como la apertura de canales de comunicación para que haya mayor claridad en las reglas, normas, y objetivos; esto es importante debido a que cuando una empresa, en su totalidad o en una de sus divisiones, se maneja de manera armónica y debidamente integrada existe una plena satisfacción tanto para el jefe como para el subordinado.

El comportamiento del supervisor (líder) debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

**Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

**Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

**Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

**Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su grupo en cada dimensión de su actividad.

El hecho de contar con un grupo cohesionado y comprometido con su trabajo es una ventaja para la organización debido a que los empleados son productivos y se sienten satisfechos con su trabajo.

Las recomendaciones para aprovechar ésta ventaja, son las siguientes:

Promover la participación de los empleados es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y esta fomentado el compromiso y por ende la cohesión del grupo con el éxito de la organización.

*Promover canales de comunicación*, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación entre los supervisores y el resto de la organización.

Aumentar la participación de los empleados y algunas formas de participación es:

- **Administración participativa:** Proceso por el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos.
- **Participación representativa:** los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un grupo pequeño de representantes. Las dos formas más comunes de participación representativa son los consejos laborales y los consejos de representantes. Los consejos laborales son grupos de empleados

nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal. El consejo de representantes es una forma de participación representativa.

- Círculos de calidad: grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.