

Zej
17



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EFFECTOS DE LA ORGANIZACION INFORMAL
EN LAS EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

MARICELA GARCIA SALDAÑA

EULALIA RODRIGUEZ OLGUIN

Asesor del Seminario: Lic. Juan Medina Domenzán

México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION		1
CAPITULO I	GENERALIDADES DE ORGANIZACION Y EMPRESA	3
1.	Conceptos de Organización	4
2.	Teorías de la Organización	7
3.	La función de la Organización	10
4.	Elementos que forman la Empresa	15
5.	Aspectos de la Unidad Empresarial	17
6.	Elementos de la Función Empresarial ...	20
7.	Fines de la Empresa	21
8.	Tipos de Empresa siguiendo el objeto de su actividad.	22
CAPITULO II	ESTRUCTURAS EN LAS ORGANIZACIONES.	25
1.	Estructura de la Organización de tipo - Funcional.....	27
2.	Estructura de Organización de tipo li - neal.....	27
3.	Estructura de tipo línea y staff de la organización.	28
4.	Estructuras Complementarias.....	30
5.	Conducta Humana en las organizaciones..	34
6.	Influencia del tamaño y forma de la estructura sobre la conducta.....	34
CAPITULO III	ORGANIZACION FORMAL Y ORGANIZACION INFORMAL.....	35
1.	Organización Formal.....	36
2.	Organización Informal	53
CAPITULO IV.	LIDERAZGO Y MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.....	72
1.	Concepto de líder.....	73
2.	Factores que producen al líder.....	74
3.	Factores Situacionales en el liderazgo	75
4.	Múltiples Funciones del liderazgo.....	76
5.	Conceptos de Motivación.....	82
6.	Aportaciones Importantes sobre Motivación	83
7.	Modelos de la Motivación.....	88
8.	Motivación y Liderazgo.....	92

CAPITULO V.	COMUNICACION FORMAL Y COMUNICACION INFORMAL.....	94
1.	Conceptos de Comunicación.....	95
2.	Elementos de la Comunicación	95
3.	Modelo del Proceso de Comunicación	98
4.	Barreras de la Comunicación.....	99
5.	Clasificación de la comunicación	101
6.	Redes de la Comunicación en las Organizaciones.....	106
7.	Guía para una Comunicación Efectiva.....	111
8.	Investigación de Campo.....	113
	CONCLUSIONES.....	126
	BIBLIOGRAFIA.....	129

INTRODUCCION

Desde tiempos muy remotos el hombre tuvo la imperiosa necesidad de organizarse para lograr el propósito común de la colectividad, así al comprobar los grandes beneficios que le reditua, se ha dado a la tarea de perfeccionar día a día esta práctica.

Por otro lado toda organización es dinámica por naturaleza y para entender esos cambios es necesario hacer un análisis de los mismos que nos proporcionarán elementos de juicio y por ende condiciones para moldear esos cambios a las exigencias y necesidades de la empresa.

Las personas que administran cualquier organización y hacen caso omiso de la evolución de su entidad productiva enfrentarán graves problemas para subsistir, pues la vida moderna evoluciona a pasos vertiginosos, por lo tanto, es obligación de todo investigador, estudiante y profesional de la disciplina administrativa en difundir la importancia, conceptos y alternativas para encausar -- adecuadamente ese cambio.

La investigación consta de cinco capítulos; en el primero se incluyen diversas definiciones de organización y empresa, asimismo se estipuló la importancia del elemento humano en las organizaciones.

El segundo capítulo trata de las diferentes estructuras organizacionales que se pueden aplicar en las empresas, en el cual se hace énfasis de las múltiples relaciones que se pueden suscitar al configurar una estructura.

El tercer capítulo trata lo relativo a organización formal y organización informal. Consideramos este, -- como el capítulo de mayor importancia; la falta de concor

dancia entre ellas provocará graves y múltiples problemas, que de no solucionarse, la operatividad de la empresa se verá mermada en grave medida.

En el cuarto capítulo se incluye lo que es liderazgo y motivación; tratados como dos técnicas administrativas que al ejercerlas de manera adecuada y acorde al tipo de trabajo, a la situación, al tipo de gente se obtendrán mejores resultados en beneficio de una empresa.

Finalmente el quinto capítulo trata lo concerniente al tema de la comunicación la cual es fundamental para que no haya equívocos en el trabajo, se respete la autoridad, se propicie el intercambio de ideas para la adecuada toma de decisiones, se eliminen las barreras que limitan o distorcionan el mensaje. Por lo tanto su importancia en las organizaciones debe ser cuidadosamente sopesada para no incurrir en errores que se puedan subsanar con una adecuada comunicación.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DE ORGANIZACION Y EMPRESA

1. CONCEPTOS DE ORGANIZACION.

En el vocabulario administrativo quizá ninguna palabra presente mayores problemas semánticos que "Organización". Gran parte de este problema se deriva del hecho de que ninguna definición del término ha sido aceptada en forma universal por los intelectuales y practicantes del - campo de la administración. Se puede asociar diferentes significados al término, dependiendo de quién lo use y en el - contexto en que se use.

Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman Jr.:

Organización está definida como el proceso de - identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando autoridad y responsabilidad, y esta - bleciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos.

Este concepto toma muy en cuenta la estructura formal que se establece en una organización delegando autoridad y responsabilidad.

George Terry:

Organizar es el establecimiento de relaciones -- efectivas de comportamiento entre personas de manera que - puedan trabajar juntos con eficacia y puedan tener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dados por el propósito de alcanzar una meta u objetivo.

Este concepto nos dice que para poder alcanzar - los objetivos de la organización debe haber relaciones de

comportamiento para que todos cooperen al trabajar en grupo y estén de acuerdo con las tareas que se les asignen.

Para nuestro juicio podríamos pensar que esta definición es la más completa.

Robert Dubin:

A la organización la consideramos como completa o más o menos autosuficiente. Esta unidad, ya se trate de un negocio, un ejército, una oficina gubernamental, o una iglesia tienen objetivos limitados y buscan satisfacerlos organizando las actividades de sus miembros. A esta organización de las actividades de las personas para propósitos específicos es a la que llamamos aquí organización social.

A la organización la considera como una unidad la cuál busca satisfacer sus objetivos tratando de organizar las actividades de sus miembros.

Amitai Etzioni:

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construídas y reconstruídas para lograr metas específicas. Corporación, ejército, iglesias, prisiones. Se excluye a la familia, tribus, clanes, grupos étnicos, en función de que éstas últimas no están en posibilidad de substituir personal en un momento dado.

A la organización la considera como una agrupación humana que está constituída con propósitos específicos y tenga la posibilidad de substituir personal.

Richard Scott:

Las organizaciones son colectividades que han

sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe de quedar claro, sin embargo las organizaciones tienen otros rasgos distintivos aparte de la especificidad y la continuidad de sus propósitos, comprenden unos límites relativamente fijos, un orden normativo, escala de autoridad, un sistema de comunicación e incentivos que permitan a diversos tipos de participación de trabajo juntos en la obtención de metas comunes.

En este concepto se dice que las organizaciones son colectividades también con objetivos y metas específicos tomando en cuenta el orden normativo, escala de autoridad, comunicación y los incentivos para que los miembros participen en el trabajo.

José Antonio Fernández Arena:

La organización es la unidad productiva o de -- servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

En este concepto se dice que la organización está formada por recursos humanos, materiales y técnicos y requiere de la administración para el logro de sus objetivos.

Isaac Guzmán Valdivia:

Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la reali-

zación de los fines que la propia empresa persigue.

En este concepto se dice que organizar es coordinar las actividades de los individuos para lograr los fines de la empresa.

Oliver Sheldon:

Organización es la máquina de la gerencia para alcanzar los fines determinados por la administración.

En este concepto se dice que la gerencia es la - que va a determinar los objetivos de la administración.

Samuel L. H. Burk:

Organización es el análisis y agrupamiento de - todas las actividades necesarias para alcanzar todos los - objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades.

En este concepto se dice que se debe de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades en base al análisis de actividades.

2. TEORIAS DE LA ORGANIZACION.

Las teorías de la organización y de la función gerencial han sufrido cambios substanciales como resultado de las investigaciones en las ciencias de la conducta.

2.1 Teoría clásica o tradicional.

La teoría clásica de la organización estaba orientada -

principalmente a la eficiencia y al logro de los objetivos.

En la teoría clásica se suponía que la organización del trabajo estaba basada en un proceso sistemático y racional que pudiera lograrse en forma lógica e impersonal, sin tomar mucho en cuenta los problemas y las características de las personas que iban a desempeñarlo. De acuerdo con esta suposición podía lograrse la eficiencia procurándose el tipo de desempeño y conducta de parte de los empleados. Así pues, la función de la administración de personal se considera que era principalmente la de colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado y de entrenarlo y motivarlo para que desempeñe con eficacia los deberes de su puesto.

La teoría clásica de la organización ha sido criticada por preocuparse demasiado por los objetivos de la estructura, de los principios y de los controles, en tanto descuidaba las dimensiones humanas de la organización.

2.2 La Teoría Neoclásica.

El estudio Hawthorne sobre la conducta humana y los que le sucedieron, ayudaron a ampliar el entendimiento por parte de la gerencia de las organizaciones y su forma de operar. Tal entendimiento estaba comprendido en la teoría neoclásica, que ponía mayor énfasis en la humanización de la organización, aunque suponiendo un tanto erróneamente que un trabajador satisfecho es un buen trabajador.

La teoría neoclásica fomentaba el reconocimiento, por parte de la gerencia, de la función de los

grupos informales y la corriente secreta de rumores en la organización y en sus efectos sobre la conducta de los empleados.

2.3 La Teoría Moderna de la Organización.

En vez de considerar a la organización como un mecanismo mediante el cual puede manejarse a las personas y a sus actividades, la teoría moderna la concibe como un sistema dinámico.

Las partes o componentes estratégicos que algunos teóricos consideran que componen el sistema de la organización son:

- (1) el individuo, (2) la estructura formal de la organización
- (3) la organización informal
- (4) los esquemas de roles y status (5) la disposición física.

Para el sistema es básico el componente individuo, incluyendo sus actitudes, sentimientos, rasgos personales, motivos, y otras variantes que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta. En el componente organización formal, se incluye la estructura formal, la jerarquía de la autoridad, los canales de comunicación y el patrón de la comunicación que este proporciona junto con sus objetivos, políticas, procedimientos y otros instrumentos administrativos que ayudan a formalizar y a facilitar la operación. El componente organización informal incluye los estándares y patrones de conducta que son impuesto a sus miembros por el grupo de trabajo (incluyendo lo relativo a liderato informal). También incluye los sistemas informales de comunicación y los métodos para abreviar los procedimientos formales. Los esquemas roles y status, que comprenden al cuarto componente, son los creados -

por las organizaciones tanto formal como informal y por los antecedentes y formas de comportarse del individuo que forma estas organizaciones.

Además, estos patrones están afectados por las expectativas y percepciones de los empleados con respecto a su propia función y status en particular y los de otros.

El componente relativo a la disposición física consiste de elementos tales como herramientas, -- equipo, procesos y programas los cuales se ejecutan en el trabajo; incluye los esfuerzos físicos, los peligros y las circunstancias del puesto o, en pocas palabras, todos los elementos del ambiente físico total del trabajo.

3. LA FUNCION DE LA ORGANIZACION

El hecho de que la teoría moderna conciba que la organización es algo más que una estructura formal, no reduce necesariamente la importancia de esta estructura. la responsabilidad y autoridad específicas serán afectadas por el tipo de estructura en la cual se hayan organizados los puestos y por las ubicaciones y relaciones de tales puestos en la estructura.

3.1 Antecedentes:

Desde el momento en que el hombre emprende -- algo, principalmente cuando tiene ocasión de mandar a otros hombres, necesita, conscientemente o no, organizar su trabajo y el de sus subordinados, para triunfar. Esto ha sucedido en todo tiempo. Las grandes obras del pasado, de las que aún podemos ver los vestigios, no habrían podido realizarse si el trabajo no hubiera es-

tado organizado; organización empírica y fragmentaria - que ha satisfecho las necesidades hasta mediados del -- siglo XIX.

Desde luego, hacia finales de este período, algunos espíritus sabios y técnicos se preocuparon por conseguir una organización más que tentativas aisladas y -- sin futuro.

Es normal que el movimiento de ideas en favor de la organización del trabajo, aparecido en Francia a partir de 1906, encontrara eco en las grandes empresas. El concepto que se tenía de ella en esa época limitaba su campo de acción a los talleres en los que la fabricación en serie era posible y primordial con gran lentitud, a pesar de los esfuerzos de información y de propaganda desplegados, después de la primera guerra mundial, por algunas asociaciones con fines lucrativos como el -- Comité Nacional de la Organización Francesa (CNOF) constituido en 1926, y luego, ante los resultados a veces -- espectaculares conseguidos por los asesores en organización, los jefes de empresa y sus mandos han ido dándose cuenta de la universalidad de los principios de la organización científica.

Han descubierto que estos principios y los -- métodos que de ellos se derivan pueden encontrar aplicación en todos los campos de actividad de las empresas.

Entonces se ha visto nacer, en el período -- entre las dos guerras, y cada vez el mayor número de -- empresas, las Oficinas de métodos, y después, en el plano más general de la empresa y con sus atribuciones mucho más amplias, Las Oficinas y Servicios de Organización.

A partir de este momento, la importancia -- de la función organizadora ha sido reconocida y su influencia ha -- alcanzado a todos los campos de la vida de las empresas.

Comenzado el movimiento, se desarrolló favorecido por diferentes elementos:

- La difusión de diversas publicaciones y revistas especializadas, así como la propaganda en favor de la organización científica.
- Los resultados que habían tenido las empresas que crearon su Servicio de Organización, su Oficina de Métodos, o que había recurrido a la colaboración de asesores en organización.
- La enseñanza de la organización científica del Trabajo, creada por el C.N.O.F. en 1934.

Pero la organización científica no es un fin en sí misma, sino solamente un medio que, empleado con discernimiento, permite mejorar notablemente la eficacia de la empresa.

El punto delicado está en apreciar y determinar, en cada caso particular, los límites posibles y deseables de su aplicación. Por otra parte, estos pueden depender de las cualidades y posibilidades de acción de los hombres que han recibido la misión de obtener de aquella el mejor partido posible.

Pero no se hable que la función de la organización está asegurada por los cuadros de mando.

La Dirección puede escoger entre varias soluciones:

- Decidir que los especialistas en organización formen parte del personal asalariado de la empresa.
- Decidir que se recurra a un asesor de organización ajeno a la empresa.
- Decidir que ocasionalmente, se plantee o admita una hábil coordinación de éstas dos soluciones.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la aplicación de estas reformas se confía a uno de los jefes de la empresa, a uno de los especialistas en organización

si es que existen, según las directivas y bajo control del asesor, de acuerdo con el mando.

3.2 Naturaleza de la Responsabilidad.

La responsabilidad es la obligación de un subordinado ante su superior de desempeñar las funciones de su puesto.

La responsabilidad de administrar una negociación está asignada a un gerente general nombrado por el consejo de administración. A su vez, el gerente divide -- asigna a sus partes de su responsabilidad a sus subordinados, y así sucesivamente, hacia abajo, a través de todos los niveles de la organización. El gerente general es aún quien debe de responder directamente ante el consejo de administración sobre cualquier dificultad que -- pueda presentarse en relación al programa.

3.3 Naturaleza de la Autoridad.

Autoridad es una forma de poder o influencia que en ocasiones se define como el supremo poder coordinador.

Poder, en este contexto, es la máxima habilidad de una persona o grupo para influir en otro individuos o grupos y producir cierto grado de cambio en su -- conducta. En la administración de una organización, la autoridad formal constituye, por lo tanto, una fuente -- legítima de poder.

La autoridad formal, igual que la responsabilidad, se origina en una organización en el consejo de administración. Desciende, y se divide entre el personal subalterno mediante el proceso de delegación.

3.3.1 Tipos de Autoridad.

La autoridad ejercida en una organización puede clasificarse en tres tipos; de línea, staff y funcional.

La autoridad de línea representa el derecho o la facultad de dar órdenes al personal subordinado y a emprender acciones disciplinarias contra quienes violen estas órdenes o por otras causas justas. La autoridad de línea sólo puede ejercerse sobre los subordinados en la cadena de mando y no horizontalmente sobre personas de otros departamentos de la estructura.

Así podemos hablar de línea de autoridad con lo que nos referimos a un superior y a un subordinado con una línea de mando directa que los une. El principio escalar establece que en el seno de una organización la línea de esta relación entre el superior y el subordinado discurre desde la cima de la organización hasta la base. Es la autoridad que viene a dirigir a otros y a influir para que se lleven a efecto decisiones, planes, normas y objetivos. El propósito primario de la autoridad derivada de una línea de mando es conseguir que la organización funcione despertando un deseo de acción en los subordinados.

La autoridad staff en realidad no es autoridad en el sentido estricto de la palabra, ya que no proporciona ningún derecho específico para dirigir, -- emitir órdenes o disciplinar a otros. En vez de ello, sólo implica la capacidad para proporcionar ayuda, consejo, asesoría o servicios a otros.

Su obligación es proporcionar información autorizada a todos los miembros que tengan derecho a recibirla y su autoridad es la de obtener información relacionada con su campo de acción de parte de quienes la posean. Los individuos cuyos puestos comprenden au-

toridad staff deben, en consecuencia, basarse en su poder de persuasión y en su reputación de competencia y pericia en su campo de especialización para hacer que se acepten sus recomendaciones y consejos. La autoridad staff es el tipo que generalmente ejerce un comité.

Lo que se suele denominar autoridad de staff podría clasificarse en forma más correcta como autoridad funcional. Sin embargo, la diferencia entre autoridad -- funcional y de staff es principalmente de grado. La autoridad funcional implica el derecho de emitir órdenes relativas a la ejecución de una función en particular. No es tan obligatoria como la autoridad de línea, ya que no implica el derecho a disciplinar a otros para obligar su cumplimiento. Por lo tanto la autoridad funcional puede ser ejercida sobre individuos de otros departamentos en toda la organización.

La autoridad funcional tiene más poder que la autoridad de staff.

4. ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA.

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

4.1 Bienes Materiales:

- a) Los edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos. las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte

del producto, son necesarias para la producción. Los productos terminados aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi -- siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia de no hacerlo desde luego para tener un stock a fin de -- satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado.

- c) Dinero. Toda empresa necesita cierto efectivo: lo - que tiene disponible para pagos diarios, urgentes. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

4.2 Hombres:

- a) Existen ante todos los obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales - antes de ingresar a un puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de -- oficinesco. Pueden ser también calificados y no calificados.
- b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es la de vigilar el cumplimiento exacto de los - planes y órdenes señalados.
- c) Los técnicos, o sea las personas que, con base a un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles, etc.
- d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomi-

na la función administrativa sobre la técnica.

- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados.

4.3 Sistemas:

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito etc., sistemas de finanzas, las distintas combinaciones -- del capital propio y prestado, etc.
- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma que debe de estar estructurada la empresa.

5. ASPECTOS DE LA UNIDAD EMPRESARIAL

5.1 Aspecto económico:

Es el primero y el más importante de tomarse en cuenta, en este sentido la empresa puede ser considerada como lo señalan algunos autores:

Agustín Reyes Ponce.

La empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

En este concepto todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen -- para producir determinados bienes y servicios; se añade la idea que esa producción sea para un mercado, ya que ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas y no para colocarlos en un mercado.

Lo anterior indica que debe tomarse en cuenta la intención del empresario. Se nota que lo más importante es el aspecto material y prescinde del humano.

José Antonio Fernández Arena.

Las organizaciones que tienen como uno de sus objetivos obtener utilidades se denominan empresa.

Lo importante para este concepto es otra vez el aspecto material, ya que busca la obtención de un beneficio económico.

Isaac Guzmán valdivia.

La empresa es una institución económico-social. Los elementos materiales y técnicos son indispensables, sin ellos la empresa no existiría en la mayor parte de los casos y sin embargo, es imposible dejar de reconocer que dicha empresa es una auténtica comunidad de trabajo, en la que los hombres tienen una importancia fundamental.

En este concepto vuelve a recalcarse el fin que tiene la empresa en la obtención de un beneficio económico, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, pero le dá más importancia al recurso humano.

Para nuestro juicio, podríamos pensar que esta definición de empresa es la más completa.

5.2 Aspecto jurídico.

Cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas y esa propiedad se tiene o se considera no dividida en partes, al menos para efectos jurídicos debe considerarse como una sola empresa.

Esa unión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria mezcle -- contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee, en cuyo caso, al menos para efectos jurídicos, sólo existe una sola empresa como hemos señalado.

Tratándose de empresas personales morales, si existen diversas sociedades deben de considerarse jurídicamente distintas empresas; si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

5.3 Aspecto Administrativo.

Desde el punto de vista administrativo, la unidad de empresa esta representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así puede ocurrir que existan dos empresas que aunque jurídicamente y económicamente hablando, son distintas, pertenecen al mismo propietario; pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un fin para lograr los fines de otra. Por lo que se refiere al aspecto administrativo, se trata de una sola empresa.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permite ejercer el mando. Estas disposiciones están contenidas ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en particular en el Art. 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

Estas disposiciones son complementadas por diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, La del Seguro Social, etc.

5.4 Unidad sociológica.

La sociología, que es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de intereses que se realizan en la empresa.

Las empresas ejercen su influjo y ponen su im-
ponencia en la vida social; así distinguimos inclusive los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región, a veces de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero.

6. ELEMENTOS DE LA FUNCION EMPRESARIAL.

a) Asunción de riesgos.

Suele ser el elemento más claro, es empresario aquel que liga su suerte con el de la empresa.

b) Creatividad o innovación.

Quién tiene la idea de cambiar el objetivo de la empresa, ampliarla, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas debe ser considerado empresario.

c) Decisiones Fundamentales y Finales.

Otra de las características esenciales que señalan al respecto del empresario, es que debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

d) Designación de funcionarios.

Puede ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos.

e) Delegación.

Es empresario aquel en quien se encuentra toda la suma de las facultades para todas las funciones y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias, a cada jefe, de cada nivel.

f) Fijación de los grandes objetivos y políticas.

Cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias por medio de las cuales pretende lograrlas.

g) Control

El empresario, precisamente para poder fijar objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc.

h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.

Aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suelen ser revisados por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

7. FINES DE LA EMPRESA

7.1 Fines de la empresa objetivamente considerada.

a) Su fin inmediato.- Es la producción de bienes y servicios para un mercado.

b) Fines mediatos- Analizar que se busca con esta producción de bienes y servicios. Se hace la división entre la empresa pública y privada:

La empresa privada:

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La empresa pública:

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no beneficios.

7.2 Finalidades subjetivas del empresario.

La finalidad natural.- Es la obtención de utilidades justas y adecuadas. Además existen finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de -- una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo - etc.

7.3 Finalidades de otros elementos.

Por parte de los empleados, técnicos y jefes.- Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de una posición social.

8. TIPOS DE EMPRESA SIGUIENDO EL OBJETO DE SU ACTIVIDAD.

Las empresas pueden considerarse como industrias primarias: las de energía eléctrica, petróleo, minería, agricultura, ganadería, pesca y sivicultura. Estas industrias -- primarias se encargan de abastecer a otras industrias.

Las industrias de producción intermedia son aquellas que se encargan de transformar los productos primarios en otros que servirán de base para otra industria; por ejemplo el cacao (producto intermedio) para fabricar chocolates. Las industrias de producción intermedia consumen productos de múltiples industrias, tales como derivados del petróleo, productos químicos, textiles, metálicos y otros.

Las industrias de producción final están dedicadas, en la última fase de transformación de un producto, a ofrecerlo directamente al distribuidor o al consumidor.

Son industrias de producción final los de productos alimenticios, bebidas, calzado, vestido, muebles, automóviles y otros satisfactores venden sus productos al consu-

midor final.

Entre las empresas de servicios están las de comunicaciones y transportes, almacenes, bancos, comercio y en general todas aquellas cuyo objetivo principal es el ofrecimiento de servicios y no la de transformación de materiales.

La industria sin chimenea (turismo) es una empresa de servicios. Son empresas de consumo industrial las que se dedican a la fabricación de bienes y servicios intermedios. Los bienes y servicios que se utilizan en la producción o transformación de otro producto se denomina de consumo industrial.

Son empresas de consumo industrial las generadoras de energía que se utilizan en las distintas industrias. Las industrias eléctricas, de petróleo, gas y de carbón, - son generadoras de energía.

Las industrias de materias primas, orgánicas e inorgánicas proporcionan el elemento que sufrirá posteriormente una serie de transformaciones hasta llegar al producto final. Son industrias de materias primas la agricultura, ganadería, pesca sicultura, la siderúrgica, minería y - otros.

Existen también industrias de materiales en proceso de transformación y de productos terminados. Los materiales que no han sido completados en su fabricación están en proceso de transformación y los que han concluido la última fase de su elaboración son productos terminados.

C A P I T U L O I I

ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La estructura de la organización en el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de -- los individuos en cada unidad de la organización, desde los -- puestos simples a las divisiones principales; define sus funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y -- con el conjunto de la organización, es un diseño para las relaciones ideales de trabajo que deben existir en la empresa -- entre sus miembros y las unidades de la organización.

Sean cuales fueren los medios por los cuales una -- compañía lleva a cabo su planeación de la organización, el -- principal objetivo es desarrollar una estructura que sirva -- como instrumento efectivo de decisión y acción ejecutivas. -- Puesto que los departamentos de relaciones con los empleados, son unidades de asesoría que asisten a las funciones básicas compartidas por las unidades de asesoría y de operación la -- responsabilidad básica del análisis y diseño de la organiza-- ción descansa en cada supervisor, en cada gerente y en cada -- ejecutivo. Pero es la alta dirección y el consejo de adminis-- tración, quien dirige y guía la evolución y mantenimiento de la estructura de organización de la compañía. Los grupos de asesoría pueden ayudar a determinar cuales cambios son conve-- nientes en un determinado momento mediante estudios de necesi-- dades de la compañía de sus líneas de crecimiento, los cam-- bios tecnológicos de proyecciones económicas y estudios simi-- lares.

Cambios en la organización.- Las organizaciones -- son sistemas dinámicos en constante estado de cambio. Estos cambios son producidos en parte por las influencias en el -- ambiente y en parte por acontecimientos internos, como reduc-- ción de personal por muerte, retiro, renuncia o despido, o -- por cambios de necesidades tales como innovaciones en los -- sistemas, en los procedimientos, en el mercado y en la tecno

logía.

La necesidad de reestructuración organizacional es continua en la mayoría de las compañías. La fuerza más característica que yace bajo la necesidad del cambio es el crecimiento, pero pueden ocurrir cambios tecnológicos, económicos sociales y otros incluso en compañías relativamente estables en cuanto el tamaño. Los cambios de organización son potencialmente aunque no necesariamente molestos para los individuos. Pero el no hacer cambios importantes y necesarios puede ser incluso más destructivo para su organización.

La compañía no solo debe cambiar sino que debe cambiar con cuidado, inteligencia y efectividad. La nueva estructura debe tener sentido, debe de ayudar a los individuos a hacer su trabajo mejor y proporcionar los medios de operar en una nueva escala. Una organización concebida pobremente - puede conducir a la confusión a la desmoralización y a pérdida de efectividad. Las ejecuciones llegan a ser exageradas y aparece la resistencia al cambio. Las decisiones erróneas sobre la estructura de la organización conduce al resentimiento, renunciás en grupo, reajustes masivos e incluso a - problemas ocasionales en el producto y en el mercado que -- daña la imagen de la compañía.

1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE TIPO FUNCIONAL

En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable. En un tipo de estructura funcional, el gerente de personal tiene la autoridad y la responsabilidad principales para contratar personal, entrenar, disciplinar y manejar las demás funciones relativas a la administración del personal en todos los departamentos. Desafortunadamente, en una estructura funcional, la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado. En consecuencia, este tipo de estructura, en forma pura, tiene poco valor práctico.

2. ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE TIPO LINEAL

El tipo lineal de estructura de organización, que algunas veces recibe el nombre de organización escalar, es el tipo de estructura más simple y antiguo. Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único.

El tipo lineal de estructura se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones, generalmente, pueden dividirse en las funciones de producción, ventas y finanzas. Un gerente de departamento en una organización de línea, debe por consiguiente contar con amplias y diversas calificaciones, debido a que tiene que estar en posibilidades de enfrentarse con una variedad de problemas sin la ayuda de especialistas funcionales. Conforme las -

actividades de los departamentos en línea aumentan en volumen y complejidad, generalmente el tipo de estructura de línea recta demuestra que es menos satisfactorio, debido a que un gerente no puede mantenerse al corriente en todos los campos relacionados con la operación de su departamento deben emplearse individuos que ayuden a los gerentes de línea en el desempeño de las funciones más especializadas. Puesto que el trabajo de estos individuos consiste en proporcionar consejo y ayuda a otros miembros de la organización, más bien que ejercer autoridad sobre ellos, a menudo se les llama especialistas de staff.

3. ESTRUCTURA DE TIPO LINEAL Y STAFF DE LA ORGANIZACION

Los consejos y la ayuda del staff deben ser proporcionados en una organización creando departamentos de staff puestos o comités para este propósito. El tipo de estructura de línea y staff tienen características tanto de las estructuras de línea como funcionales. Los departamentos de línea son aquellos que están relacionados directamente con el logro de los objetivos de la empresa. La adición de departamento de staff proporciona ayuda en las áreas más especializadas que los gerentes de línea no tienen tiempo de determinar.

3.1 Conflictos en las Organizaciones de Línea Staff.

Muchos de estos conflictos son el resultado de que los individuos no entienden, o no utilizan o no ejercen la autoridad funcional o de staff para los pretendidos propósitos en las organizaciones. También se pueden suscitar conflictos por los antecedentes que existen entre el personal de línea y el de staff, los cuales pueden crear la base para falsas interpretaciones o choques per-

sonales entre los dos grupos.

Conflictos creados por la naturaleza de la autoridad de staff. La autoridad de un supervisor para manejar a su personal suele tender a reducir por la autoridad funcional del departamento de personal, y por las políticas, procedimientos reglamentos y normas más formales cuya responsabilidad es controlar y coordinar.

Siempre que un departamento de staff asuma las responsabilidades que son la incumbencia de los departamentos de línea, la autoridad del supervisor de línea, sin embargo, puede verse debilitada en el proceso. Por lo tanto las áreas de recursos Humanos debe lograr, por medio de -- tácticas educativas y de persuasión y no con tácticas de -- presión, que su asesoría y ayuda sea aceptada por los departamentos de línea. Las tareas de staff personal son las de convencer a los elementos de otros departamentos, que su -- principal responsabilidad es la servirlos y ayudarlos, y -- no la de indicarles sus errores y limitaciones. Por lo tanto, el personal de staff debe ser capaz de ganarse el respeto y la confianza del personal de línea, demostrando su capacidad para servir a sus necesidades.

Conflictos creados por diferencias en los históricos. Las diferencias en sus antecedentes entre los ejecutivos de línea y los de staff, en ocasiones pueden ser -- causa de desarmonía. Muchos de los supervisores de línea -- se han elevado a sus puestos como resultado de experiencia operativa práctica, no como resultado de una educación formal. En consecuencia, tienden a mostrarse resentidos o -- apesivos hacia los miembros del staff, quienes con frecuencia son más jóvenes y poseen mucho más educación formal. Debido a que el personal de línea se encuentra en puestos que se relacionan y constituyen en forma más directa a los objetivos principales de la organizaciones por lo general recibe más paga y se le concede más status que sus con

trapartes de staff.

Aunque los miembros de los departamentos de línea y los de staff pueden estar familiarizados con sus papeles prescritos, tanto sus rasgos personales como sus habilidades pueden hacerles difícil cumplir con precisión con tales roles. Un gerente de personal que sea persuasivo y comunicativo y que sea lo bastante experto en su campo, en realidad puede hacerse más dirigiendo que aconsejando, en sus relaciones con otros departamentos.

4. ESTRUCTURAS COMPLEMENTARIAS

En la estructura básica de la organización pueden crearse ciertas estructuras secundarias o complementarias para lograr objetivos específicos, o para facilitar en otra forma el funcionamiento de la organización básica. Estas estructuras incluyen la organización en forma de matriz y la de proyectos especiales y los comités, más comunes podrá ser permanente o temporal en su naturaleza, dependiendo de su propósito.

4.1 Organizaciones de Proyecto o de Tarea Especiales.

Las organizaciones de proyecto, de tarea o de programa especiales, como suelen llamarse también, son creadas para llevar a cabo algún objetivo específico, concluido el cual se dispersan. No es raro que ésta estructura sea creada debido a alguna crisis que requiera que se logren resultados bajo presión o limitaciones de tiempo. Si bien las organizaciones de proyecto o de tarea especial originalmente estaban más asociadas con el gobierno y lo militar.

Los miembros de una organización de proyecto, o por lo menos el núcleo de estos miembros, se toma por lo general de los departamentos regulares de la organi-

zación, empleándose personal adicional externo según sea necesario. El hecho de que el proyecto esté operando en forma independiente de la organización regular, bajo su propia dirección, puede ayudar a estimular un mayor sentido de unidad, propósito y logro entre sus miembros. Esta unidad puede contribuir a una moral de un nivel más elevado, así como a un trabajo de conjunto que de lo contrario no podría lograrse en un departamento regular. En virtud de que cada proyecto está organizado para propósitos específicos, la organización tipo proyecto también tiene la ventaja de proporcionar flexibilidad para hacer frente a nuevas situaciones y condiciones a medida que éstas se van presentando.

Uno de los principales defectos de las organizaciones de proyecto es que, cuando el personal es transferido a sus departamentos regulares puede disminuirse la eficiencia de estas unidades, además, si las transferencias entre su puesto regular y las asignaciones a un grupo de proyecto se suceden con demasiada frecuencia, la inestabilidad resultante puede afectar en forma adversa tanto a la eficiencia como a la moral de trabajo de la organización.

4.2 Organizaciones en Forma de matriz.

La organización en forma de matriz puede situarse entre las estructuras de tipo convencional y las de proyecto.

Director del proyecto se proporciona apoyo adicional por el personal procedente de los departamentos regulares de la organización el cual trabaja en el proyecto, como parte de sus asignaciones normales de trabajo. Por -

lo tanto, este último personal es responsable tanto ante el supervisor del proyecto como ante el supervisor de -- sus puestos regulares. El hecho de que sean responsables ante más de un superior puede crear problemas similares a los que se encuentran en las organizaciones de tipo -- puramente funcional. Sin embargo las ventajas que se ob-- tienen de la organización en forma de matriz al hacer -- frente a los complejos problemas técnicos y de produc--- ción de la edad moderna pueden sobrepasar a las desven-- tajas.

4.3 Comités

Un tipo de estructura complementaria que se en-- cuentra en las organizaciones de todos tipos y tamaños -- es el comité, el cual puede ser utilizado para muchos -- propósitos diferentes, tales como para facilitar la comu-- nicación entre grupos, para asegurar la interacción del grupo o para tratar con problemas específicos. Pueden -- utilizarse para planear, coordinar o controlar el desem-- peño de diferentes funciones dentro de una organización.

Los comités en el campo de personal pueden usar-- se para apreciar sugerencias de los empleados, para re-- solver quejas, para evaluar puestos, y el desempeño del trabajo de los empleados y para seleccionar candidatos -- para ascensos. Los comités pueden también permitir que -- los empleados participen en la administración de programa-- s, en áreas tales como recreaciones, seguridad, mejora mejora miento de métodos y reducción de costos. Al administrar personal, la coordinación de las políticas, los procedi-- mientos y las prácticas de personal, pueden facilitarse por medio del uso de comités compuestos por los gerentes y supervisores que deben administrar el programa de per--

sonal dentro de sus respectivos departamentos.

Uso efectivo de los comités. Los valores que se derivan del uso de comités dependen considerablemente de la disposición de la alta gerencia para utilizar su trabajo y de la efectividad con la que éstos puedan desempeñar la tarea asignada.

El presidente del comité deberá, además, contar con la habilidad para mantener la discusión dentro de los límites de la agenda, para controlar a los miembros que en otra forma dominarían la discusión y para hacer hablar a los que se muestran indecisos para expresarse.

El trabajar como miembro de un comité proporciona al individuo un sentido de participación en la organización y un sentimiento de que su superior respeta su inteligencia y sus habilidades. En esta forma los comités pueden contribuir al progreso y desarrollo de sus miembros.

Limitaciones de los comités. Por lo tanto, para determinar si utiliza o no un comité, es importante considerar si la decisión de un grupo es o no superior a la que podría tomar un individuo capaz. La acción de comité puede requerir ciertos compromisos que debiliten la decisión, a menos que los miembros cuenten con las calificaciones, la información y el interés necesario para deliberar sobre el problema asignado, las reuniones de comité pueden desperdiciar el tiempo que los miembros podrían utilizar mejor en el desempeño de sus asignaciones de trabajo regulares.

Una de las tendencias desafortunadas en muchas organizaciones ha sido la formación innecesaria de comités, los cuales una vez establecidos, nunca se disuelven aún después de que cese la necesidad de su existencia. Algunas organizaciones han intentado reducir el trabajo relacionado con los comités que pesa sobre el tiempo de los

ejecutivos, proporcionando ciertos controles que gobiernan la formación y continuación de comités.

5. LA CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Quienes estudian y practican la administración cada vez están más concientes de los efectos que las personas y los grupos informales de los cuales forman parte, pueden tener sobre las organizaciones formales. Como resultado de este conocimiento, se está dando más importancia a la conducta humana en las organizaciones y a la forma en que ésta influye y es influida por la estructura formal y por otros componentes del sistema de la organización.

6. INFLUENCIA DEL TAMAÑO Y FORMA DE LA ESTRUCTURA SOBRE LA CONDUCTA.

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana. A medida que aumenta en tamaño, por lo general se crean niveles adicionales de gerencia para que el lapso de funciones de cada gerente y supervisor puede mantenerse dentro de límites satisfactorios. A medida que se crean nuevos niveles, el empleo queda aún más alejado de la alta gerencia y se alargan las líneas de comunicación y supervisión. Los gerentes de la cumbre tienen más dificultades para reconocer y entender los sentimientos de los empleados en los niveles inferiores. Bajo estas condiciones, los empleados tienen más dificultades para identificarse consigo mismos, con los objetivos y las actividades de la organización y en consecuencia es probable que crean que han sido olvidados como individuos.

Las estructuras de las organizaciones que tienen muchos niveles de gerencia se designan en ocasiones como estructuras altas, en contraste con las estructuras bajas que tienen relativamente pocos niveles.

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION FORMAL

Y

ORGANIZACION INFORMAL

1. ORGANIZACION FORMAL

La organización formal tiene metas explícitas y estructuradas y procesos evidentes; ya que son el resultado de la planificación y la toma consciente de decisiones.

La teoría de la organización formal enfatiza la razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones, los órdenes por escrito, el comportamiento orientado al trabajo, la atención al número de subordinados que se asigna a un superior, y a una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior.

Las personas son colocadas en distintas unidades organizacionales después de un estudio y de una cuidadosa consideración. Por lo general se espera que logre ciertos resultados prescritos y se les infunde un sentido de obligación en el cual el autointerés y el autoenriquecimiento son los principales motivadores.

La creencia es que, para que sea efectiva la organización, el gerente debe conocer específicamente cuáles son las actividades que va a administrar, quién va a ayudarlo, se reporta a él; además se le proporciona los objetivos a lograr.

Los grupos formales creados conscientemente por la organización, asignándoles una tarea específica a los objetivos del sistema. Las características de los grupos formales son, a) la asignación de un líder al grupo; b) la asignación de actividades a los miembros del grupo; c) fijación de la posición y las relaciones del grupo con respecto a las otras posiciones dentro de la organización y d) fijación de metas a con-

seguir, contra las cuales se evalúa la actuación del grupo y sus miembros.

Existe cierta preocupación sobre la rigidez que pueda presentar una organización formal, esto se debe a su mala aplicación. Ya que debe existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa personal, y debe tenerse en cuenta las capacidades e inclinaciones de las personas.

Una buena organización debe de crear al ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

Es importante aclarar que no sólo son importantes las estructuras y los comportamientos que se determinan conscientemente, sino también los comportamientos y las estructuras informales que surgen dentro de la estructura deliberada.

Se analizaron las metas de las organizaciones; la diferencia entre las metas oficiales (es decir las públicas) y las operativas, (las que en realidad se persiguen y conforman la operación de la organización). Las metas operativas no tienen que ser diferentes de las oficiales, pueden diferir solo en el grado de especificidad. Tampoco debemos suponer que las metas - - operativas siempre son secretas y difíciles de alcanzar. Al estudiar las organizaciones, la finalidad es especificar las metas operativas; sería desconcertante y quizá provocaría malentendidos que al especificar la metas oficiales, éstas fueran muy diferentes de las operativas.

1.1 Tipos de metas operativas.

La división del trabajo es uno de los conceptos clave en la planeación de una organización, los objetivos de la organización deben ser útiles para determinar la forma en que se dividirá el trabajo. Un objetivo como el de - -

obtener utilidades no proporciona una respuesta práctica, pero por ejemplo el objetivo de "hacer y vender lavadoras" sí resulta útil para poder determinar como se debe dividir el trabajo. En este caso, por ejemplo, se desea que algunas unidades se ocupen de la fabricación y otras unidades se ocupen de la venta, pero surgen preguntas tales como ¿hasta qué grado se debe dividir el -- trabajo de vender las lavadoras? ¿se debe planear un sistema de venta que entregue el producto a alguna cadena -- nacional de menudeo? o ¿se debe optar por un sistema de -- ventas por el que la fabricación se haga con etiqueta -- propia y la distribución a través de nuestros almacenes -- regionales a distribuidores privados que operen tiendas -- de menudeo? La aseveración relativa al objetivo para hacer y vender lavadoras no ayuda a decidir el grado de integración vertical del esfuerzo de mercadeo. El objetivo de -- poder obtener utilidades o, aún mejor, el de obtener las utilidades máximas sí nos ayuda a responder a esta pregunta.

a) Metas Objetivo.

Las metas objetivo son las que especifican -- el fin o dirección hacia la que la organización dirige sus esfuerzos. Aseveraciones como "fabricaremos una línea popular de lavadoras a bajo precio" son metas objetivo. Identifican el producto o servicio final de la organización. -- Muchas decisiones organizacionales se pueden tomar basándose en estas aseveraciones.

b) Metas Restrictivas.

Llamamos metas restrictivas a las que especifican las condiciones bajo las cuales podrá operar la -- organización. En algunas organizaciones, la meta restrictiva es obtener buenas utilidades cada año, pero en otras una meta muy importante es conservar la organización aún cuando

no se obtengan utilidades todos los años. Las metas restrictivas son numerosas; dos de ellas son tener condiciones de trabajo seguras y proporcionar seguridad económica a los empleados.

c) Dependencia mutua de las metas objetivo y las metas restrictivas.

No es posible tomar decisiones basándose en las metas objetivo sin considerar los requerimientos de las metas restrictivas, tal vez debe readaptarse considerablemente la estructura interna de la organización. Si esta reorganización no se efectúa reconociendo claramente desde el principio las nuevas metas de la organización, entonces surgirá lenta y costosamente debido a los problemas que se presenten con el tiempo.

Este cambio de meta real, aunque no explícito, también implica una modificación en el medio ambiente con el que la compañía entra en contacto. La necesidad de hacer este contacto obligará a la empresa a considerar nuevas metas restrictivas.

d) Las metas organizacionales como áreas de restricción de acción potencial.

Las organizaciones simplifican y facilitan la toma de decisiones. Esta área restringida de metas potenciales es una ayuda clave. Es muy poco probable que -- el gerente de ventas salga de esta área, en parte debido a que el proyecto fracasaría sin el apoyo de otras partes de la organización, y en parte porque al hacerlo violaría su tarea actual y, por lo tanto, se arriesgaría a ser despedido. De ahí que como se indicó, seguramente primero -- trataría de cambiar la estructura y política de la organización, combinando así los límites del conjunto de acciones

que podría considerar.

Concebir una meta organizacional como una área de acción posible, definida por las restricciones, es una idea más compleja aunque congruente con las ideas anteriormente desarrolladas. Todos los insumos imponen restricciones a las metas organizacionales; por lo tanto, a un nivel global, la organización puede seleccionar sus metas sólo de un conjunto limitado de posibilidades.

Estas restricciones no tienden a evitar que se considere cualquier curso de acción nocivo para la supervivencia. No es razonable ni realista pensar que los miembros de la organización se esfuerzan por alcanzar una meta o tomar decisiones al respecto. Por el contrario, toman decisiones o actúan para satisfacer todo un conjunto de restricciones. Este conjunto de restricciones constituye una meta organizacional. Dicho conjunto es tan grande y complejo en su totalidad que es casi imposible que sólo un individuo o un pequeño grupo de personas lo entiendan. Es imposible desarrollar en términos colectivos u organizacionales únicamente un punto de vista real sobre la toma de decisiones; por lo tanto, cuando optamos por tomar en consideración una restricción en particular obedecemos a dos factores: su relación con los motivos de quién toma decisiones y su relación con lo que buscan la organización y con los procesos elegidos.

e) El Análisis de medios - fin.

Junto con cualquier decisión relativa a -- las metas que se han de alcanzar, se debe de decidir cómo lograrlas o especificar los medios por los cuales se obtendrán los objetivos. A su vez, estos medios se convierten en submetas con respecto a las cuales se deben tomar aún otras decisiones que especifiquen los medios para lo-

grarlas. Estas metas secundarias se convierten a su vez en sub-metas, etc., hasta que los medios son los suficientemente específicos o alcanzan un nivel concreto para que se pueda iniciar la acción. Esta es una secuencia de medios-fines; medios-fin recibe el nombre de cadena de medios-fin generada a través de un análisis de medios-fin.

La cadena de análisis de medios-fin continúa hasta que una decisión de medios puede emplear los productos o programas existentes y disponibles en el medio ambiente organizacional.

Si varias personas participan en el desarrollo de varias secciones de la cadena de medios-fin, -- quienes realizan el análisis en etapa posterior pueden no estar completamente familiarizados con el fin original -- que se debe lograr. Ellos reciben una especificación más restringida y específica del objetivo. Al interpretar esta situación basándose en su propio criterio y al tomar decisiones subsecuentes sobre cómo lograr el objetivo, es posible que tomen una dirección que no conduzca directamente al fin global. De ahí que en un sistema carcelario, la dirección de la penitenciaría puede decidir que la rehabilitación es una de las tareas clave del sistema; pero los funcionarios en niveles jerárquicos inferiores, al interpretar algunos de los objetivos específicos, tales como la operación de la prisión, puede disponer las cosas de tal forma, que su tarea principal sea conservar a los internos dentro de la prisión y que una de las maneras de lograrlo sea manteniéndolos ocupados en determinado oficio o en -- cualquier otra actividad. Como resultado, las tareas se les adjudican con el fin de que no estén ociosos, en lugar de hacerles que aprendan y desarrollen aptitudes que pue-

dan emplear cuando sean libres. A medida que continúa el análisis de medios-fin pueden ocurrir estas distorsiones en la jerarquía de metas debido a que numerosas personas efectúan tal análisis y cada una de ellas conoce sólo a una parte de la cadena y encauzan sus decisiones desde diferentes niveles y funciones organizacionales así como diferentes condiciones ambientales.

A menudo resulta molesta la vaguedad de las metas en los extremos superiores de la cadena de medios-fin; sin embargo, esta vaguedad puede tener dos funciones. Para que los participantes de una empresa contribuyan eficazmente, deben creer que sus metas encajan de alguna forma, la vaguedad misma permite que se desarrolle esta creencia.

1.2 Especificación Organizacional.

Llegar a una jerarquía de metas es un paso importante en el desarrollo de una organización; sin embargo, se deben hacer muchas decisiones antes de que exista una verdadera organización. ¿Deben los departamentos y los puestos tener una o varias metas? y si tienen varias ¿Cuáles deben ser? ¿Se debe de asignar gente a las tareas o tareas a la gente? Estas y muchas otras decisiones especifican las naturaleza de la organización que surgirá.

1.2.1. La Organización Sobredfinida.

La forma personalizada y burocrática de definición organizacional no cubren todas las condiciones posibles de organización.

La situación sobredfinida en el sentido de que tiene más especificaciones de las que le son útiles, es muy común en las organizaciones grandes. Por lo general

los objetivos o estándares antagónicos proceden de diferentes canales de autoridad. Un caso típico es el del -- gerente que recibe un conjunto de estándares o instrucciones del staff de un departamento y otro conjunto antagónico del staff de otro departamento; cuando requiere la ayuda del supervisor de línea éste le responde que debe "seguir las instrucciones" que considere más convenientes.

En general, la persona que afronta múltiples objetivos o programas, también se enfrenta con diferentes estructuras de autoridad. Muy rara vez se deja completamente a su criterio decidir a cuál obedecer o a cuál darle la prioridad. A menudo, en cualquier organización real se presentan situaciones en las que un canal de autoridad -- (o conjunto de objetivos) precede a los demás. Frecuentemente no son los factores "legítimos" los que determinan esta prioridad, sino se opta por lo que se más importante para la organización en un momento determinado.

La tarea del ejecutivo individual no es sencilla. A menudo en las organizaciones contemporáneas debe afrontar situaciones sobredefinidas; elegir entre objetivos y estándares antagónicos y diferentes y cambiantes lo ayudan y confunden a la vez cuando tiene que tomar una -- decisión.

1.3 Dimensiones de la estructura organizacional.

Generalmente, en el estudio de las organizaciones se analizan seis dimensiones principales: especialización, estandarización, formalización, centralización, configuración y flexibilidad.

a) Especialización

Esta implica la división del trabajo dentro de la organización, la distribución de tareas u obliga-

ciones entre los puestos. Se mide de acuerdo con el número de puestos o unidades diferentes en los que se divide el trabajo de la organización.

b) Estandarización

Este es uno de los puntos principales que - analizaremos al estudiar la institucionalización. Consiste en el establecimiento de reglamentos y procedimientos para determinar la forma de realizar tareas que se requieren con cierta regularidad o como manejar problemas que se presentan con frecuencia.

c) Formalización

La formalización es la medida del grado en que los reglamentos, instrucciones, procedimientos y comunicaciones se especifican por escrito.

d) Centralización

Es el sitio que ocupa la autoridad que toma decisiones en la organización. Una forma de determinar dónde se encuentra la autoridad es hacer una pregunta sobre una -- decisión que se tenga que tomar constantemente. Entre más -- alto sea el nivel en la organización en el que se tenga que tomar una decisión mayor es la centralización.

La descentralización es el extremo opuesto de la centralización la autoridad se relega a la parte más baja de la organización.

e) Configuración

Puede haber muchos patrones de puestos, tales como las organizaciones "altas", en las que hay muchos niveles jerárquicos pero poco subordinados que dependan de cada uno de los superiores, o bien organizaciones "planas", la -- situación contraria. Las configuraciones de ambas pueden ser

simétricas; sin embargo, las organizaciones en crecimiento distorsionan la forma piramidal típica con aglomeraciones en la parte de en medio a medida que las proporciones del staff administrativo aumentan a tasas desproporcionadas con el resto de la organización.

La configuración es la forma de la estructura de funciones. La información relativa se podría incluir en una gráfica organizacional detallando todas las funciones en la organización, que podrían situarse posteriormente en las dimensiones elegidas; la altura se mide de acuerdo al número de niveles de autoridad, alcance del control, proporciones de empleados de oficina y ejecutivos o de técnicos e ingenieros, etc.

f) Flexibilidad.

Aquí nos interesan los cambios que ocurren en la organización. Parte del trabajo más interesante realizado en esta área se ha dedicado a definir que tipo de organización tiene más posibilidades de cambiar. Básicamente, se ha encontrado que existe un continuo de flexibilidad; en uno de los extremos se encuentran las organizaciones mecanistas que no sufren cambio alguno; en el otro, las organizaciones orgánicas que cambian continuamente.

1.4 Organizaciones mecanistas.

1. El problema o metaglobal del que se ocupa la organización se divide en tareas, las cuales se diferencian de acuerdo con la función que cumplen, -- llevándose la especialización tan lejos como sea posible.
2. Cada labor funcional, cada tarea, tiene derechos obligaciones y métodos técnicos definidos con precisión; es decir existe un alto grado de estandarización.

- 3.- Las personas en los puestos que deben cumplir estas tareas se preocupan por hacer su trabajo tal y como éste ha sido definido. Más aún, se enorgullecen de aplicar su experiencia técnica al realizar las tareas en vez de preocuparse por la meta global de la organización.
- 4.- Cuando se presentan problemas entre los puestos, éstos se solucionan refiriéndolos a los superiores, quienes resuelven las diferencias de acuerdo con la parte de la tarea global que les corresponde.
- 5.- Por lo general, el control, la autoridad y la comunicación siguen patrones jerárquicos.
- 6.- Existe la suposición general de que los de "arriba" están mejor equipados o en mejor posición de tomar las decisiones; por lo tanto, pueden manejar las decisiones más difíciles y sus decisiones tienen prioridad sobre de las que se toman en niveles inferiores, ya que es más probable que sean las correctas. Esto refuerza la estructura jerárquica y hace que se centralicen las cosas.
- 7.- La interacción tiende a seguir líneas jerárquicas principalmente entre el superior y el subordinado.
- 8.- Las operaciones y el comportamiento de trabajo tienden a ser regidos por las instrucciones y decisiones de los superiores, las cuales a su vez se basan en el plan global.
- 9.- Se insiste mucho en la lealtad hacia los superiores y hacia la organización; ésta es una condición -- para que puedan ser miembros de la misma.
- 10.- El prestigio depende de la experiencia que se tenga en el cumplimiento de los reglamentos y proce-

dimientos generales sobre el campo o de lo que un determinado individuo pueda contribuir al objetivo global. El prestigio depende de los conocimientos generales, de la experiencia y de las habilidades.

1.5 Organizaciones orgánicas.

La forma de organización orgánica "es adecuada para las condiciones cambiantes que continuamente generan nuevos problemas y requerimientos de acción impredecibles que no pueden distribuirse automáticamente en labores funcionales definidas dentro de una estructura jerárquica. Sus características son las siguientes:

- 1.- Los conocimientos o experiencias especiales de los miembros de la organización se valorizan con relación a sus posibilidades para contribuir a la tarea global o común; es decir, la experiencia no se valoriza en función de la capacidad que tiene una persona para desempeñar la tarea que le corresponde, sino de acuerdo con lo que puede contribuir a la meta que se ha de alcanzar.
- 2.- Este punto está estrechamente relacionado con el anterior. La tarea de un individuo se valoriza en relación a su contribución para lograr la meta global en términos de determinada situación o problema. La pregunta es "¿será adecuado?", y no será ¿brillante?" Las tareas o métodos no se fijan de manera terminante.
- 3.- A medida que los campos de responsabilidad definidos disminuyen o desaparecen, hay conjuntos limitados de derechos, obligaciones y métodos. El personal tiende a preguntar más a menudo "¿qué hay que hacer?" y no "¿de que soy responsable?". Las tareas individuales se definen en términos más generales y se redefinen continua-

mente . Los miembros de la organización sienten responsabilidad o compromiso hacia el trabajo global inmediata y no únicamente hacia su trabajo o área de experiencia técnica específicos.

- 4.- Por lo general los problemas no se transfieren hacia "arriba" hacia "abajo", o hacia otros lados como si - les correspondieran a otra persona. La redefinición continua de las tareas se hace mediante la colaboración con otras personas de un mismo nivel.
- 5.- El control, la autoridad y la comunicación fluyen preferentemente a través de una red amplia y no de una sola estructura jerárquica. Otras personas, además -- del superior jerárquico, pueden aplicar sanciones; es to obedece al interés común y no a una relación con - tractual con una autoridad central.
- 6.- Ya no tiene que tener conocimiento de todas las cosas la cabeza de la organización. Cualquier persona dentro de la organización puede tener los conocimientos; esto depende más de las aptitudes y conocimientos individuales que del puesto jerárquico. El lugar donde se encuentra la experiencia se convierte en el centro de control, autoridad y comunicación. La autoridad puede estar descentralizada o policentralizada.
- 7.- La interacción tiende a ser mucho más lateral que vertical. La comunicación entre gente de diferentes rangos incluye más consultas que órdenes.
- 8.- La comunicación comprende información y opiniones o - consejos, más que instrucciones y decisiones. Las unidades locales controlan más por medio de retroalimentación local que por medio de instrucciones o planes.
- 9.- La gente está comprometida con la tarea de la organización y con la "característica tecnológica" del pro-

greso y ampliación del material o servicio, y no con la lealtad y obediencia. No dirían "mi organización, está bien o está mal", sino "quiero que mi organización esté bien".

- 10.- El prestigio depende de la experiencia y afiliaciones que los individuos tengan en el medio general - y social externo a la organización.

Aunque la organización orgánica no enfatiza la estructura jerárquica, ésta no deja de estar estructurada. La estructura se basa en la experiencia previa para resolver el problema que se presenta en un momento determinado. De ahí que pueda ser completamente opuesta a la jerarquía formal. Así, según varían los problemas, como sucede a medida que progresa el trabajo en un proyecto, cambian las personas que ocupan los puestos de liderazgo. Por último es por consenso y no por una directiva jerárquica que se determina quién es la "mejor autoridad".

En la organización orgánica, el segundo punto importante es que el compromiso del individuo hacia la misma es mucho mayor que en la mecanista. En la organización mecanista están definidos explícitamente la tarea y el número de horas de trabajo. Cuando termina la jornada de trabajo, terminan la autoridad organizacional y el compromiso del individuo. En la organización orgánica se tiene un compromiso más amplio. Si se requiere una labor especial, además de las tareas normales, se espera que el individuo la haga. Lo mismo sucede en relación -- con el tiempo.

En la organización orgánica pierde fuerza el sistema de control jerárquico, el cual enfatiza el -- control de los subordinados, la definición de tareas y -

la dirección de la coordinación.

El hecho de compartir más creencias, valores, metas, compromisos e ideología substituye a esta estructura formal. Esto no significa que la estructura jerárquica desaparezca completamente, sino que su función cambia.

1.6 Condiciones estables

Cuando la organización afronta un conjunto ordinario de exigencias del medio ambiente, tales como producir el mismo artículo o el mismo servicio para el mismo cliente o para clientes similares, la organización afronta condiciones estables. Los servicios públicos producen un producto estándar, por ejemplo electricidad a determinados voltajes y a una sola frecuencia. La única variación es la cantidad que el cliente empleará; pero aún así, solo puede variar dentro de ciertos límites. Debido a que la actividad de la organización es regular, es posible dar soluciones estándar a los problemas con los que la organización se enfrenta regularmente. Una vez que se cuenta con una buena solución, ésta se puede fijar en un programa o procedimientos y emplearse repetidamente.

1.7 Condiciones cambiantes.

Muchas organizaciones se enfrentan con demandas o problemas cambiantes, por ejemplo, los gustos y estilos de ropa en patrones rápidos e impredecibles. Las clínicas médicas atienden a enfermos, pero la naturaleza de la enfermedad puede variar tanto que es imposible predecir los problemas que presentará el siguiente paciente. En estas circunstancias, sería absurdo elaborar programas sobre como manejar problemas específicos, ya que éstos son muy diferentes y numerosos. Las organizaciones que menciona

mos anteriormente representan dos tipos opuestos; la diferencia se deriva de la flexibilidad o no flexibilidad de las operaciones de la organización. La primera, una organización mecanista caracterizada por su forma burocrática es más adecuada para las condiciones cambiantes en las que los problemas que debe afrontar son impredecibles y generalmente nuevos; no existe la posibilidad de establecer programas para resolver anticipadamente los problemas ya que vamos a emplear estos tipos polares para definir el continuo de la flexibilidad de la organización.

1.8 Efectos de la tecnología.

Uno de los factores importantes relacionados con el tipo de organización mecanista es el hecho de que existan programas para efectuar el trabajo; esto significa que debe haber una relación y determinados tipos de tecnología. Woodward encontró que la forma orgánica predominaba en ambos extremos del espectro tecnológico y la mecanista en la parte intermedia.

Se definen claramente las tareas y responsabilidades, y se detallan los procedimientos de trabajo en las empresas que emplean tecnologías de producción masiva, mientras que en las de fabricación por unidad y pequeños lotes existe una forma de organización mucho menos estructurada.

En comparación con la influencia que tiene el tamaño, la tecnología influye más en la forma de las organizaciones cuando éstas se definen en términos mecanistas u orgánicos.

1.9 Contingencias Organizacionales.

a) El medio ambiente como contingencia

Las organizaciones requieren de muchos insumos, cada uno de los cuales proviene de diferentes partes del medio ambiente. Los clientes son diferentes de los proveedores y de las leyes; los banqueros son diferentes de los tribunales de justicia. Para poder enfrentarnos a esta complejidad, dada la racionalidad limitada del hombre, el medio ambiente se divide en partes razonablemente homogéneas junto con determinada dimensión importante para la organización. Consecuentemente, en la organización se establecen unidades separadas con el propósito de que se ocupen de cada uno de estos medios ambientes. Por ejemplo, los departamentos de mercadotecnia se ocupan de los clientes, los de personal del mercado de trabajo y los de investigación de la comunidad científica en la que se desarrolla nueva tecnología para determinados productos o producción. El éxito de estas subunidades organizacionales depende de qué tan bien encajen o se interrelacionen con el sector del medio ambiente organizacional correspondiente.

Para que el departamento de personal -- tenga éxito debe conocer el grado de capacitación y -- orientación que necesita la gente antes de empezar a trabajar. Sin embargo, además de éstos, muchos otros aspectos tienen que "encajar". Algunos submedios ambientes cambian rápidamente y otros son estables durante años.

b) Tecnología y Proceso.

Cuando se debe de efectuar un trabajo, debemos saber -- cuáles son los pasos, las actividades y los materiales que se requieren, es decir necesitamos un programa. -- Quizá tengamos un programa ya preparado que pueda aplicarse a la situación, o tal vez tengamos que desarrollarlo primero. Las de rutina son sólo uno de los tipos

en que tiene pocas excepciones las tareas que han de realizarse y que se cuenta con los programas necesarios para manejarlas. Esta es la situación que hemos descrito como adecuada para la organización burocrática o de flexibilidad mecanista. En la situación no rutinaria existen pocas excepciones en las cosas que se trabajan, pero la tecnología prácticamente no se programa. Por último, la situación de tipo ingenieril. Un ejemplo de esta categoría es la empresa que se especializa en la fabricación de máquinas que pueden producir una vasta gama de artículos con variaciones especiales de acuerdo con las necesidades de cada cliente; ésta debe buscar, entre los programas existentes, los más adecuados y aplicarlos.

Hage y Akin estudiaron la estructura de las dependencias gubernamentales y encontraron que aquellas en -- que el proceso y el trabajo eran uniformes y, por lo tanto rutinarios, tendían a tener menos profesionalismo y un grado mayor de centralización, especificación y formalización que en las dependencias que se ocupaban de procesos no rutinarios. Al emplear el término "profesionales", los investigadores se refieren a la gente con conocimientos considerables en algún campo, con los que generalmente ya contaban antes de ingresar a la organización.

2. ORGANIZACION INFORMAL

Dondequiera que se encuentren personas, las relaciones informales se desarrollarán.

El papel de los individuos en la informalidad que debe de desarrollar no sólo incluyen deberes de carác-

ter oficial, relativos a quién disfruta del cargo, sino también las expectativas de comportamiento que de él -- tienen los demás con quién debe tratar, también corre -- lativo; pero esta vez no respecto del individuo, sino respecto de la unidad oficialmente establecida se da el grupo primario en el trabajo. Tales grupos pequeños y cohesivos se atraen mutuamente y están afectados considerablemente por los requerimientos formales para trabajar bajo ciertas circunstancias, la contrapartida informal de la autoridad, la responsabilidad y rendimiento de las -- cuentas, son la relaciones de estatus poder e influencia. El poder es un concepto mucho más amplio que el de autoridad; lleva consigo la influencia total, de cuya constelación, la autoridad es sólo una parte.

Davis dice "lo deseable en las organizaciones se da cuando un sistema predominante formal mantiene la unidad hacia los objetivos, pero concomitentemente con el desarrollo de un sistema informal para mantener la -- cohesividad del grupo y el espíritu de trabajo en equipo".

2.1 Pros y Contras de la Organización Informal.

Ambas, tanto la organización formal como la informal, tienen sus méritos y sus costos. La organización formal se diseña para hacer posible la ejecución efectiva de las tareas planeadas para una variedad de personal. Si bien en el tiempo, las funciones son las mismas, los problemas del mañana no siempre son previsibles y controlables; de manera que se hace necesario de parte de las directivas una actitud flexible hacia la estructura y comportamiento organizacionales.

El directivo es un miembro de la organización que tiene ciertas herramientas e información que a menudo no poseen los demás. El directivo tiene la respon-

sabilidad formal por las decisiones, y es sujeto de responsabilidad por la acción resultante. Pero aún cuando - la crítica sea rechazada y la subordinación requerida, - se haría bien en defender el curso de acción prescrito a través de información y explicación, más bien que dar - simplemente órdenes sin aclaración alguna y haciendo uso solamente de la autoridad. Se necesita, pues, la habilidad necesaria para dirigir y controlar sin atropellar -- los valores de la libertad y ajustarse al sentir y parecer de otro, habilidad que es necesaria para una integración efectiva de los aspectos formal e informal de - las organizaciones, objetivos que como se ve, son muy - difíciles de conseguir.

La organización informal hace posible la ejecución del gran volumen de las tareas que se desarrollan en ellas. Si al personal se le trata de restringir lo más estrechamente posible a los contactos establecidos de manera formal en el organigrama y en el manual de organización, ésta se hallará sometida a una camisa de - fuerza que la constreñirá y evitará la flexibilidad que determina un buen desarrollo. Si todas las regulaciones, políticas, reglas, descripciones de cargos y normas sobre procedimientos se siguen al pie de la letra y no son adaptadas a las circunstancias, es posible que se de un mal irreparable que probablemente perjudicará a la organización.

La organización informal sirve a menudo a manera de parche protector para remediar aquellos vacíos dejados por la organización formal. En ocasiones un individuo que desempeña un cargo, no llena los requerimientos de calidad exigidos para el personal; aunque de todas maneras se filtró dentro del proceso esta persona busca ayuda de los demás incluyendo a sus colegas y a sus subor-

dinados.

El directivo que es deficiente para planear, pero excelente para organizar, dirigir y controlar, busca la asistencia de aquellos quienes pueden compensar sus vacíos en el campo en él que falla; aquel directivo que tiene una responsabilidad y no está respaldada por una autoridad formal muy amplia, busca encontrar un equilibrio a través de la influencia informal, mediante la persuasión amistosa o buscando colaboración a cambio de favores.

En realidad, los esquemas no son más que modelos que no tienen en cuenta el elemento humano cuya naturaleza aparece en las relaciones informales los cuales originan los factores de inflexibilidad y proporcionan los ajustes necesarios para que el trabajo de la dirección se ejecute. Se debe, pues dar mucha atención a asegurar que tales ajustes se den, con el mejor interés de que la organización subsista.

Algunos grupos informales satisfacen las necesidades psicológicas y sociales de sus miembros, ya que el ser humano siente satisfacción de sentirse bien en el trabajo, se agrega la de hacer bien un trabajo formal; de aquí que la libertad de trabajo y movimiento sea tan apreciada por las personas al servicio de la empresa.

La organización informal: suministrar una rápida y a veces más compleja información a la vez que estimula la dirección a hacer a una rápida gestión.

El canal informal de comunicación se sabe, ha recibido mucha atención en años recientes. Los rumores como también los hechos ingluen a través de este medio. La -- dirección, por supuesto posee los canales formales de comunicación dispuestos para suministrar a los subordinados la información oficial más rápidamente, en competencia con el canal informal, el contribuye a crear el clima social-del trabajo. El cambio de impresiones es satisfactorio, - tanto para hombres como para mujeres. Cuando el canal informal cesa de transmitir información -hechos o ficciones entonces es tiempo de preocuparse.

Escuchar y alimentar el canal informal es una - tarea que la dirección no debe de descuidar. (Se explica con más detalle en el Capítulo V).

Un reconocimiento amplio de la naturaleza e importancia de la organización informal sirve para reconocer las implicaciones que las relaciones humanas tiene para - las decisiones. Las pérdidas sufridas a través de la organización informal son particularmente casuales, cuando se preste un conflicto con la organización formal que la enmarca. El supervisor que abdica su autoridad en favor del jefe informal de taller, debe ser reeducado, animado o reemplazado. Aunque la dirección reconozca los méritos de las contribuciones que la organización hace, el liderazgo informal, no se puede aceptar que el líder informal sea absoluto. Claro que lo ideal sería que el líder formal e - informal fuera el mismo en última instancia. Ocasiones se dan en que la dirección se ve reforzada a alterar las - - relaciones informales para bien de la organización.

2.2 Grupos Informales.

Los grupos informales se forman espontáneamente en la organización. También estos grupos tienen un líder pero nadie lo nombra sino que los miembros del grupo lo aceptan como tal. Un grupo formal también puede convertirse en informal cuando la mayoría de sus miembros realizan conjuntamente actividades fuera del trabajo. Si el grupo informal no es cohesivo, éste no tiene metas específicas, o si los tiene, son generalmente muy vagas.

El grupo informal también puede cooperar en forma directa o indirecta con la gerencia de la organización formal. Cuando existe una cooperación directa, el grupo informal trabaja hasta cubrir o exceder las expectativas de la gerencia. Cooperación indirecta en un grupo informal es la unidad social dentro de la cual se mantiene la motivación para efectuar el trabajo.

El mecanismo por el cuál se logra el acatamiento individual del grupo informal, es obvio que también funciona cuando el grupo está interesado en cooperar con las expectativas de la gerencia. Por lo tanto el grupo informal se autovigila y puede relevar a la gerencia del peso de la supervisión si el grupo está orientado hacia la cooperación.

El grupo informal también puede ser neutral, debido a que sus intereses privados no tienen relación con el trabajo de la organización. Así pues el grupo informal se puede enfocar sobre la pura sociabilidad como la razón para su pura existencia. Las actividades de los miembros

del grupo informal respecto a uno y otro pueden ser independientes de sus relaciones de trabajo, bajo estas - circunstancias el grupo informal puede tener una actitud neutral hacia la organización. Una gerencia dedicada a mantener a su personal en una situación que parezca como que está trabajando en todo momento puede convertirse en antagonismo la neutralidad de los grupos informales exigiendo la eliminación de toda interacción y juegos innecesarios. Lo que entonces se había considerado como una actividad independiente de parte de los miembros de los grupos informales parece según ellos infringiendo por la gerencia.

El resultado puede ser antagonismo hacia la propia gerencia.

Los grupos informales en la organización se originan en las actividades formales, como grupos de amistad, grupos deportivos, grupos sociales. Estos grupos - pueden ser positivos o negativos para la organización, - dependiendo de la convergencia de sus objetivos para los de la empresa.

La organización estructura formalmente sus grupos, de acuerdo con las necesidades de la misma; sin embargo, la consolidación e integración del grupo se lleva a cabo a través de un proceso informal.

Los elementos formales revisados anteriormente tienen que ver, principalmente, con la creación de grupos dentro de la organización.

El nivel de interacción social es un índice de las oportunidades para relacionarse y que puede fa-

cilitar la integración del grupo. Es muy importante que la satisfacción mutua de las necesidades psicológicas, económicas y sociales de los miembros del grupo alcance un nivel aceptable para reforzar la integración de ésta. Tanto la eficiencia como la satisfacción del grupo se verá aumentada si sus miembros perciben que los objetivos del grupo están en armonía con los de ellos.

La homogeneidad, es determinante del grado de cohesión de los miembros de un grupo. Si el status de la mayoría de los miembros es similar, esto facilitará la integración de la unidad grupal.

La homogeneidad de intereses también es importante, y cuando éstas son divergentes, mucho tiempo y energía se pierden para llegar a acuerdos comunes a mayor homogeneidad en las habilidades, personalidad, intereses y status de los miembros del grupo, mayor probabilidad existirá de satisfacción y efectividad en sus tareas.

Si el nivel de consenso es alto, existirán más probabilidades de alcanzar un nivel de integración también alto. Los miembros del grupo pueden llegar a un nivel dado de acuerdo y aceptación de normas, procedimientos y métodos de trabajo, que los capacita para acometer más eficientemente sus tareas. La fijación de normas y estándares facilita el control de la actuación de cada individuo por parte del grupo.

La accesibilidad de cada uno de los miembros facilitará su incorporación al grupo y la aceptación por parte de los otros miembros a que pertenezca a éste. Unas personas se atraen más que otras, por lo tanto en un grupo cohesivo el nivel de atracción mutua entre los miembros será alto.

La moral del grupo es un estado de ánimo positivo o negativo, es un sentimiento construido alrededor de la satisfacción o la insatisfacción de los miembros del grupo. Un estado de moral baja puede estar originado por el estado de inseguridad que el individuo siente dentro del grupo; si la persona experimenta dudas de ser aceptado por el grupo, su nivel de eficiencia y por lo mismo la del grupo, se verán disminuidas. La moral alta puede provenir también de satisfacción proporcionada por los éxitos del grupo en la relación con la competencia con otros grupos dentro de la organización. Grupos de referencia son -- unidades de que gozan de prestigio frente a la gerencia y a las demás unidades grupales. Cuando otros grupos comparan su actuación y logros con un grupo de referencia, si dicha comparación es percibida como favorable, la moral puede incrementarse, pero sucedería lo contrario si es desfavorable.

2.3 Clasificación de los Grupos.

a) Los Grupos Apáticos.

Desde casi cualquier punto de vista estos departamentos eran los menos probables para crear quejas o para dedicarse a una acción concertada como medio de precionar a la gerencia o al sindicato. Aún cuando la realidad se presentaban incidentes en ocasiones comparados con los grupos, estos no se sentían inclinados a desafiar las decisiones o a intentar obtener algo "extra" para "ellos". Sin embargo sorprende que estos departamentos no fueran catalogados como superiores por la gerencia a causa de su producción consistente y de su espíritu cooperativo. En apariencia los apáticos no carecían de problemas, pero sólo en lo superficial. Había evi-

dencias del descontento del trabajador pero este no solía enfocarse en términos de demandas o quejas específicas.

Estos mismos grupos estaban menos inclinados a participar en la política sindical y participar en la vida interna de sus sindicatos. En estos departamentos los celos mezquinos y los problemas interpersonales eran un tanto más comunes que en los otros grupos. Aunque los representantes del sindicato y los de la gerencia podían identificar a ciertos miembros influyentes del grupo, el verdadero liderato parecía estar disperso entre un número de individuos relativamente grande. La cohesión del grupo, como tal no parecía ser la principal característica de éstos grupos apáticos.

Estos grupos no parecían inclinados a desafiar las decisiones de la gerencia o del sindicato. Ciertas características comunes de los grupos discretos eran fácilmente evidentes. Varbs de los puestos que se incluían eran relativamente pocos especializados y de salarios bajos en especial en términos del esquema general de salarios en las plantas en donde estaban colocados. Los grupos apáticos que no encajan en esta descripción, desempeñan -- principalmente operaciones que implican cierto grado de cooperación entre los trabajadores.

Las características de comportamiento del grupo apático son:

1. Relativamente pocas quejas y poco uso de tácticas de presión.
2. Carencia de liderato bien definido o aceptado.
3. Desunión y fricciones internas.
4. Evidencia de descontento reprimido.

b) Los Grupos Erráticos.

La característica más distintiva de algunos grupos de - trabajo era su tendencia a un comportamiento errático pero esta expresión quiere decir que parece no haber re - lación entre la seriedad de sus quejas (desde el punto de vista de los mismos empleados) y la intensidad de -- sus protestas. Casos que tanto los observadores de la - gerencia como los del sindicato consideran de menor im - portancia, podrían explotar sin previo aviso, convir - tiéndose en una conflagración mayor alguna demostración masiva, tal como una huelga loca.

Esta explosividad va unida a una evaluación por parte - de la gerencia que coloca a tales grupos a la cabeza de la lista de muy peligrosos de la planta. Gran parte del tiempo tanto de los funcionarios de la gerencia como -- del sindicato, consagrado al procedimiento de quejas, esta concentrada en estas zonas de tensión. Los geren - tes y los líderes sindicales suelen admitir que no po - dían entender que sucedía en tales departamentos.

En lo interno, estos grupos siguieron un liderato alta - mente autócrata que los mantenía alineados ya fuera en apoyo de los objetivos de la gerencia o en desafío di - recto a los reglamentos. A diferencia de los grupos -- complejos el liderato en estos departamentos estaba -- por lo general claramente definido y centralizado el - mismo individuo "fuerte" solía fungir como líder social interno y representante externo ante la gerencia y el sindicato.

Los miembros de los grupos erráticos tenían puestos en los que todos desempeñaban idénticas o casi idénticas tareas. Y de mucha significación en esta categoría ha - bía una preponderancia de los grupos en los cuáles los

trabajadores tenían que interactuar con uno y otro. Las características de Comportamiento de los grupos erráticos son:

1. Fácilmente explosivos.
2. Tácticas de presión mal controladas, comportamiento inconsistente.
3. Conversiones rápidas y buenas relaciones con la gerencia.
4. Liderato con frecuencia muy centralizado.
5. Activos en la fase organizacional del sindicato.

c) Los Grupos Estratégicos.

Se ha escogido el término estratégicos para estos grupos, enfatizando así su habilidad para adaptar sus tácticas de presión a las situaciones y para ocuparse en mantener guerras de desgaste cuidadosamente meditadas tanto en la gerencia como con el sindicato. El término no se refiere a la ubicación del grupo en la planta o en el flujo de producción. Es una descripción del comportamiento.

Los departamentos así clasificados parecían ser bastante cohesivos. El liderato estaba formado por un pequeño núcleo de miembros del grupo sumamente activos e influyentes, cada uno de los cuales se especializaba en funciones tales como los tratos con la gerencia, tratos con el sindicato, mantenimiento de la unidad interna o tomar la delantera para denunciar alguna inconformidad.

En el proceso llegan a fijar tales como cargas de trabajo apropiadas, tiempo libre, incentivos e incontables condiciones de trabajo no económicas.

Los grupos que hemos llamado estratégicos tienen en común varias características que los identifican:

1. La mayoría de los trabajos excepto algunos en la fa-

bricación de automóviles consistían en operaciones - individuales, los trabajos no eran tecnológicamente interdependientes como la mayoría de los grupos erráticos.

2. Estos trabajos eran mejores que la mayoría de los de las dos categorías anteriores. En realidad estaban -- cerca de la cumbre en términos de preferencia del trabajador entre los puestos de producción. Sin embargo es importante observar que no eran los puestos mejores en la planta. En cierto sentido se encontraban en medio, entre los puestos relativamente malos y los más ambicionados.
3. La habilidad requerida en los puestos se identificaban con frecuencia con los factores del criterio personal del trabajador que hacia difícil la aplicación de normas de tiempo exactas. Cuando las tolerancias eran controladas por los ajustes de la máquina, el operador -- sentía un importante elemento de habilidad, porque el producto ya acabado se había mantenido dentro de estas rígidas tolerancias. Quejarse de las normas de los estudios de tiempos y movimientos era relativamente fácil.
4. El trabajo con frecuencia era algo relativamente importante en la planta para la gerencia y para los empleados. Había una significativa concentración de empleados trabajando en ello, con frecuencia trabajadores antiguos que esperaban hacer los buenos puestos mediante -- presión si era necesario al correr los años, habían -- anhelado ocupar tales puestos y, cuando la bondad del trabajo no estaba de acuerdo con sus expectativas, buscabán el cambio de puestos, no de sus expectativas. De hecho estos puestos eran si no en teoría, lo máximo en escala promocional para la mayoría de quienes los ocu-

paban. Los ascensos eran escasos porque los mejores - puestos eran número limitado y casi siempre se requería aprendizaje o buena suerte para obtenerlos.

Las características del comportamiento de los grupos estratégicos son:

1. Presión continua.
2. Actividad bien planeada y consciente para las quejas.
3. Elevado grado de unidad interna.
4. Constante participación sindical.
5. Relativamente buenos registros de producción a largo plazo para muchos de los grupos, pero no para todos.

d) Los Grupos Conservadores.

Los grupos conservadores fueron los más estables, en el sentido de que eran menos probable que emplearan una acción concertada sin previo aviso. También eran los que menos tendían a participar en asuntos del sindicato. La gerencia se inclinaba a impresionarse en su record general, si bien reconocían y aceptaban el hecho de que también se presentaban en esos departamentos -- ocasionales quejas formales y bien fundadas.

Esta clase de grupos son mucho más conservadores en sus actividades reclamatorias. Por lo menos superficialmente se observan pocas evidencias de agitación, dificultades o actividades concertadas. En algún momento en el pasado un grupo así tuvo que ejercer su fuerza, pero -- una vez demostrada, como la fuerza de cualquier gran poder con una fuerza mayor.

Para la mayoría de los miembros de los grupos conservadores, existe la probabilidad de que si la compañía no proporciona oportunidades de trabajo satisfactorias, -- existe un número adecuado de puestos disponibles que requieren su especialización en el mercado laboral local.

Estos grupos de los peldaños superiores de las escalas tanto de promoción como de status en la planta. Estaban seguros de si mismos y existosos, y sólo entraban en acción cuando estaba amenazada alguna prestación existente o cuando iban hasta atrás en el desfile debido a las cesantes presiones de algunos menos bien dotados y, en consecuencia menos valiosos en el área de trabajo.

La mayoría de su trabajo comprendía operaciones individuales pero en ocasiones trabajaban juntos varios empleados en una cuadrilla de mantenimiento. También era común una amplia distribución de sus miembros -- por toda la planta a lo que hemos llamado grupos dispersos.

Las características del comportamiento de los grupos conservadores son:

1. Presión restringida a objetivos altamente específicos.
2. Unidad interna y seguridad propia moderadas.
3. Ciclos de actividad - inactividad en términos de - actividades sindicales en el procedimiento de quejas.

2.4 Efectos del Grupo Sobre el Individuo.

Los grupos son los principales determinantes de las actitudes y del comportamiento. Por lo general, los grupos fijan ideología, papeles y normas para comportarse. Incluso quienes se revelan contra las normas de un grupo determinado, por lo general se apegan estrechamente a las normas de su grupo rebelde. - Además, que los individuos tienden adoptar inconcientemente las normas del grupo, éste afecta mucho a -

la percepción. Es decir, la misma forma en que uno ve o entiende los eventos está determinada en alto grado por sus experiencias en grupo.

Típicamente, el individuo busca reforzar sus actitudes y desvíos eligiendo asociarse con quien pueda estar de acuerdo. Al unirse a un grupo tiende a subordinar los intereses personales que no encajan en el grupo.

Por lo general, un individuo tiene una amplia gama de intereses rara vez puede satisfacerlos en un solo grupo. En consecuencia, se une a un número de grupos tales como un club social, una asociación profesional, una sociedad para el control de la contaminación, hasta que encuentra expresión para cada uno de sus intereses.

Los valores y objetivos del individuo, por lo general, se mezclan y modifican con las normas del grupo.

Con el tiempo un grupo desarrolla normas o funciones claramente definidas. Estas normas son patrones de comportamiento esperado o deseado de los miembros.

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

Las decisiones de grupo quizá sean más efectivas si los individuos afectados participan en ellas. Uno acepta con más facilidad ideas y decisiones en las cuales se ha tomado una parte activa. Las apoyará porque en parte son suyas.

Los grupos tienen habilidades de importancia para la solución de problemas. Pueden ser valiosos porque sencillamente proporcionan más ideas de las que típicamente tiene el individuo.

Los grupos pueden aprender a recordar mejor, cometen menos equivocaciones y detectan los errores con más prontitud.

Los miembros del grupo muestran mucho entusiasmo por los objetivos del grupo, quizá porque tuvieron algo que ver para el establecimiento de tales objetivos. Las decisiones que guían a las grandes y pequeñas organizaciones están en alto grado formuladas por grupos que suelen funcionar como comités.

a) Efectos Negativos de los Grupos.

En ocasiones un grupo tiene efectos perjudiciales. Puede restringir, inhibir o incluso anular a una persona. La presión para conformarse en ideas y comportamiento - puede producir consecuencias negativas. Se requiere de una persona de voluntad fuerte para resistir las presiones del grupo.

Todo individuo se debe distinguir en cualquier grupo, - aunque se tenga la necesidad de pertenecer.

Los miembros tienden a considerar a los otros miembros (en grupo) en formas distintas de los que no son miembros (fuera del grupo).

Las actitudes, juicios y percepciones tienden a ser distorsionados a favor de quienes están en el grupo y en contra de quienes están fuera de él. Tales distorsiones pueden ser debidas a las necesidades de las personas de creer que pertenecen a los mejores grupos.

2.5 Status.

El Status se genera en las relaciones de la organización informal pero están interrelacionados con la formal. El status es una clasificación social, ya que es

una de las formas para poder clasificar a las gentes. Es preocupación universal del hombre respecto a su lugar. En relación con otros en un sistema de status es lo que hace que éste sea un tema de importancia fundamental para que podamos entender las organizaciones. Las posiciones sociales nunca se definen aisladamente, ya que es la interpretación que otros dan a determinadas características que tiene un individuo.

Existen dos tipos de status:

- a) El Status adscrito.- Es aquel con el que nace una persona.
- b) El Status Adquirido.- Es el que una persona adquiere en el curso de su vida.

Tipo de Estructuras de Status.

Hay gran número de estructuras de status pero solo veremos aquí algunos de los más comunes y sobresalientes que son:

- a) Ocupación.- En nuestra sociedad en general, ni los miembros de una organización en particular clasifican cualquier tipo de trabajo en el mismo status. Las ocupaciones se van clasificando de acuerdo a su importancia.
- b) Material de trabajo.- Una forma de clasificar a la gente que tiene la misma ocupación es de acuerdo al material con que trabaja.
- c) Diferencia de conocimientos y aptitudes.- La gente dentro de una misma categoría de ocupaciones se puede diferenciar de acuerdo a las aptitudes y conocimientos específicos que tenga para el trabajo. O sea como una especialización en lo que sea más complicado y así sucesivamente.
- d) Rango.- Es el status o posición que ocupan en una gráfica de la organización o sea el organigrama.

- e) Salarios.- Es tomado como un símbolo y a que el - que obtiene más salario es considerado con mayor status.
- f) Antigüedad.- Una forma de clasificar a la gente es de acuerdo a su antigüedad.
- g) Status Derivado.- Una forma interesante de status es el que una persona logra debido a aquellos con que se relaciona.

El Status es un objeto de deseo para la mayor parte de la gente, es un elemento que junto con el dinero sirve para motivarlos. Así pues, la relación informal -- status se puede utilizar de manera que desarrolle las actitudes que se requieren y promuevan una integración de intereses acorde con los objetivos de la organización.

De lo anterior se puede decir en primer lugar: que si bien es posible que exista un acuerdo general sobre las clasificaciones de status de las diferentes ocupaciones individuales. Sin embargo, entre más parecidas sean sus ocupaciones y otras bases para medir el status, serán menores las variaciones entre la gente. No obstante, incluso con este grupo de gente habrá - diferencias y distinciones al separar y clasificar, de forma tal que cada persona, aún dentro del mismo grupo ocupacional, tendrá su propia posición de status definida.

En segundo lugar: es que cuando se produce una diferencia en la percepción del status causada por efecto del engrandecimiento, el lugar de residencia, etc., y tratamos con gente ajena a nuestro grupo, vamos a encontrarnos con que nos clasifican de manera distinta a la nuestra y que eso nos coloca en una posición inferior a la que consideramos tener. De ahí que el status sea siempre una fuente de intranquilidad y angustia, especialmente en las organizaciones.

C A P I T U L O I V

L I D E R A Z G O Y M O T I V A C I O N

E N L A S

O R G A N I Z A C I O N E S

1. CONCEPTOS DE LIDER.

Las definiciones de líder y liderazgo varían ordinariamente incluyendo una característica: el hecho de - que el líder influye en alguna manera en las actividades de los otros miembros del grupo. Las definiciones varían - por centrarse en uno u otro aspecto del liderazgo: el lí - der como posición en la estructura del grupo, el líder co - mo papel o conjunto de conductas esperadas, el líder como una o más funciones en las actividades del grupo y el líder como persona.

El líder como posición en la estructura de grupo.- El liderazgo implica diferenciación social; no se - puede hablar de líder sin seguidor. La posición del líder por tanto, debe de ser considerada en relación a otras po - siciones de no liderazgo. Particularmente en las organiza - ciones formales, el organigrama señala una o más posicio - nes de liderazgo: el capataz, el supervisor, el sargento - primero, el director, etc.

No obstante para ciertos fines, también suele -- darse el liderazgo informal, personas en ciertas posicio - nes que marcan pautas de conducta a los demás.

Más aún, diversas personas pueden ocupar varias posiciones de liderazgo al mismo tiempo y en diferentes mo - mentos.

El líder como papel.- Como en cualquier posi - ción, existe un conjunto de conductas esperadas - un pa - pel - que caracterizan la posición del líder.

La principal conducta esperada en un líder es -

dirigir o proporcionar indicaciones, acciones que de alguna manera influyen en los demás. Del líder se espera que comunique más, que hable con mayor autoridad y que sea más dominante y enérgico en sus acciones.

El líder como conjunto de funciones.- El líder desempeña ciertas funciones en beneficio del grupo. Estas se relacionan particularmente con la dirección y la coordinación de actividades de las demás de tal manera que ayuden al grupo a mantenerse y a lograr sus metas con la máxima prontitud.

El líder como persona.- Finalmente, aunque la posición del líder pueda ser asignada formal o informalmente, el liderazgo no se manifiesta sino hasta que una persona ocupa de hecho esta posición. Como veremos ciertos atributos y rasgos de personalidad tienden a impulsar a un individuo dado hacia el liderazgo.

Definición de líder.- Se define el líder como alguien que ocupa una posición en un grupo, influye en los demás de acuerdo con lo que se espera del papel característico de esa posición, y coordina y dirige al grupo en su mantenimiento y en el logro de sus metas (del grupo).

2. FACTORES QUE PRODUCEN UN LIDER.

Una controversia existe sobre la relativa influencia de la herencia y del ambiente.

Algunos no creen que el líder no nace, sino se hace, formado por la situación en la que se encuentra. --

Otros suponen que una persona llega a ser líder porque posee características que se lo permitan.

2.1 Rasgos de Personalidad.

Los sociólogos han sostenido por mucho tiempo el supuesto de que una persona se convierte en líder a causa de ciertos rasgos de personalidad.

El problema es descubrir cuales son estos rasgos de personalidad. Una vez que los conozcamos y sepamos medirlos, no tendremos dificultad de detectar a los líderes potenciales. ¿Cómo pueden ser estos rasgos descubiertos? Una manera de hacerlo es examinar a quienes han sido líderes existosos y compararlos con los no líderes para determinar sus diferencias.

2.2 Rasgos de liderazgo en el grupo sin líder.

Durante la primera guerra mundial, los militares alemanes aceptaron la lógica inherente a la teoría del superhombre en liderazgo. Un grupo de hombres recibía un tema polémico para discutirlo. Observadores calificaban a los miembros del grupo de acuerdo con el número de veces en que intentaban dirigir la conducta de los demás y la eficacia de los intentos. las personas exhibían esas conductas con mayor frecuencia era escogida como candidato para la posición oficial. Esta técnica de "discusión de grupo sin líder" fué utilizada con mucha frecuencia en varios países, particularmente después de la segunda guerra mundial.

3. FACTORES SITUACIONALES EN EL LIDERAZGO.

La posición del líder da forma al líder. Sin duda algunas veces, cuando se ejerce presión sobre una persona para constituirse en líder como resultado de una

situación dada, la posición de liderazgo en sí, la induce a asumir el papel de liderazgo.

Los miembros del grupo ciertamente de un modo diferente con la persona que es el líder: le comunican sus expectativas refuerzan su conducta y de distintas formas le facilitan reforzar más la ocupación del papel.

La posición en la estructura de comunicación y de interdependencia. También otros factores estructurales del grupo puede determinar el liderazgo.

Investigaciones sobre redes de comunicación han apollado sin lugar a dudas el hallazgo de que la persona que ocupa el lugar central de la red de comunicación. La figura central en la rueda, o cadena. Tiene posibilidades especiales de convertirse en líder.

Los efectos del tamaño del grupo sobre el desarrollo del liderazgo. A medida que el tamaño del grupo aumenta es menor la probabilidad de que uno o alguno de los miembros dominen, mientras que los otros permanezcan relativamente inactivos.

Cuando el grupo crece, la necesidad del líder es mayor, las obligaciones del líder aumenta y su influencia sobre los demás se incrementa.

4. MULTIPLES FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

Las funciones del liderazgo son muchas y variadas, dependiendo de los problemas básicos que el grupo debe abordar: Un estudio enumera 14 funciones del liderazgo:

1. Ayuda a definir y alcanzar las metas del grupo.

El líder suele comportarse como un hacedor de políticas - ayudando al grupo a determinar sus metas y definir las - tareas.

Como un experto que dirige al grupo hacia el alcance de - sus objetivos.

2. Mantener el Grupo.

El líder ayuda a reducir tensiones, arbitrar diferencias y, generalmente, mantener armonía en el grupo.

3. Proporcionar un símbolo de identificación.

Los miembros de un grupo algunas veces necesitan de un -- símbolo del grupo, mediante la identificación con el lí - der, el grupo mantiene la unidad.

4. Representar al grupo ante los demás.

El líder es también el representante del grupo en las re - laciones con otros grupos o personas; ayuda a reducir - - problemas y tensiones entre grupos ya que su grupo traba - ja con otros en el logro de sus metas comunes.

5. El problema de cumplir con funciones contradictorias.

Las funciones de liderazgo son muy diversas y muchas ve - ces requieren de habilidades contradictorias, lo que ex - plicaría la definición explícita de las funciones de li - derazgo en ciertos grupo. A nivel nacional. En el Reino Unido, el gobierno distingue con claridad las funciones de símbolo y tarea en los líderes máximos del país.

6. Desarrollo y conservación del liderazgo.

Las demandas conflictivas hechas del líder, debidas a las diver - sas funciones que tiene que desempeñar, sin duda alguna le plantean problemas. Se ve forzado a introducir cambios pero no debe de ser demasiado versátil si es que quiere servir de ejemplo. Procura ser aceptado y querido, pero necesita dar órdenes, criticar e incluso castigar a cier -

tos miembros del grupo.

7. Líderes Designados o Improvisados.

El líder improvisado el cual debe vencer a otros rivales para establecer su posición. Debe mostrar mayor -- autoridad y agresión para lograr conservar su posición.

8. Empezando fuerte para obtener el liderazgo.

El líder improvisado debe de hacer frente a su problema por medio de etapas. Al principio, su conducta es - de extrema competencia demostrando a los demás su ca - pacidad y haciendo resaltar su pericia.

El líder improvisado, utiliza por tanto algunas de las bases de poder más fuertes: coerción, recompensa y experiencia.

9. Obtención del Liderazgo a través de la Obediencia.

El líder se une al grupo como un seguidor para que sea aceptado posteriormente introduce innovaciones, pero todavía dentro de las tradiciones básicas dentro del grupo.

El problema de cuando precisamente el líder se lanza - de lleno y busca luego la aceptación del grupo.

10. Desarrollo del Liderazgo en la Interacción.

Al discutir un grupo primero surge un líder de tarea. La fatiga general de la tarea también se refleja en - tensiones entre los miembros del grupo. La segunda -- función del liderazgo surge un líder socioemocional o de entendimiento de grupo.

11. Líderes de Tarea y de Mantenimiento de Grupo.

Varias investigaciones con grupos mixtos han demostrado que los líderes de tarea tienden a ser hombre, - - mientras que los líderes de mantenimiento de grupo - - tienden a ser mujeres.

12. Estilos de Liderazgo: La conducta de los Líderes.

El poder coercitivo favorece el cumplimiento de los -

deseos del líder mientras está presente, pero el incumplimiento mientras está ausente, también alienta a las personas a rechazar al líder.

El poder experto favorece una mayor influencia por parte del líder pero también puede ir acompañado de un mayor distanciamiento social.

El poder referente produce una relación más estrecha entre el líder y sus seguidores pero también resta importancia a la pericia del líder. El poder de información resulta eficaz si el líder es capaz de presentar la información de una forma comprensible y persuasiva, pero esto requiere de más tiempo y por tanto, puede -- resultar impráctico cuando se pretende hacer una acción inmediata.

Creemos que las bases del poder y la eficacia varían de acuerdo con el papel funcional del líder y la situación de grupo. El líder de tarea se inclina a usar más la legitimidad, la experiencia, y posiblemente, la recompensa, el de mantenimiento de grupo suele usar el poder referente.

13. Estilo de liderazgo Directivo contra centrado en el grupo.

Varias condiciones atenuan la distinción que hemos hecho entre el estilo directivo y el centrado en el grupo.

Los líderes con conductas centradas en el grupo suelen ser los preferidos.

14. Supuestos del líder acerca de la naturaleza humana.

Siguiendo la teoría de Douglas Mc.Gregor 1960. Teoría "X" "Y".

Estudios de Liderazgo realizados por Bowers y Seahore. Encontraron que el comportamiento del líder solía desempeñar cuatro importantes funciones:

1. Apoyo: Conducta que se intensifica los sentimientos de -- otros en cuanto a su valor personal e importancia.
2. Simplificación de las interacciones: Conducta que estimula a los miembros del grupo para crear relaciones mutua - mente satisfactorias.
3. Énfasis en las Metas: Conducta que estimula el entusiasmo por lograr la meta del grupo o un desempeño excelente.
4. Simplificación del Trabajo: Conducta que ayuda a alcanzar las metas por medio de actividades como la planeación y la coordinación y de recursos idóneos como instrumentos, materiales y tecnología.

Aunque las cuatro funciones son diferentes, es necesario que el líder tenga dos orientaciones distintas. Una, -- cuando presta apoyo y se interesa en la simplificación de la interacción trata, básicamente de proporcionarles a sus se - guidores algo que, como individuos o como grupo, necesitan - para acrecentar el valor de sus experiencias emocionales.

La otra orientación es básicamente, considerar la - tarea actual señalando y reforzando la meta que se ha de obtener o simplificar el trabajo a los seguidores para que alcancen las metas de diferentes maneras.

Esto obviamente sugiere marcadamente que el liderazgo es la influencia más poderosa en la motivación de la per - sona.

El liderazgo es una tarea que incluye múltiples funciones y requiere de una combinación de diferentes aptitudes. Por lo tanto sobra decir que se trata de una actividad difícil

de ejecutar.

Una de las ideas principales de esta sección es que una persona puede llevar a cabo todos los elementos de la función de liderazgo, pero que es más probable que lo desempeñen varias personas.

Un líder asignado formalmente puede permitir que otros realicen la función de liderazgo, pero que es más probable que lo desempeñen varias personas.

Un líder asignado formalmente puede permitir que otros realicen la función de liderazgo que él no cumple, o deliberadamente puede establecer las condiciones para que el grupo pueda asumir con mayor flexibilidad y éxito las funciones de liderazgo que él no está cumpliendo. Es razonable concluir que, aunque no es deseable ni posible que el líder asignado cumpla con todas las funciones de liderazgo, sí es su responsabilidad que alguien más las realice.

Una forma razonable de resumir lo anterior sería decir que el líder asignado formalmente se ocupa de una función del liderazgo o de un conjunto de funciones de liderazgo. Es su deber ver que todas se cumplan, aunque esto signifique trabajar a través de otros y no él directamente.

5. CONCEPTOS DE MOTIVACION

Harold Koontz Cyril O Donell

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado.

Nos dice que la motivación es incitada, provocada para que uno haga una cosa.

William P. Sexton.

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga algunas de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

En esta definición se dice que la manera como se va a inducir o a mover al individuo es por medio de estímulos para satisfacer sus necesidades.

Para nuestro juicio podríamos pensar que esta definición es la más clara.

Joseph A. Litterer.

Motivación es explicar que estimula a una persona o sea que le da energías para actuar, y también porque se decide a actuar en determinada dirección o buscar determinada recompensa. Ya que la conducta siempre tiene un propósito o meta.

En este concepto se toma en cuenta la conducta hacia que está dirigida, a qué se debió el deseo o el im -

pulso para actuar.

6. APORTACIONES IMPORTANTES SOBRE MOTIVACION.

La mayor parte de este conocimiento se ha desarrollado en el siglo veinte. En la lectura de los aportes más importantes que se presentan a continuación, debe recordarse que cada uno de los autores tuvo que basar sus conclusiones en el conocimiento prevalenciente en su época y que este conocimiento ha evolucionado con el tiempo.

Frederick Taylor.

En su obra Taylor quiso demostrar que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales a la obra ejecutada, que contempla las condiciones del ambiente, de las herramientas utilizadas, la dificultad de la labor realizada y el valor de la mano de obra.

No es posible generalizar con base a los trabajos de Taylor, por que se ha hecho cada vez más difícil la responsabilidad personal para la obtención de resultados, porque pocas empresas apoyan el sistema de pago por destajo, porque los sindicatos laborales se oponen al aumento de producción y porque no existe información disponible sobre el punto de que los incentivos salariales pierden su efecto a medida que los salarios unitarios aumenta.

Elton Mayo.

En 1927 Elton Mayo y sus asociados de Harvard comenzaron su investigación sobre el comportamiento en las labores industriales. Su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y la fatiga en las condiciones de trabajo.

Se pudo descubrir que los trabajadores no son simplemente un conjunto de individuos, sino que tienen la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores del grupo están por encima de los individuos o de la empresa; y que por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste. Esto significa en la práctica, que los administradores que no cuentan con el apoyo entusiasta de los grupos que supervisan, no pueden motivar en grado apreciable a los individuos del grupo.

Kurt Lewin.

El estudio de la dinámica de grupos fue revivido por Kurt Lewin a finales de los 30. Lewin creó una estructura teórica para éstos estudios y demostró que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales. Lewin dió ímpetu a numerosos estudios sobre psicología y conducta organizacional y creó la base teórica para los populares métodos actuales. Desde el punto de vista de la motivación, los trabajos de Lewin confirmaron la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad.

Douglas McGregor.

Los años 60 fueron una década de gran productividad por parte de los científicos del comportamiento. Douglas McGregor puso de presente la importancia que tiene para los administradores conocer el comportamiento humano en asuntos de trabajo.

Si los administradores comprenden a sus subordinados, podrán escoger el conjunto de motivaciones que mejor dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos deseados. Sin embargo, el descono-

cimiento que aún existe sobre muchos aspectos de la naturaleza humana, continua siendo un gran obstáculo a este respecto.

A. H. Maslow.

Sobre la base de su clasificación de las necesidades humanas. A. H. Maslow formuló un conjunto de relaciones jerárquicas, de las que dedujo que no crean motivación las necesidades satisfechas.

En una sociedad próspera, una persona puede considerar que ha satisfecho más o menos bien todas sus necesidades y sin embargo perder de vista la incertidumbre que presenta el futuro tales como la pérdida del empleo, la obsolescencia de los conocimientos técnicos, la vejez, los accidentes o la disminución de la demanda del producto que esta persona elabora. En este sentido, los administradores que quieren hacer uso de las conclusiones de Maslow con respecto al sistema de motivaciones, no disponen de un criterio preciso al respecto, puesto que no es posible saber a ciencia cierta qué necesidades han satisfecho los empleados.

Frederick Herzberg.

En sus investigaciones Herzberg a propuesto una teoría de motivación que considera dos factores. En el primero Herzberg agrupa los aspectos que él llama de insatisfacción, es decir aquellos en cuya presencia en cantidad o cualidad apreciables no causan satisfacción ni insatisfacción. Entre éstos se cuentan las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, las relaciones de trabajo, el salario, la posición, la seguridad en el trabajo y la vida personal. El segundo factor lo constituyen los verdaderos elementos de satisfacción, es decir aquellos que causan más o menos satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo. Entre ellos están las tareas realizadas

la responsabilidad, los ascensos, y el grado de importancia en la empresa. Se ha llamado el primer grupo de elementos factores higiénicos o de mantenimiento. Su presencia no es un factor de motivación.

El segundo grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye por lo tanto el elemento activo de la motivación.

Chris Argyris.

Ha concentrado sus investigaciones en la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales.

Argyris, lomismo que otros científicos del comportamiento, afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Además como premisa básica, supone que es posible que una persona pueda motivar a otra, por tanto los subalternos, que poseen energía sicológica dan máxima prioridad a la satisfacción de sus -- propias necesidades. Entre mayores sean las discrepancias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados por apatía, conflictos, tensiones o rebelión.

Rensis Likert.

Ha sido por muchos años un estudioso de las relaciones organizacionales, y un decidido partidario de la participación en la administración.

Likert considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Todos los miembros del grupo incluyendo al administrador, debe

mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas. Según Likert, este tipo de relación es esencial para la motivación personal.

Arch Patton.

La mayor parte de los trabajos sobre motivación se han concentrado en personal de los niveles inferiores de la organización. Existen pocas investigaciones de la forma -- de motivar a los ejecutivos. Arch Patton ha sido uno de los líderes en el campo y ha señalado como formas de motivar a los ejecutivos las siguientes:

1. El desafío a las propias capacidades, que el trabajo ofrece, para que este aspecto se pueda maximizar es necesario que la persona en cuestión conozca el propósito y alcance de sus responsabilidades, su autoridad y sus obligaciones. Además debe estar convencida de que la labor que realiza es útil.
2. Posición: La importancia de la posición ha sido reconocida por mucho tiempo en el ejército, la iglesia y el gobierno, pero en la industria solamente hasta hace poco tiempo.
3. El deseo de ser líder: El liderazgo que a veces se confunde con el poder, es el deseo innato de ser un dirigente.
4. El estímulo de la competencia: En todos los aspectos de la vida encontramos este importante factor de motivación.
5. El Temor: En sus diversas formas, temor a cometer errores, a perder el empleo o ver disminuidas las compensaciones económicas.
6. El Dinero: Aunque se menciona en último lugar, esto no significa que el dinero sea menor importante que otros factores de motivación. El dinero es con frecuencia el reflejo de otros factores de motivación.

Aunque los trabajos de los científicos que se acaban de mencionar son bien conocidos por quienes se interesan en el aspecto de motivación, debe tenerse presente que en la actualidad existe un gran número de investigadores dedicados a analizar las viejas teorías, a reformarlas o a formular nuevas teorías. La tendencia predominante hoy en día, es que la motivación es un asunto extremadamente difícil en vista de la compleja y dinámica naturaleza humana.

7. MODELOS DE LA MOTIVACION.

Analizaremos dos grupos de teorías o modelos: el homeostático y el cognocitivo.

7.1 Modelos Homeostáticos.

De grandes reflexiones sobre la motivación ha surgido el concepto de que el hombre tiene ciertas necesidades o deseos que, cuando no son satisfechos, originan una tensión o impulso que lo incitan a actuar de una manera que le permita adquirir determinadas cosas o que se produzca una situación que satisfaga su necesidad. Al suceder esto último, suspende automáticamente la conducta anterior. Este sencillo modelo explica en forma general qué es lo que lo incita actuar y qué hace que deje de hacerlo, así como por qué elige una conducta. Básicamente se supone que el ser humano actúa en determinada forma hasta que sus necesidades quedan reducidas al nivel que lo satisfaga.

Se sigue un comportamiento con el fin de reducir las necesidades a niveles aceptables. Aunque este sencillo modelo de tres partes es demasiado general para dar respuestas específicas, aclara varios puntos y cuestiones básicas.

Los investigadores han concluido que, una vez que se satisfacen las necesidades fundamentales o más inme-

diatas, emerge la curiosidad que impulsa a la conducta. La explicación más común es que a veces el hombre siente el - impulso de reducir tensiones y otras, al quedar éstas reducidas a un mínimo, tienden a emprender actividades que - aumentan deliberadamente la tensión al buscar retos y no - vedad. De ahí que se considere que el comportamiento del - hombre está dirigido a lograr el nivel óptimo en su interioridad y en sus tensiones, ya sea reduciéndolas o aumentándolas.

7.1.1 Tipos de Necesidades Humanas.

Ya se supone que la conducta empieza a desarrollarse con una necesidad y termina a satisfacerla, se ha especulado mucho sobre cuáles son estas necesidades y sobre qué las hace surgir.

Para evitar problemas, las dividimos en tipos o categorías y suponemos que son comunes a la gente.

Necesidades Fisiológicas.

El hombre lleva a cabo acciones para satisfacer sus necesidades fisiológicas. Podríamos ampliar fácilmente la lista e incluir la necesidad de comida, techo, de vestido, de ejercicio, así como de muchas otras cosas que - son necesarias al hombre para conservar la vida en su forma más fundamental.

Necesidades de Seguridad.

El hombre se siente inseguro de distintas maneras. Se puede preocupar que se pierdan o dañen las cosas que le son importantes. La lista sería interminable; no obstante, en todos los casos vemos que el hombre trata de hacer algo para aumentar su seguridad.

Necesidad de Asociarse o de Pertenecer.

El hombre es un animal social en contacto -

con sus semejantes. Esto no solo se debe a que está rodeado de gente y a que se topa con ella, sino también - a que disfruta y necesita de estas relaciones. Para obtenerlas, es preciso que lo acepten los demás. El hombre es capaz de recurrir a medidas extremas para obtener la aceptación de los demás. Además si se le obstruye la oportunidad de asociarse con otros, luchará tenazmente para eliminar lo que obstaculiza sus relaciones - sociales.

Autoestimación.

Esta categoría abarca la necesidad de respeto y confianza en sí mismo, de sentirse que se vale en lo personal y de que es un individuo único.

Apreciación por parte de otros.

Esta necesidad enfatiza como lo ven los demás y su reputación, qué tanto se le aprecia, si se reconoce que es una persona única, su posición, la opinión que se tiene de él y el lugar que se le dá.

Autorealización.

En esta categoría de necesidades reconocemos el hecho de que la gente tiene un impulso claro de expresarse o desarrollarse completamente. Sin embargo, a menudo vemos en los demás, y en nosotros mismos, la necesidad de desarrollar aptitudes intrínsecas que nos hacen buscar situaciones en la que podamos emplear nuestro potencial, en la búsqueda de algo nuevo con lo cual nos - - identifiquemos.

La idea de Maslow de una jerarquía de necesidades no sólo ha sido de utilidad en la tipología que -

mencionamos en el párrafo anterior, sino también para aclarar muchos puntos confusos acerca de la motivación.

En este modelo general, la conducta está dirigida hacia un objetivo que satisface a su vez una necesidad. Este modelo engorroso es indispensable para constatar que -- las necesidades rara vez se satisfacen directamente. Por -- el contrario, una cadena de hechos generalmente culmina -- satisfaciendo una necesidad en particular.

7.2 Modelos Cognoscitivos.

Aunque tienen muchas formas, estos modelos se -- caracterizan por dos elementos principales: el motivo y el comportamiento resultante. Frecuentemente se le denomina -- comportamiento motivado. El motivo está constituido por dos componentes. Primero, la persona energizada es decir aque -- lla a quien se ha incitado o tiene energía en movimiento y lista para ser empleada.

Segundo, la meta (recompensa o incentivo) hacia -- la que se dirigirá la conducta. Entonces el motivo une al -- estado de movilización de energía con la meta. la persona -- estará lista para actuar y llevar a cabo el comportamiento -- indicado para alcanzarla, sólo cuando existan estas condi -- ciones. La meta deseada indentifica los motivos.

8. MOTIVACION Y LIDERAZGO

Es importante decir por qué el seguidor sigue al líder. La parte principal de la respuesta son los conceptos de motivación.

Basándonos en el modelo de motivación, resulta claro que el líder puede influir en diferentes formas. El individuo no estará motivado si no siente que sus propias metas se puedan alcanzar. Este modelo pone como condición el logro de metas individuales para que también se logren los objetivos de la organización. La influencia puede ampliarse de diferentes formas.

1. Al controlar directamente las recompensas que el individuo desea, el líder puede intercambiar éstas por las conductas necesarias para obtener los objetivos de la organización.
2. No basta con que la organización esté dispuesta a recomendar determinados tipos de conducta. Los individuos deben ser capaces de desempeñar en la forma adecuada.
3. Puede ser que un individuo no trabaje bien aunque cuente con los conocimientos sobre qué hacer y tengan disponibles los instrumentos. Puede carecer de confianza, que se le reasegure que lo que hace está bien hecho, y recibir información sobre lo que ha logrado y cómo se ha recibido.
4. El hacer cambios en las necesidades activas puede influir en la conducta de una persona y es un acto evidente de liderazgo.
5. El individuo necesita saber que recompensas que satisfagan sus necesidades puede lograr.

Como sugiere el modelo de motivación, son incontables los caminos con que cuenta para poder influir en una persona.

Esto sugeriría que, en vez de que el líder tenga solamente una o dos posibilidades de ejercer su influencia, en realidad las tiene en gran número y, ya que no hay nada que impida que se empleen en diferentes combinaciones, su impacto puede ser contundente.

C A P I T U L O V

COMUNICACION FORMAL

Y

COMUNICACION INFORMAL

1. CONCEPTOS DE COMUNICACION.

George R. Terry:

La comunicación puede considerarse como un proceso continuo y pensante que trata con la trasmisión y el intercambio, -- con entendimiento, de ideas, hechos y cursos de acción.

En este concepto el autor nos dice que la comunicación es un proceso, es decir una acción de seguir los pasos de éste.

Andrew F. Sikula:

Comunicación es el proceso de transmitir información, - significado y conocimientos de una persona, lugar o cosa a otra - persona, lugar o cosa.

En este otro concepto se dice que la comunicación es un proceso y toma en cuenta el lugar y las personas que intervienen en este.

J.G. Miller:

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones.

Este concepto creemos que es el que nos da una visión más completa de lo que es la comunicación constante que es el - fundamento de la existencia.

2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor
- b) Mensaje

- c) Canal
- d) Receptor

a) El Emisor.

Es la fuente de información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que debe de tenerse en cuenta los siguientes detalles:

- Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones -- subjetivas.
- Habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

b) El Mensaje.

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene -- que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en disponibilidad de transmitir la idea con diferentes palabras.

- Seis son los requisitos que debe de contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación:
- Credibilidad que el mensaje sea real y veraz.
 - Utilidad. Dar información útil que sirva a quien va dirigido.
 - Claridad. Será necesario que el mensaje se envíe con simplicidad y nitidez.
 - Continuidad y Consistencia. Se debe emplear la repetición de conceptos de manera que podamos penetrar en la mente del

receptor.

- Adecuación en el medio. En una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, - aún cuando éstos sean deficientes u obsoletos.
- Disposición del auditorio. Lo que quiere decir que una comunicación accesible predispone al auditorio.

c) Canal.

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta el mensaje: memorandums, cartas, teléfono, radio, periódicos, revistas, conferencias, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Los canales de comunicación pueden ser:

- Informales, los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen la corriente de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. -- Están constituidos por rumores e información mal interpretada.
- Formales, los cuales deben de planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

d) El Receptor.

Es la persona que recibe y capta la información transmitida; es importante observar la conducta del receptor. Además se precisa que el emisor obtenga cierta retroalimentación.

Debe de tener la habilidad el receptor de escuchar, leer y pensar.

3. MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION

El proceso de comunicación se explica mejor en términos de un modelo que muestra una secuencia de pasos. - Aunque no existe un acuerdo total acerca del número exacto y el nombre preciso de pasos, se muestra un modelo generalmente aceptado del proceso de la comunicación.

El proceso de la comunicación consiste de los pasos mediante los cuales una idea o un concepto pasa desde su concepción por una persona (el transmisor) hasta que es puesto en acción por otra persona (el receptor). A través de la comprensión de estos pasos y de algunas posibles barreras que se puedan presentar, se puede lograr una comunicación más efectiva.

El primer paso es la ideación por el trasmisor. - Inicialmente se crea una idea o un poco de información que se refiere al contenido de lo que se quiere decir en el mensaje que se desea transmitir

En el segundo paso la codificación. La idea o - información se debe de poner en la forma de un mensaje codificado, el trasmisor organiza sus ideas en una serie de símbolos diseñados para comunicarse con los receptores deseados, elige palabras o frases adecuadas que puedan ser comprendidas por el receptor y también elige el medio apropiado que deba emplear. Esta codificación puede estar en un formato pensado, escrito, oral, físico o de alguna otra expresión.

El tercer paso es la transmisión del mensaje codificado por los canales seleccionados en la estructura de - la organización. La transmisión incluye el envío de mensajes escritos, orales, gestos y actitudes, manejo de tarjetas de datos o cintas, etc. El espacio, distancia, mecanismo o canal

por el cual viaja un mensaje es el medio de la comunicación.

El cuarto paso es la recepción. El receptor entra en el proceso, se sintoniza para recibir el mensaje. Si éste es oral, debe de ser un buen oyente.

El quinto paso es la descodificación. El mensaje se interpreta o descifra. En este paso, la descodificación puede no estar de acuerdo con la idea que el trasmisor codificó originalmente, debido a las diferencias en percepciones entre el receptor y el trasmisor, en cuanto a la semántica o significado de las palabras.

El sexto paso la acción. Si cierta conducta o acción representa el propósito de un comunicado, y si esta meta no se materializa, entonces tal vez no fué efectivo el proceso de la comunicación.

Todos los circuitos de retroalimentación a todos los pasos de la comunicación dentro del modelo. Un mensaje puede ser ciclado o reciclado desde cualquier etapa en el proceso total de comunicación, a cualquier otra etapa.

4. BARRERAS DE LA COMUNICACION

Desafortunadamente, la razón de que el proceso de la comunicación tiende a descomponerse tan frecuentemente es el hecho de que existen más barreras posibles a la comunicación eficaz de las que puede uno imaginarse. Las barreras de la comunicación existen dentro y entre cualquiera de los pasos de la comunicación. Dentro del proceso de comunicación puede existir barreras en diversas formas. Para mayor conveniencia y generalización, las barreras de la comunicación se agrupan y se clasifican en tres categorías principa-

les:
Técnicas
Semánticas
Humanas

4.1 Barreras Técnicas.

En el pasado, los problemas técnicos parecían determinar la existencia de las barreras de la comunicación. - Las fallas en los canales de comunicación se atribuían a fallas mecánicas, los parámetros de espacio y distancia evidentes dentro de las etapas de transmisión y recepción del proceso de la comunicación. Sin embargo, ahora las causas técnicas de la mala comunicación se han reducido en número y gravedad. El avance y el perfeccionamiento continuo de invenciones como el teléfono, teletipo, radio, televisión, automóvil, aeroplano, tren y especialmente la computadora electrónica -- han llegado al punto de que estos canales de información son comúnmente considerados como mecanismos y medios de comunicación muy confiables y eficientes.

4.2 Barreras Semánticas.

Por definición, la semántica es el estudio del -- significado. Dentro de una cultura, el significado se expresa por medio del lenguaje. Pero el lenguaje pueda servir como ayuda y como obstáculo para la comunicación.

Las palabras escritas y habladas significan cosas diferentes para distintas personas, cuando se usan en situaciones y contextos diversos. Por lo general las palabras ayudan enormemente en el proceso del intercambio de significado y entendimiento; pero debido a que las palabras se pueden interpretar y emitir mal, también presentan la posibilidad de dificultades semánticas.

4.3 Barreras Humanas.

Las barreras humanas se presentan debido a predis-

posiciones, percepciones, competencias (o incompetencias) capacidades (o incapacidades), sensaciones, etc. Estas diferencias humanas pueden ser importantes formas de barreras de comunicación.

Estas barreras o limitaciones existen exclusivamente en las etapas de codificación y descodificación ya -- que son procesos mentales, y existen numerosas variaciones entre los humanos y su capacidad para efectuar estas funciones de razonamiento.

Las barreras humanas se consideran las formas -- principales de los problemas actuales de comunicación, porque nunca se pueden eliminar, y se encuentra gran dificultad en reducir, aun ligeramente, su frecuencia.

5. CLASIFICACION DE LA COMUNICACION

Existen numerosas clasificaciones de la comunicación, pero aquí sólo se presentan tres de las que más se -- usan:

Descendente, Ascendente y en sentido Horizontal.
Formal e Informal.

5.1 Descendente, Ascendente y en sentido Horizontal.

Descendente es la comunicación de la administración hacia los empleados, a través de la cadena de mando, -- boletines administrativos, manuales de políticas y procedimientos. El Administrador tiene un trabajo difícil en de -- terminar cuál información se debe pasar a los subordinados y cuál no.

Ascendente es cuando la comunicación es desde -- los empleados hacia la administración. En la mayoría de las compañías el flujo de información ascendente es mucho me -- nos adecuado que el flujo descendente. Se pueden emplear --

ciertos métodos para aumentar el flujo ascendente como son: quejas, sugerencias, informes de trabajo, estudios de actitudes.

Horizontal es cuando se tiene contacto directo de flujos de trabajo. Los intercambios de información interdepartamentales y entre los trabajadores ayudan a integrar -- una organización.

Las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales pueden ser orales y escritas, y un estilo y patrón formal e informal.

5.2 Comunicación Formal.

La comunicación tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia. Cuando los mensajes se transmiten y se reciben por medio de un patrón jerárquico de autoridad de -- terminado (que por lo común se denomina cadena de mando).

El sistema de la organización proporciona los -- canales mediante los cuales se transmite la comunicación -- como puede ser descendente, ascendente y horizontal.

La Organización Formal Moldea el proceso de comunicación a lo largo de ciertas líneas, afectando así el -- comportamiento de las unidades organizacionales.

Las relaciones definidas para la comunicación en una organización pueden estar determinadas en parte por el organigrama formal. Este describe las líneas oficiales de autoridad, poder, responsabilidad y a quién se debe rendir cuentas en la organización. Estas relaciones típicas de actividades involucran comunicación.

Mientras más alto suba la información en la organización, tiende a convertirse en más abstracta. Para ahorrar tiempo, cierta cantidad de ella debe de ser omitida necesariamente o restársele importancia. Al seleccionar infor-

información para su transmisión, es fácil que se introduzcan prejuicios. Además las personas desean escuchar noticias favorables.

El uso de comités tratado en el capítulo II puede facilitar la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Sin embargo el éxito de los comités depende en mucho de la habilidad tanto de los miembros como del presidente de debates para manejar la parte que les corresponda. En una organización en donde es rotatoria la presidencia del comité entre los miembros que lo componen, se han ideado las siguientes sugerencias para los presidentes:

1. Nunca compita con los miembros del grupo.
2. Escuche a los miembros del grupo.
3. No permita que nadie se ponga a la defensiva
4. Anime a todos los miembros del grupo a que participen.
5. Mantenga alto el nivel de energía.
6. Mantenga informados a los miembros respecto a en dónde están y lo que se espera de ellos.
7. No manipule al grupo.
8. Trabaje duro en la presidencia ya que es una técnica.

5.3 Comunicación Informal.

La comunicación informal se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presentan como resultado de sus deseos de socializar y de pasar información que cree que sus colegas no poseen.

La comunicación informal en una organización proporciona datos para juzgar si los canales de la comunicación formal están o no funcionando con efectividad. Mediante el estudio de la comunicación informal puede hacerse ajustes en la organización formal para facilitar la comunicación y para el logro de los objetivos organizacionales.

Uno de los métodos para estudiar la comunicación -

informal es observar la composición de los grupos informales de empleados, debe conocer la información, los sentimientos y las actitudes que circulan respecto a la corriente de rumores.

Un rumor es un mensaje no confirmado y transmitido por canales interpersonales. O bien en forma más técnica, el rumor es información clandestina que se comunica sin que existan normas firmes de evidencia. Por lo general los rumores no siguen los canales oficiales, de hecho esta es una de las razones por la que se extiende con tanta rapidez cualquiera puede hablar a cualquiera sobre un rumor. En realidad los rumores son casi por completo orales, y el hecho de que no se propagen por escrito les permite salvar los canales formales de comunicación. Sin embargo, hay cierto grado de pronosticabilidad sobre la forma en que se extiende un rumor en determinado ambiente organizacional.

Ya que los estudios de investigación controlados de comunicación informal organizacionales han revelado un método en este sistema. El análisis de la cadena de mando permite a los investigadores predecir cómo fluirán las comunicaciones informales dentro de una organización.

Se podría esperar que el rumor fuera una fuente no confiable de información, pero en realidad la mayor parte de los rumores que en verdad han sido estudiados en las organizaciones resultan haber sido razonablemente precisos, aunque en muchos casos un tanto distorsionados.

De acuerdo con Hershey existen algunos controles que pueden emplearse para disminuir el número y la gravedad de los rumores que se pasan de una persona a otra por la corriente de murmuraciones. Recomienda:

1. Mantener abiertos los canales de comunicación. No existe sustituto para una buena comunicación del supervisor al subordinado a lo largo de toda la línea.
2. La presentación positiva y veraz de los hechos respecto a un tópico es más efectiva que los intentos defensivos

- para desaprobar la lógica de un rumor.
3. El prevenir la ociosidad y la monotonía entre las tropas ha sido desde hace mucho técnica militar para impedir rumores, y lo mismo se puede aplicar a cualquier organización.
 4. La fe en la verosimilitud y en la fuente de las comunicaciones de la gerencia es otra área importante que debe desarrollarse.
La compañía que intente presentar sus argumentos con precisión y en forma convincente debe haberse creado un record de confianza y respeto en el trato con sus empleados.
 5. No recuerdo haber visto que se haya abordado el tema de la dinámica del rumor en un programa de entrenamiento para supervisión, pero podría ser una buena idea tocar el tema de psicología del rumor en tales cursos. También los gerentes deben de ser entrenados para preguntarse cuál - ansiedad u otra actitud está saliendo a la luz detrás de un rumor dado.
 6. Resumiendo, si todos los empleados saben con certeza lo que les interesa, en teoría no existirían rumores de importancia para la conducción del negocio. Pero nuestros procesos de comunicación son tan imperfectos que siempre es fructífero el intento de analizar los rumores, entenderlos y tomar las medidas adecuadas para eliminarlos.

Puesto que la corriente de rumores satisface una necesidad de comunicación de los empleados, puede ser de algún valor positivo para la organización.

6. REDES DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Una red es un agrupamiento de tamaño intermedio entre el individuo y la organización. También es intermedio en el grado de estructura que esté presente.

Entre un gran número de individuos, en donde cada persona no puede hablar de manera fácil e igual con todas las demás personas, pronto se desarrollan las redes de comunicación.

La comunicación en una organización es verla como formada de un gran número de pequeñas redes de comunicación, se tralapan un poco y están interconectadas para formar una red de redes.

Cuando hablamos de redes, implicamos entonces interés por los agrupamientos informales regularizados de individuos dentro de un sistema formal.

Como se hizo notar anteriormente las diferencias entre la comunicación formal y la informal es la mayor estabilidad y pronosticabilidad de la comunicación formal, estabilidad proporcionada por la estructura organizacional. Ahora vemos que parte del comportamiento de la comunicación -- informal también tiene patrón y pronosticabilidad, que se de riva no de la estructura formal de la organización, sino más bien del patrón regularizado de los flujos de comunicación - interpersonal. El hecho de que tales redes existan nos lleva a hablar de una estructura informal de la Comunicación.

Sin embargo, las redes de comunicación son relativamente mucho menos estructuradas que la comunicación formal. La redes se presentan más o menos en forma espontánea; se originan a partir del comportamiento de la comunicación diaria de los individuos en una organización. Las redes de comunicación siempre están cambiando con el tiempo, y esta --- es una de las razones principales por lo que no son tan pro-

nosticables como la estructura formal.

Así en tanto que la estructura formal, con el tiempo, presta estabilidad a las relaciones de comunicación, los flujos de la red fortalecen las actividades diarias de la organización.

El término red en realidad es utilizado por los científicos de la comunicación para referirse a tres conceptos distintos:

1. La red del sistema total.- Que comprende los patrones de comunicación entre todos los individuos de un sistema, tal como una organización.
2. Camarilla.- Definida como un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otro con más frecuencia que con otros miembros del sistema de comunicación. La mayor parte de las camarillas consta de cinco a veinticinco miembros, siendo algunas mayores.
3. Red personal.- Todo individuo lleva con él una red personal de otros individuos con quienes actúa de manera uniforme respecto de un tema dado. En esta forma, todo individuo posee su propio ambiente pequeño de comunicación.

6.1 Análisis de Redes.

El análisis de redes es un método de investigación para identificar la estructura de la comunicación en un sistema, en el cual se analizan los datos sociométricos sobre los flujos o patrones de comunicación utilizando las relaciones interpersonales como unidades de análisis. La investigación de la comunicación en las organizaciones pone de manifiesto variables estructurales que en otra forma serían estáticas; el análisis de redes permite entender la dinámica de la estructura organizacional en la forma que determina los flujos de los mensajes especí-

ficos entre las unidades y a través de las posiciones jerárquicas.

Procedimientos para el Análisis de Redes:

Generalmente el análisis de redes de comunicación en las organizaciones se realiza para determinar la naturaleza de los flujos de comunicación interpersonal, y cómo están relacionadas las estructuras formal e informal: El análisis se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Identificando las camarillas dentro del sistema total, y determinando cómo estos subagrupamientos estructurales afectan el comportamiento de la comunicación en la organización.
2. Identificando ciertas funciones especializadas de comunicación tales como intermediarios, puentes y aislados.
3. Midiendo varios índices estructurales para individuos, camarillas o sistemas completos.

Las redes de comunicación son los hilos que mantienen unido a un sistema; son de importancia, pero difíciles de estudiar, por ser tantos. Los hilos pueden convertirse con facilidad en una bola enredada para el investigador.

El enfoque común al análisis de las redes de comunicación organizacional está constituido por los siguientes pasos:

1. Para cada miembro de la organización se reúnen datos sociométricos. Los datos sociométricos se pueden obtener mediante cuestionarios o entrevistas personales, por observación o por otros medios.
2. Las camarillas son identificadas entre los miembros del sistema sobre la base de qué individuos se co -

- munican más con cada uno de los otros, o bien, se puede utilizar un programa de computadora para identificar las camarillas, como con frecuencia se hace cuando están implicados muchos individuos.
3. Entonces, estas camarillas se superponen al organigrama formal para determinar el grado en que las dos se corresponden. Ya que el organigrama representa los patrones -- formalmente establecidos de comunicación, en tanto que los datos sociométricos constituyen la realidad diaria -- de los verdaderos flujos de comunicación.
 4. Esta evaluación respecto a lo adecuado de la estructura de la organización formal, desde un punto de vista de la comunicación, puede conducir a recomendar cambios en el organigrama mediante una reorganización, o a la reasignación de ciertos individuos en la organización.

Funciones individuales de la Comunicación en la Organización.

Los miembros individuales de una organización -- no son similares en su comportamiento de comunicación. Existen cuatro tipos de funciones individuales:

Portero.- Es el individuo que está ubicado en una estructura de comunicación de manera que controla los -- mensajes que fluyen por un canal de comunicación.

Intermediario.- Es el individuo que conecta interpersonalmente dos o más camarillas en un sistema, sin -- que él mismo pertenezca a ninguna camarilla.

Líder de opinión.- Es el individuo capaz de influir informalmente en las actitudes o comportamiento manifiesto de un individuo con relativa frecuencia.

Cosmopolita.- Es el individuo que tiene un grado de comunicación relativamente alto con el ambiente del -- sistema.

6.2 Análisis a Nivel de Camarilla.

En el análisis a nivel camarilla, podemos considerar una variedad de variables que pueden ser medidas:

1. Capacidad de Conexión de la Camarilla. Es el grado hasta el cual los miembros de una camarilla está ligado uno -- con otro por lo flujos de comunicación. Además se puede esperar que las camarillas de mayor tamaño tienen menos capacidad de conexión, es mucho más difícil comunicar -- se uno con otro en una camarilla grande. Por lo tanto -- el grado más alto de capacidad de conexión lo tienen -- los grupos de trabajo de unos siete a diez miembros.
2. Dominio de la Camarilla. Es el grado hasta el cual los patrones de relación de comunicación entre los miembros de la camarilla se desvían de la igualdad. La red tipo rueda tiene un alto grado de dominio, porque todos los flujos de comunicación deben pasar por un individuo.
3. Apertura de la Camarilla. Es el grado hasta el cual los miembros de una camarilla intercambian información con -- el ambiente externo de la camarilla. Las camarillas con mayor apertura suelen ser las más inovadoras.
4. Integración de la Camarilla a una Red más Grande. Se mide el grado hasta el cual está enlazada una sola camarilla con otras en el sistema.

Hasta la fecha, se han efectuado pocas investigaciones que usen la apertura de la camarilla o los índices de integración de la camarilla.

6.3 Análisis a Nivel de Sistema.

Este análisis es para sistemas completos como las organizaciones.

1. Diferenciación del Sistema. Es el grado en que un sistema con tiene distintas camarillas. Cuanto más grande

sea la diferenciación en un sistema; más bajo es el índice de difusión de innovaciones en ese sistema (en comparación con otros), y más baja es la productividad del sistema en el desempeño de las tareas que requieren la colaboración del sistema total.

2. La capacidad de Conexión del Sistema. Es el grado hasta el cual están enlazadas las camarillas una a la otra en un sistema por flujos de comunicación. Con este índice podemos representar en forma matemática el grado relativo de enlazamiento de la camarilla con un sistema social en particular.
3. Dominio del Sistema. Es el grado hasta el cual los patrones de relaciones de comunicación entre las camarillas en un sistema social se desvían de la igualdad. -- Por tanto, es una medida del grado de centralización -- que gobierna la comunicación en las camarillas. Cuanto más grande es el control de una sola camarilla -- sobre los flujos de comunicación en todo el conjunto de camarillas, mayor es el dominio del sistema.
4. La Apertura del Sistema. Es el grado hasta el cual un sistema intercambia información con su ambiente. Como -- se dijo antes a mayor apertura mayor posibilidad de ser más innovadores.

7. GUIA PARA UNA COMUNICACION EFECTIVA.

La comunicación, incluso entre amigos, unas veces es difícil y en otras imposible de lograr a pesar de su relación. Por lo tanto, se puede esperar que cuando -- existen relaciones jerárquicas, como en el caso de la organización, y cuando los sentimientos interpersonales son en ocasiones más negativos que positivos, el proceso de -- comunicación requerirá incluso más atención y esfuerzo, si se quiere que rinda el nivel de entendimiento necesario pa

ra la eficiencia de las operaciones. Se debe de tener conciencia de las barreras de la comunicación junto con una serie de útiles guías para la comunicación y su propia determinación de incrementar su propia eficacia en la comunicación.

Estas son las guías para la comunicación fáciles de recordar:

1. Escuche y comprenda.

Se debe escuchar a los subordinados, y por escuchar se quiere decir que se concentra toda la atención en lo - que se está diciendo y se deben de mostrar pacientes y comprensivos, y tratar de entender su punto de vista.

2. Exprese correctamente sus mensajes.

Expresé lo que quiere decir. Se debe de ser muy cuidadoso con la elección de palabras. Se debe considerar - que el receptor del mensaje posiblemente no interprete el mensaje como uno quisiera.

3. Emplee los canales correctos de comunicación.

Se debe de dar mucha importancia a la comunicación personal, ya que el contacto personal es el canal más efectivo.

Comunicar por medio de memorándums escritos, avisos en - pizarras y otros canales no-verbales, tiene su propia - importancia dentro de su lugar.

4. Sea la fuente de información autoritaria, oportuna y veraz. Esto significa que uno debe primero de asegurarse - de obtener la información necesaria de sus superiores y después comunicarla a los subordinados. Para poder tratar de eliminar un poco el rumor para que el daño se mantenga en un mínimo absoluto.

Se debe de tener una comunicación frecuente y regular -- con los empleados.

5. Sea honesto y franco.

No se debe mentir a los empleados ni tampoco engañarlos

ya que tienen que tener confianza para poder tener éxito y eficiencia.

6. Obtenga retroalimentación.

Al comunicarse en cualquier forma, pero especialmente al dar instrucciones, asegúrese de recibir retroalimentación de los empleados mostrando que ellos han entendido claramente lo que se quiso decir y lo que se quiera que se haga. Se debe pedir a la persona que le diga lo que él entiende que se quiso decir o pidió. De esta manera, se puede - asimilar mejor qué tan bien se ha comunicado uno realmente.

8. INVESTIGACIÓN DE CAMPO...

La investigación de campo se hizo con la finalidad de tener una base para integrar las conclusiones que nos condujeran a comprobar nuestra hipótesis, se utilizó la técnica "entrevista dirigida", que consiste en la aplicación de un cuestionario que contempla una serie de preguntas específicas encaminadas a recabar la información pertinente para cubrir los objetivos del estudio.

La elaboración del cuestionario fué planeada en forma tal que las preguntas se hacen para dar una respuesta cerrada, o sea, solo se espera una respuesta afirmativa o negativa con el objetivo de conocer potencialmente la fuerza que tiene la organización informal.

Asimismo, se cuidó de la confiabilidad de la información, previendo la resistencia o el temor en la aportación de información que pudieran tener algunas personas, explicándoles el motivo de dichas entrevistas. Cuando se realizaron las entrevistas a diferentes personas del mismo nivel, las respuestas se compararon para poder

medir la consistencia de las mismas. Las preguntas que ocasionaban conflicto en la respuesta, se examinaban más detalladamente.

Las preguntas que se plantearon se detallan a continuación.

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

1. ¿Considera esta, una buena empresa para desarrollarse?
 a) Si b) No c) No lo Sabe
2. ¿Considera su vida personal y familiar involucradas en la organización en la que trabaja?
 a) Si b) No. c) No lo sabe
3. ¿Ha influido en su actitud y sentimientos la organización?
 a) Si b) No. c) No lo sabe
4. Piense en el grupo de amistad que tiene la organización ¿Existe en el grupo una clasificación de personas de acuerdo a la diferencia de conocimientos, aptitudes, ocupación, etc.?
 a) Si b) No c) No lo sabe
5. Hay algunos subgrupos demasiado unidos en su departamento ¿Cree usted que hayan influido en su conducta o desempeño en la empresa?
 a) Si b) No c) No lo Sabe.
6. ¿Qué es lo que siente generalmente respecto a sus compañeros de trabajo?
 a) Amistad b) Inconformidad c) Indiferente

7. ¿Qué actitud observa de sus compañeros respecto al trabajo que desempeña?
- a) Buena b) Mala c) indiferente.
8. ¿Cuál es el ejemplo que le dan sus compañeros de trabajo?
- a) Bueno b) Malo c) Ninguno
9. ¿Qué tanto contribuyen al éxito de la organización la manera en que sus compañeros desempeñan su trabajo?
- a) Mucho b) Poco c) Nada
10. ¿Usted está enterado de todo lo que desea saber de la empresa en la que trabaja?
- a) Si b) No c) no le interesa

DETERMINACION DEL UNIVERSO.

Partiendo de la base de que el universo es un conjunto de elementos que reúnen ciertas características homogéneas y que constituyen el objeto de una investigación, elegimos cuatro empresas pequeñas. El universo seleccionado es mínimo ya que para poder hacer una investigación más amplia se requiere de un tiempo mayor y la erogación de suficientes recursos económicos.

DEFINICION DE NIVELES:

A fin de establecer los diferentes niveles determinados pa-

ra este trabajo o subuniverso para la aplicación de este cuestionario procederemos a definir cada uno de ellos:

Nivel Directivo.— Son los puestos de jerarquía y relevancia — que se encuentran en la parte más alta de la organización lo constituyen el director y subdirectores o mandos directivos.

Nivel Medio.— Este nivel lo componen los empleados que fungen como vínculo entre el nivel directivo y el operativo para hacer cumplir los objetivos y las políticas, conocida también — como mandos medios.

Nivel Operativo.— Este nivel lo integran los obreros cuya fuerza de trabajo permite la cristalización de las metas previamente establecidas.

Definición Población y Muestra:

Un conjunto de datos obtenidos en condiciones uniformes puede considerarse como una muestra extraída de una población. Si — se conoce la forma exacta de la población es posible calcular la probabilidad de que una muestra aleatoria extraída de ella posea ciertas propiedades.

Métodos no aleatorios de Muestreo:

Son los métodos de muestreo que no están basados en las leyes de probabilidad, sino que a juicio personal del enumerador determina cuáles unidades deben ser incluidas en la muestra.

De esta manera se sacó la muestra del universo que elegimos. Ya que era rápida y sencilla, tomando en cuenta nuestra limitación en el tiempo para poder llevar a cabo nuestra investigación de campo.

Errores que se encuentran en el Muestreo:

La exactitud de un resultado se afecta no sólo por los errores de muestreo que surgen de la variación por azar en la se-

lección de la muestra, sino también por la inexactitud de la información obtenida.

Entrevistas efectuadas para efectos de este estudio.

Empresa	Niveles			Población Total
	Directivo	Medio	Operativo	
1. Cornealent, S. A.	1	15	35	51
2. Flexicon, S.A. de C. V.	3	8	18	29
3. Serviquin, S. A.	2	10	7	19
4. Hernández Hermanos, S. A.	<u>1</u>	<u>13</u>	<u>18</u>	<u>32</u>
T O T A L E S	7	46	78	131

En la aplicación del cuestionario, se cuidó de tomar anotaciones colaterales en el transcurso de la entrevista, de -- aquellas situaciones importantes que no quedaron previstas en el cuestionario que eran proporcionadas informalmente. Además se procuró complementar la información obtenida, con las observaciones que hacíamos al presentarnos en las oficinas, en relación a las actitudes y reacciones que las personas entrevistadas tenían como efecto de la encuesta, así como los comentarios que se suscitaban en cada una de las preguntas.

Consideramos oportuno aclarar que no se logró el total de -- entrevistas que nos fijamos como objetivo, debido a la falta de cooperación de los dirigentes de las empresas visitadas y de los empleados que veían con poco interés el trabajo que se deseaba realizar con su ayuda, lo que nos confirma el grado elevado de dificultad para la aplicación profesional de estos estudios y el absoluto desconocimiento que se tiene de --

ellos en el medio de los trabajadores.

Cabe señalar que si existiera interés y más que nada confianza por parte de los directivos de la empresa, sería más factible la realización del análisis y desde luego su absoluto éxito en cuanto al resultado que de el mismo se obtengan.

TABULACION:

RESPUESTAS DEL PERSONAL ENTREVISTADO

NIVELES

PREGUNTAS	DIRECTIVO			MEDIO			OPERATIVO			TOTALES		
	A	N	NO	A	N	NO	A	N	NO	A	N	NO
1.	7	0	0	30	10	6	48	25	5	85	35	11
2.	5	2	0	35	10	1	55	20	3	95	32	4
3.	7	0	0	38	8	0	58	20	0	103	28	0
4.	7	0	0	40	6	0	70	6	2	117	12	2
5.	7	0	0	42	1	3	70	0	8	119	1	11
6.	5	2	0	20	25	1	30	40	8	55	67	9
7.	6	1	0	30	14	2	50	20	8	86	35	10
8.	7	0	0	35	5	6	40	32	6	82	37	12
9.	5	2	0	32	10	4	30	35	13	67	47	17
10.	7	0	0	26	20	0	40	35	3	73	55	3

Preguntas = El número de la pregunta.

A = Respuesta Afirmativa

N = Respuesta Negativa

NO = No contestó o no lo sabe.

Como se podrá notar en la tabulación, en el nivel directivo es donde se obtuvo mayor número de respuesta afirmativas en relación a la población total de dicho nivel. Además son las personas que tomaron mayor interés a la entrevista efectuada, ya que son las más concientes y cuentan con los conocimientos necesarios para dar la importancia que merece el estudio.

El nivel operativo es el nivel que veía con poco o ninguna importancia el trabajo que se deseaba realizar con su ayuda. Y en el que obtuvimos menor número de contestaciones a las preguntas.

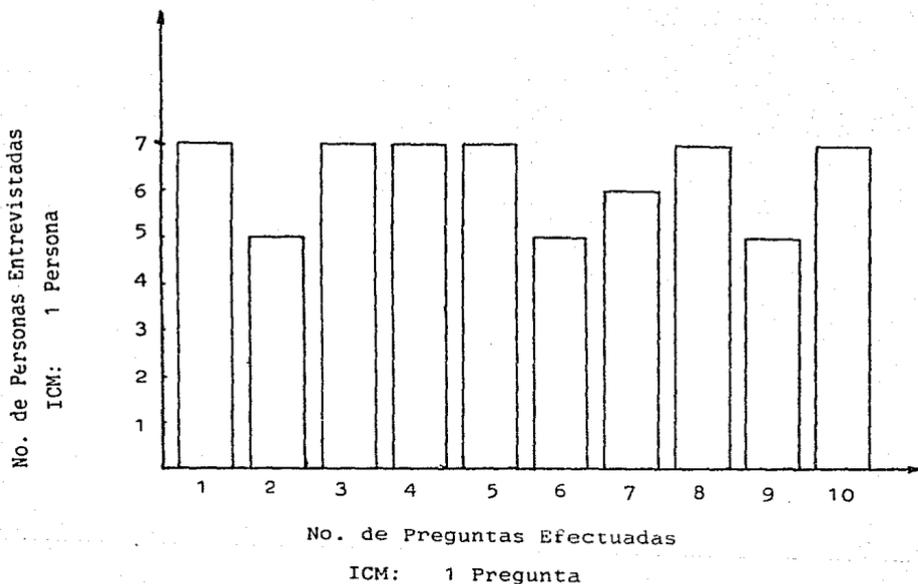
Con respecto a los totales se puede notar claramente el mayor número de respuestas afirmativas a la pregunta número cinco, la cual nos muestra la fuerza que puede tener potencialmente la organización informal por medio de la amistad y cooperación entre los grupos.

En segundo lugar de respuestas afirmativas está el número cuatro, el papel importante de que exista un "status" y a la vez un reconocimiento de las aptitudes de cada una de las personas.

GRAFICAS DE BARRAS DE LAS RESPUESTAS
AFIRMATIVAS DEL PERSONAL ENTREVISTADO

NIVELES:

NIVEL DIRECTIVO.-



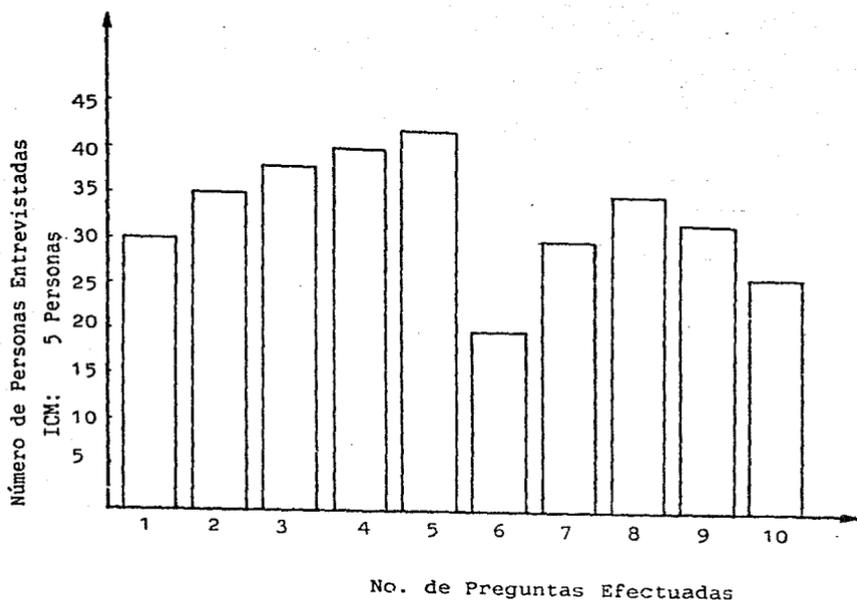
En la pregunta número dos hubo un ligero descenso ya que es difícil poder tener una identificación con la empresa en la que se tiene poco tiempo de estar laborando.

En la pregunta número seis nos muestra la rigidez que puede presentar la organización formal, ya que debe de existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa per-

sonal y debe de tomarse en cuenta la capacidad e inclinaciones de las personas.

En la pregunta número nueve nos muestra que existe cierta inseguridad respecto a la posición que ocupa cada persona en su puesto respectivo

NIVEL MEDIO

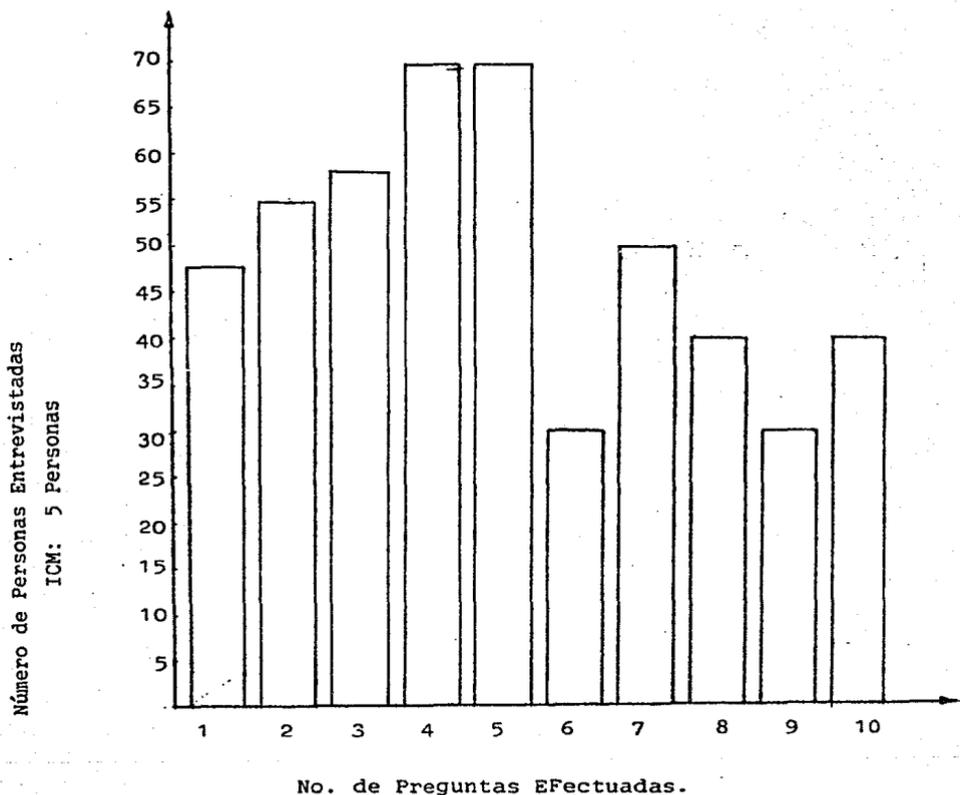


En la pregunta Número seis es en la que obtuvimos el menor número de respuestas afirmativas, que como se dijo anteriormente nos muestra la rigidez de la organización formal.

En la pregunta número cinco en la que obtuvimos mayor número de respuestas afirmativas, nos confirma que donde se concentran mayor número de personas las relaciones informales se desarrollarán y formarán los grupos informales. Estos grupos pueden ser

positivos o negativos para la organización, dependiendo de la convergencia de sus objetivos para los de la empresa.

NIVEL OPERATIVO



En las preguntas número seis y número nueve son las que recibieron el menor número de respuestas afirmativas. Anteriormente cuando se analizó el nivel medio se observó que nos muestra la rigidez de la organización formal. La número nueve nos mues-

tra cierta inseguridad de parte de las personas al no querer contestar con sinceridad a la pregunta que se les planteó.

En las preguntas número cuatro y cinco obtuvimos el mayor número de respuestas afirmativas, la pregunta número cuatro nos muestra la preocupación universal del hombre respecto al lugar que ocupa en las relaciones de la organización formal. La pregunta número cinco como apuntamos anteriormente, nos muestra la importancia que tienen los grupos informales en la empresa.

C O N C L U S I O N E S

- Tanto el sistema formal como el informal, tienen funciones en relación con el desempeño del trabajo de los seres humanos el logro de los objetivos de la compañía y la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización. Cada una tiene sus elementos y características distintas y la conducta de los miembros de la organización difieren de un sistema a otro. Sin duda muchos conflictos y tensiones nacen entre los dos sistemas cuando una persona se encuentra involucrada en ambos.
- La estructura de organización formal apoya al mismo tiempo que restringe a la estructura informal. La estructura formal no puede ser completamente eliminada por la informal. De esta manera las estructuras formal o informal coexisten en todas las organizaciones al grado de que se refuerzan mutuamente y hasta cierto punto establecen tendencias conflictivas.
- La organización informal aparece cuando la conducta varía sustancialmente en relación con la gama de acciones asignadas o permitidas. Los modelos de organización informal proporcionan los medios para una conducta no sancionada, para variaciones en lo que se espera de una conducta formal.
- Los seres humanos estamos motivados por necesidades fisiológicas y psicológicas y un líder para tener éxito, debe tomar en consideración esas necesidades, así como las motivaciones de sus seguidores, en especial debe tener la seguridad en él de satisfacer estas.

- Los seres humanos que conforman una organización tienen diferentes valores, pretensiones e intereses, por lo -- tanto, aquellos que comparten inquietudes comunes forman los grupos informales, en consecuencia las entidades productivas deben de analizar las características que debe reunir el elemento humano para que haya identificación de valores y por ende se obtengan mejores resultados en -- ellas.
- Los estilos de liderazgo deben de ser siempre flexibles -- y adaptables a las situaciones que se presentan para fa -- cilitar la operatividad y rendimiento del ser humano en -- las organizaciones.
- La estructura de la organización de una empresa influye -- profundamente en la conducta de los trabajadores y la efectividad de la empresa.
- Si los objetivos de la organización concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo.
- La estructura formal de la empresa no determina por completo el comportamiento de la comunicación ya que también existe una estructura informal de comunicación.
- La comunicación insuficiente es la causa de dificultades en la organización.
- La mayoría de nosotros deseamos el respeto y la acepta -- ción de los demás y también necesitamos creer en el alto status de nuestros superiores, informalmente desean res --

petarlos y obedecer sus órdenes. Si pensamos que nuestro superior formal es incompetente, nos sentiremos poco inclinados a seguir sus instrucciones.

- El sistema de comunicación informal en ocasiones es utilizado para hacer avanzar sus miras personales. De esto se origina el fenómeno de grupos que construyen una red de comunicación informal y la utilizan como medio de procurarse poder en la organización.
- Los grupos informales fijan las pautas de comportamiento interpersonal entre los miembros. Esto establece quién es más competente y el menos competente en el trabajo.
- El líder que se ha asignado formalmente tiene la obligación y es su responsabilidad de que todas las funciones del liderazgo se cumplan, ya que el no puede hacerlo. Por lo tanto tiene que ver que alguien más las realice.
- Cualquier individuo puede carecer de confianza no trabajando de manera adecuada aunque tenga los conocimientos necesarios, ya que necesita le reaseguren que está bien hecho y es necesario que reciba información de lo que ha logrado.
- Si todos los empleados saben con certeza lo que les interesa, no existirían rumores de importancia para la organización. Pero los sistemas de comunicación son tan imperfectos que siempre es importante el intento de analizar los rumores, entenderlos y tomar las medidas adecuadas para eliminarlos.

B I B L I O G R A F I A

Administración de Personal

Andrew F. Sikula

Colección Limusa Para Ejecutivos. México 1979.

Administración de Personal

Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman Jr.

Edit. Continental S. A. México, 1980

Administración de Personal

Dalton E. Mc. Farland

Fondo de Cultura Económica, México 1979.

Principios de Administración de Personal

Edwin B. Flippo

Edit. Mc. Graw - Hill, México 1980

Organización y Supervisión de Recursos Humanos

Louis E. Tagliaferri

Edit. Limusa. México 1978

Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia.

Edit. Trillas.- México 1980

Administración de Organizaciones

Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. .

Herbert G. Hicks.

Edit. C.E.C.S.A.- México 1977.

Organizaciones. Conducta Estructura Proceso.

James L. Gibson.- John M. Ivancevich. James H. Donnelly, Jr.
Nueva Editorial Interamericana, S. A.- México 1983.

Principios de Dirección y Conducta Organizacional.

Burt K. Scanlan.

Edit. Limusa.- México 1978.

Teorías de la Organización

William P. Sexton

Edit. Trillas.- México 1977

Análisis de las Organizaciones

Joseph A. Litterer

Edit. Limusa.- México 1979.

Psicología Social. Las Personas en Grupos

Reven y Rubin.

Edit. C.E.C.S.A.- México 1981.

Las Relaciones Humanas en la Administración

Dubin Robert.

Edit. C.E.C.S.A.- México 1973.

Relaciones Humanas

Soria Murillo Víctor

Edit. Limusa.- México 1980.

Introducción a la Administración

José Antonio Fernández Arena

Edit. Universidad Nacional Autónoma de México.- México 1977.

Reflexiones Sobre la Administración.

Isacc Guzmán Valdivia.

Edit. Reverté, S. A.- México 1962.

Elementos de la Administración Moderna

Harold Koontz Cyril O'Donell

Edit. Mc.Graw - Hill.- México 1975.

Principios de Administración

George R. Terry

Edit. Continental, S. A.- México 1980

Administración Integral

Francisco Javier Laris Casillas

Edit. C.E.C.S.A. México 1980

Administración de Empresas

Agustín Reyes Ponce

Edit. Limusa.- México 1980

La Comunicación en las Organizaciones

Everett M. Rogers y Rekha Agarwala - Rogers

Edit. Mc. Graw - Hill.- México 1980

Dirección Organizativa

Sistemas y Procedimientos

Earl F. Lundgre

Edit. Lagos Consorcio S. A.,- México 1976.