



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A TRAVES
DEL INSTRUMENTO DE MEDICION "ENCUESTA
SOBRE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS"

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

WULDINA LOPEZ OSUNA

MEXICO, D. F.

1984

M-23353



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A Mis Padres y Hermanos
Con Cariño

A Mi sobrino Paul
Por su Ayuda y Compañía

A Eduardo
Por un sentimiento profundo y duradero

I N D I C E

	INTRODUCCION	1
I.	TEORIA ADMINISTRATIVA	4
I.A	Tipos de Administración	4
I.A.1	Pública	5
I.A.2	Privada	5
I.A.3	Mixta	6
II.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	8
II.A	Previsión	10
II.B	Planeación	10
II.C	Organización	10
II.D	Integración	11
II.E	Dirección	11
II.F	Control	11
III.	ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y TEORIA GERENCIAL	13
III.A	La Teoría Tradicional	13
III.A.1	Administración Científica (F.W. Taylor)	14
III.A.2	Principios de Generalidad (Fayol)	17
III.A.3	Pioneros de las Relaciones Humanas	19
III.B	La Administración y la Ciencia del Comportamiento Humano	22
III.B.1	Modelo Burocrático (Max Weber)	24
III.B.2	Ciencia Gerencial	26
III.B.3	Teoría de Sistemas	29
IV.	EL PROCESO DE CAMBIO	37
IV.A	Los Conocimientos del Administrador	37
IV.B	Importancia de las Cualidades Humanas	39
IV.C	Desarrollo de la Personalidad	39
IV.C.1	Motivación y Comportamiento	39

IV.C.2	Motivo-Incentivo	40
IV.C.3	Jerarquía de Necesidades (Maslow)	43
IV.C.4	Teoría X y la Teoría Y(Douglas McGregor)	44
IV.C.5	Teoría Motivación Higiene (F. Herzberg)	47
V.	EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL	52
V.A	El Gerencial Administrativo (Blake&Mouton)	56
V.B	Teoría Tridimensional	58
V.C	Análisis Situacional	61
VI.	PLANEACION DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGA- NIZACIONES,	69
VI.A	Estructura	69
VI.A.1	Análisis y Diagnóstico	71
VI.A.2	Ventajas y Desventajas	73
VI.A.3	Alternativas Estructurales	75
VII.	ADMINISTRACION POR RESULTADOS	90
VIII.	APLICACION PRACTICA	94
VIII.A	La Industria Farmacéutica en México	94
VIII.A.1	Breve descripción de la Empresa Químico- Farmacéutica objeto de estudio:	98
	Historia	
	Producción	
	Ventas	
	Recursos Humanos Disponibles	
VIII.B	Metodología	101
VIII.B.1	Objetivos del Estudio	101
VIII.B.2	Preparación del Estudio	103
VIII.B.3	Definición de Conceptos	104
VIII.B.4	Variables	105
VIII.C	Instrumento	105
VIII.C.1	Encuesta sobre Prácticas Administrativas (E. P. A)	105
VIII.C.2	Propósito y Uso de la Encuesta	105

VIII.C.3	Población	112
VIII.C.4	Procedimiento	112
IX.	RESULTADOS	
	Gráficas:	
IX.A.1	Resultado General	114
IX.A.2	Primer Nivel Organizacional(Estratégico)	115
IX.A.3	Segundo Nivel Organizacional(Coordinación)	116
IX.A.4	Tercer Nivel Organizacional(Operativo)	117
IX.A.5	Caso Específico W	118
IX.A.6	Caso Específico Z	120
IX.B	Interpretación de los Resultados de las Gráficas	122
X.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	126
XI.	EVALUACION CRITICA	130
XII.	APENDICES:	
	Apéndice 1 Cuestionario "Encuesta sobre Prácticas Administrativas"	132
	Apéndice 2 Hoja de Puntuación	143
	Apéndice 3 Perfil de la Encuesta	145
	Apéndice 4 Análisis de las Respuestas	146
	Apéndice 5 Organigrama	147
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	148

INTRODUCCION

Fue hacia 1970, que algunas organizaciones empezaron a incluir dentro de sus sistemas de evaluación del desempeño, lo que hoy se conoce como Administración por Objetivos/Resultados.

Como es sabido, las organizaciones tienen sus propias metas y objetivos, al igual que los individuos que laboran en ellas. La Administración por Resultados, consiste precisamente en hacer que ambos coincidan, se integren.

Lo anterior no ha sido sencillo, hubo necesidad de pasar por diversas etapas, desde las teorías y formas más incipientes de manejo intuitivo, hasta las más sofisticadas formas actuales de administración.

Una de las principales preocupaciones de la Administración de Recursos Humanos, estriba en el diseño de procedimientos con los cuales medir la potencialidad de trabajo en los miembros de la organización y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la misma, y que éstos le permitan detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros nocivos a la productividad, y sus respectivas causas (Arias Galicia,1983) .

Si bien es cierto que la productividad es un indicador de resultados, algunos otros indicadores son importantes de considerar, ya que son como luces preventivas que nos señalan y advierten oportunamente de probables desviaciones futuras. Entre estos indicadores tenemos: la moral de trabajo, la medición del desempeño, el ausentismo, la rotación de personal, etc.

En México, las empresas han tomado como suyos y han aplicado los principios que como resultado de investigaciones realizadas en otros países, ha sido posible adaptar y adecuar a nuestra cultura.

El presente estudio pretende aplicar en el ámbito nacional, una técnica gerencial actualmente aplicada en el extranjero: "Encuesta sobre Prácticas Administrativas", que a medida de indicador nos ayude a detectar necesidades de capacitación y adiestramiento, perfeccionar el estilo de administración de los niveles jerárquicos y orientar a estos mismos niveles hacia "resultados", perfeccionando y robusteciendo oportunamente, aquellos factores que los deterioran o facilitan.

En el capítulo I se revisarán algunos conceptos sobre administración, así como su clasificación más comunmente conocida.

En el capítulo II hablaremos del proceso administrativo, pasos éstos que las organizaciones llevan a cabo con el fin de garantizar en forma sistematizada, la supervisión de los objetivos planeados.

Posteriormente veremos en el capítulo III las diferentes etapas de crecimiento de las organizaciones, así como una reseña histórica de las teorías administrativas más destacadas y su aportación a las organizaciones actuales.

En el capítulo IV revisaremos algunas teorías sobre el comportamiento humano, cuyo conocimiento y manejo facilitan al administrador una dirección más eficaz.

Más adelante en el capítulo V veremos los diferentes estilos de comportamiento gerencial. Varios estudios nos mostrarán precisamente la existencia o no de estilos óptimos de administración o dirección.

A continuación en el capítulo VI se revisarán las diferentes alternativas estructurales, sus características, ventajas y desventajas, así como las diferentes fases de crecimiento de las organizaciones.

El capítulo VII está reservado al tema administración -- por resultados, tema que por la importancia que reviste dentro de los capítulos siguientes, tiene como objetivo resaltar el papel tan importante que juega este concepto dentro de las organizaciones, al destacar las capacidades y realizaciones de los administradores en lugar de sus características de personalidad.

A continuación veremos la parte de aplicación, y en el capítulo VIII hablaremos brevemente de lo más sobresaliente de la industria farmacéutica en México, así como de la empresa química farmacéutica donde tuvo lugar el presente estudio.

En el mismo capítulo VIII se analizará la metodología utilizada, así como el instrumento de medición aplicado.

En el capítulo IX se presentarán los resultados y las gráficas obtenidas de la aplicación del instrumento en cuestión.

En el capítulo X se presentarán las conclusiones y sugerencias en base a los resultados obtenidos.

Y finalmente una evaluación crítica en el capítulo XI donde se tratará de hacer una autoevaluación del presente estudio incorporando todos aquellos aspectos que hubiera valido la pena considerar y que por alguna razón no fueron considerados.

Quiero agradecer muy especialmente al Lic. Eduardo Méndez y Méndez por la oportunidad que me brindó para la realización del presente estudio, así como por su valiosa orientación profesional resultado de un profundo conocimiento en la materia.

Igualmente quiero agradecer al Lic. Manuel López Cabrera y Dr. Rodolfo Gutierrez, por su paciencia y atinadas sugerencias para la consecución de este trabajo.

I. TEORIA ADMINISTRATIVA

Evidentemente ha venido cambiando el concepto de la Administración con el correr de los años, y actualmente existen tantas definiciones sobre ella, como escritores sobre la materia, como: *"es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización"* (Henry y Blanchard, 1970), también se dice que *"es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"* (Arias Galicia, 1983).

Otro concepto de Administración, es el siguiente: *"la Administración en sentido humano y social tiene como contenido propio-como objeto material de estudio, diremos con mayor rigor académico- la dirección de los grupos humanos. Es la actividad consistente en encauzar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas"* (Guzmán Valdivia, 1982).

Como podemos observar, todas estas definiciones sobre Administración, tienen en común su interés por alcanzar las metas u objetivos de la organización.

En los capítulos siguientes se hablará más ampliamente del tema.

I.A TIPOS DE ADMINISTRACION

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos, así como la multiplicidad de relaciones entre ellos han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración que a veces hacen difícil su clasificación. La clasificación más común es aquella que toma como punto de referencia al sector económico al que sirve, es decir, parte de sí el organismo es de carácter público, privado o si reúne características de ambos sectores. Desde este punto de vista pueden distinguirse tres tipos fundamentales de administración: a.

Administración Pública; b. Administración Privada y c. Administración Mixta.

I.A.1 ADMINISTRACION PUBLICA

La Administración Pública se define de varias maneras; veamos algunas de ellas: Gulick y Urwick dicen que *"la Administración Pública es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales"* (J Galván Escobedo, 1981) .

La Administración Pública en consecuencia significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encargan, por mandato legal, de tramitar los negocios públicos que se le han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos, y en esta forma la Administración Pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental y municipal o urbana.

Por lo que, respecto a la actividad específica de aplicación, la Administración Pública podrá a su vez, referirse a la administración de personal, presupuesto, materiales, financiera, etc.

I.A.2 ADMINISTRACION PRIVADA

La Administración Privada concierne a las actividades de los particulares en todos sus órdenes y es, por tanto también muy amplia. La industria es la ilustración más evidente de la Administración Privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios, las universidades y las instituciones privadas de beneficencia. Para fines de clasificación de acuerdo con el ámbito que abarca la administración privada, puede ser, también de tipo internacional, como ciertas sociedades de carác

ter cultural, político y social, y los consorcios y carteles que van más allá de las fronteras de un país, en la misma forma, puede ser también de tipo nacional, regional o local. Por la aplicación específica que se le da dentro del organismo, puede referirse también, como en el caso de la administración pública, a la administración del presupuesto, del personal, de las finanzas, etc.

I.A.3 ADMINISTRACION MIXTA

La Administración Mixta o cuasi pública se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado, y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas, que tan prolíficamente se han desarrollado en los últimos tiempos y que forman lo que se llama la Administración Pública Paraestatal. Por el ámbito que abarca, la Administración Mixta puede ser de carácter internacional, nacional y regional, y por la estructura del organismo a que sirve puede ser de tipo descentralizado, autónomo, semioficial, de participación, etc. Por su aplicación específica puede ser, como las anteriores, de personal, de presupuesto, etc.

La teoría administrativa es la misma en todas partes. Sin embargo, esto no quiere decir que ignoremos que dentro de cada rama administrativa de las anteriormente mencionadas, existen situaciones específicas que las caracterizan. Por tanto, las técnicas empleadas en el proceso administrativo tienen que ajustarse y adaptarse a las situaciones privadas de cada una de ellas.

Sea cual fuere el tipo al que se aplique, el éxito de una administración según José Galván Escobedo en su libro Tratado de Administración General, depende de tres factores: a. Relaciones estrechas y efectivas entre el ejecutivo y la legislatura para la estructuración de la política, en el caso

de empresas privadas, entre el gobernante y la junta de directores que gobiernan la organización; b. Habilidad del ejecutivo, o del gerente y sus colaboradores, para incorporar los lineamientos dictados por la legislatura (o grupo de directores) a un plan práctico de operación; c. Destreza de los encargados de dirigir, controlar, coordinar e instruir, para ganarse la colaboración de todos los empleados y trabajadores; a fin de alcanzar los objetivos (J Galván Escobedo,1981) .

Precisamente más adelante veremos con más detalle algunos de estos conceptos, ya que el presente trabajo se plantea en su parte práctica, la detección de administradores exitosos, así como el contexto que lo facilita o deteriora.

II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como vimos en el capítulo anterior, Galván Escobedo asegura que uno de los factores para lograr el éxito de una administración es la destreza de los encargados de dirigir, controlar, coordinar e instruir, para ganarse la colaboración de todos los empleados y trabajadores, a fin de alcanzar los objetivos P L A N E A D O S.

Desde siempre el hombre investiga, prevee y planifica continuamente todos los actos de su vida, muchas veces aun sin percatarse de ello. En una forma mas sistematizada, los encargados de una organización hacen lo mismo, pero con plena conciencia de ello. Haciendo uso de un proceso administrativo, dinámico y evolutivo que a saber, consta de las siguientes fases para lograr objetivos:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección y
- Control.

Antes de explicar en que consiste cada una de estas fases, veamos qué factores o ingredientes componen el proceso administrativo.

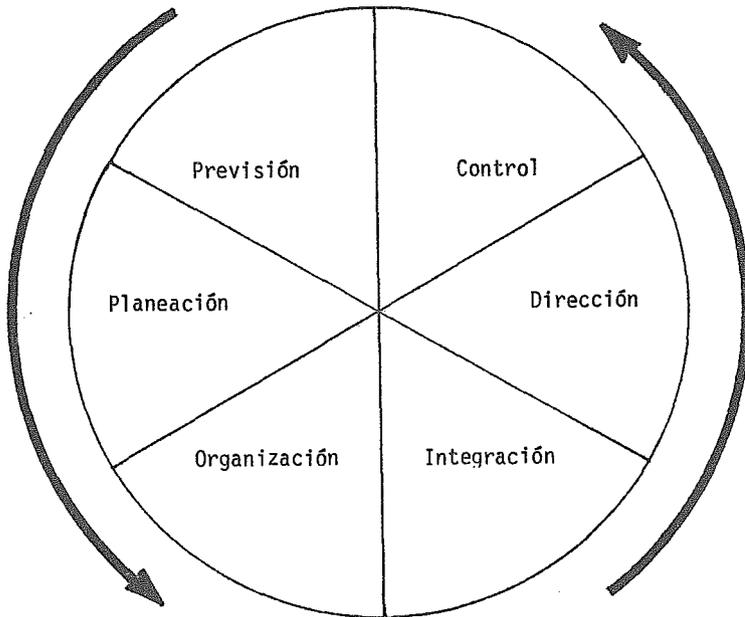
En términos generales toda administración se compone de 3 factores fundamentales: el primero y más importante es el factor humano; el segundo elemento es el factor estructural; es decir una institución, no importa cuán pequeña sea, posee una estructura u organización que le da forma y sentido a la administración.

El tercer elemento es el factor económico, entendiéndose por tal los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo. Es debido precisa

mente a que los recursos económicos son escasos por lo que la administración llena una función fundamental en la actividad humana, puesto que el fin último de la misma es llevar a cabo un propósito deseable o inducido con un mínimo de esfuerzo y recursos. Un bien con una abundancia ilimitada no necesita administrarse (J.Galván Escobedo,1981).

Estos tres tipos de factores: el humano, el estructural y el económico, deben conbinarse armoniosamente en toda administración, y del grado en que la coordinación y control de los mismos se lleve a cabo, dependerá el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y, por tanto, el logro del fin económico último que se encuentra implícito en el mismo.

PRESENTACION GRAFICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



II.A PREVISION

Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Etapas: a. Objetivos (fijar los fines); b. Investigaciones (con que puede contarse); c. Cursos alternativos (posibilidades de acción existentes).

II.B PLANEACION

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Etapas: a. Políticas: principios para orientar la acción;
b. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos; c. Programas: fijación de tiempos requeridos.

II.C ORGANIZACION

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deberán darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor efectividad.

Etapas: a. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel; b. Funciones: división de las grandes actividades especializadas para lograr el objetivo; c. Obligaciones: la que tiene en concreto cada unidad

de trabajo y personas responsables del objetivo.

II,D INTEGRACION

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, es cogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Etapas: Selección: (técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios). Orientación: (la mejor manera para lograr los nuevos elementos, se articulen rápidamente al organismo social). Desarrollo: (preparar, capacitar y ayudar a crecer a los elementos que integran al organismo social).

II,E DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más efectivo los planes señalados.

Etapas: Mando o autoridad: (principio del que deriva toda la Administración, implica la delegación y ejecución de la misma). Comunicación: (sistema nervioso del organismo social y lleva las órdenes de acción necesarias y debidamente coordinadas). Supervisión: (es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado).

II,F CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con

los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Etapas: Establecimiento de normas: (sin ellas es imposible hacer la comparación). Operación de los controles: (suele ser función propia de los especialistas en cada control). Interpretación de los resultados: (función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación).

Seguiremos tocando estos conceptos en el transcurso de los siguientes capítulos.

Ahora veamos en el capítulo siguiente las diferentes etapas de crecimiento de las organizaciones.

III. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

El presente capítulo tiene por objeto dar una reseña histórica de las más destacadas teorías administrativas y su aportación a las organizaciones actuales.

III.A LA TEORIA TRADICIONAL

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la organización y la administración es producto de la última parte del siglo XIX y lo que va del siglo XX. Sin embargo, las ideas del pasado constituyen una rica herencia. A lo largo de la historia los hombres han estudiado los problemas de las organizaciones humanas y la administración gubernamental, eclesiástica, militar, imperial y de otros complejos grupos sociales. Aún después del surgimiento de las empresas comerciales e industriales a gran escala, el desarrollo del pensamiento administrativo fue lento (existieron algunos practicantes que establecieron sus filosofías de administración durante los primeros años del siglo XIX. Las más notables fueron las contribuciones de Andrew Ure y Charles Babbage). Se puede leer acerca de la ideología capitalista de industriales dinámicos de la última parte del siglo XIX, como Carnegie, Rockefeller y Cook, pero muy poco acerca de sus respectivas filosofías administrativas. Durante este periodo el estilo de administración era individualista y dependía más de la propia personalidad del industrial que de un cuerpo de conocimientos bien definidos. Jenks sugirió la naturaleza altamente individualista de ésta práctica (Kast y Rosenzweig, 1982). Los problemas de organización y de uso de la fuerza laboral fueron solucionados de manera empírica y particular de cada empresa. Los conocimientos sobre las soluciones eran transmitidos por observación o de manera oral y la mayoría de las empresas nuevas tenían que redescubrirlos. Probablemente este tipo de pensamiento predominó en las empresas es-

tadounidenses y británicas al principio del siglo XX, aquí, la administración era una mezcla incierta de lo tradicional con lo arbitrario y caprichoso, una autocracia personal con distintos grados de benevolencia, una emanación de la personalidad del administrador propietario (Kast y Rosenzweig, 1982) .

III.A.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick W Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX. Taylor tomó sus primeras ideas de sus antecesores, particularmente de Henry R Towne industrial e ingeniero estadounidense.

La administración científica destacaba principalmente la planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumos (Kast y Rosenzweig, 1982) .

Las ideas de Taylor provenían de su trabajo como consultor en Midvale Steel Company, Bethlehem Steel Company y de muchas otras empresas industriales. Desde el inicio de su carrera se interesó en mejorar la eficiencia, los métodos de trabajo e investigar científicamente "la mejor manera" para hacer cada tarea. Por estos medios se podría aumentar la productividad, beneficiando tanto al empleado como al patrón. *"Maximizando la eficiencia productiva de cada trabajador, la administración científica también podría maximizar los ingresos de trabajadores y empresarios. Por consiguiente todos los conflictos entre la fuerza de trabajo y el capital podrían ser resueltos mediante descubrimientos científicos"* (Kast y Rosenzweig, 1982) .

El principio de Taylor de que era responsabilidad de la

administración dar los lineamientos específicos para el desempeño del trabajador, condujo al desarrollo del mejor método para realizar la tarea a la estandarización de este método (usualmente a través de estudios de tiempos y movimientos), a la selección de los trabajadores mejor calificados para desarrollar tareas específicas y a su capacitación sobre el procedimiento más eficiente para desarrollar su trabajo. Como se puede observar Taylor tenía un enfoque ingenieril que veía al trabajador como un complemento de la máquina.

Según la filosofía de Taylor el papel de la administración era significativamente distinta de la que tenía en el pasado. Le importaba sobre todo hacer de la administración una ciencia más que un enfoque individualista basado en reglas empíricas. Así estableció las nuevas responsabilidades de la administración como sigue: a. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a las viejas reglas y métodos; b. Seleccionar al trabajador científicamente y después entrenarlo, enseñarlo y desarrollarlo a diferencia del pasado cuando el propio trabajador escogía su trabajo y se entrenaba de la mejor manera que podía; c. Cooperar con el potencial humano de tal manera, que se asegure que todo trabajo se haga de acuerdo con los principios científicos; d. Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores (Kast y Rosenzweig, 1982) .

La administración científica requería que los administradores planearan, organizaran y controlaran el desarrollo del trabajo, ya que exigía un planteamiento nuevo y más sistemático de los procesos.

Taylor tuvo gran influencia en las prácticas administrativas de las siguientes décadas. Aún en nuestros días, los principios básicos que él estableció son parte fundamental del pensamiento administrativo, particularmente en las fábricas y en las operaciones industriales (Kast y Rosenzweig,

1982) .

Taylor previó que los administradores se opondrían a su nuevo enfoque. Sin embargo, había pecado de ingenuo al pensar que sus puntos de vista eran compatibles con los intereses de los trabajadores. Más aún, los trabajadores se oponían a los procedimientos para el estudio de tiempos y a la estandarización de cada aspecto de su trabajo, ya que según su punto de vista eran tratados como máquinas y se les obligaba a operar de acuerdo a los principios mecanicistas ignorando el aspecto humano. Rechazaron el sistema de incentivos de Taylor, que requería que trabajaran con un alto nivel de rendimiento continuamente. Objetaron la distribución de los "ahorros", que era resultado de la implantación de la administración científica, porque en gran medida, parecían beneficiar a la empresa más que a ellos mismos. Los líderes sindicales vieron en los principios de la administración científica de Taylor, una amenaza para ellos y para el crecimiento del movimiento obrero (Kast y Rosenzweig, 1982) .

Taylor aportó implícitamente ciertos conceptos sobre la administración y la organización que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general; proporcionó muchas de las ideas para el marco conceptual que adoptaron más tarde los teóricos del proceso administrativo, incluyendo una delimitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación y la operación, la organización funcional, el uso de estándares en el control, el desarrollo de los sistemas de incentivos para los trabajadores, los principios de la administración por excepción, y la especialización del trabajo. Muchos de los conceptos de administración científica fueron similares a los que expuso Max Weber en su modelo burocrático, esto es particularmente cierto en cuanto al punto de vista de Taylor en el sentido de que la administración debe ser gobernada por reglas y procedimientos nacionales. Decía *"He tratado de señalar que el dictador anticuado no tiene cabida bajo la administración científica. Bajo*

este tipo de administración quien está al frente de la empresa debe sujetarse al igual que el trabajador a reglas y leyes, que se han desarrollado a través de cientos de experimentos y estándares que son justos" (Kast y Rosenzweig, 1982) .

III.A.2 PRINCIPIOS DE GENERALIDAD. HENRI FAYOL

Fayol, prominente industrial francés, fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones, basadas en sus experiencias en puestos de alto nivel, se publicaron por vez primera en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale*. Este trabajo se tradujo al inglés trece años más tarde y se difundió ampliamente en Estados Unidos de Norteamérica hasta 1949.

Este teórico definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Destacó que el proceso y los principios administrativos que él había desarrollado eran aplicables no sólo a las empresas sino a las organizaciones gubernamentales, militares, religiosas y demás. Desarrolló una lista amplia de principios que establecían los lineamientos para el administrador. Los catorce principios de Fayol son:

1. División del trabajo. El principio de especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr mayor eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad. Es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia.
3. Disciplina. Es una condición absolutamente indispensable para la operación armónica de la empresa, sin disciplina ninguna empresa puede prosperar.

4. Unidad de mando. Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección. Sólo debe haber una sola cabeza y un solo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación del interés individual al interés general. El interés de un empleado o un grupo no debe prevalecer sobre los de la organización.
7. Remuneración personal. La compensación debe ser justa y en lo posible debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.
8. Centralización. Este principio es esencial para la organización y es una consecuencia natural de la organización.
9. Línea de autoridad. Es la cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridad máxima hasta el nivel más bajo.
10. Orden. La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo. Un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.
11. Equidad. La igualdad y sentido de justicia deben prevalecer en la organización.
12. Conservación del personal. Se requiere tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.
13. Iniciativa. En todos los niveles de la estructura organizacional, el ahínco y el esfuerzo se complementan con la iniciativa.
14. Espíritu de grupo. Este principio destaca la conveniencia del trabajo de grupo y el mantenimiento de relaciones personales (Kast y Rosenzweig, 1982) .

III.A.3 PIONEROS DE LAS RELACIONES HUMANAS

El movimiento de las relaciones humanas en la industria cobró gran impulso con las investigaciones de Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Los antecedentes del experimento Hawthorne proporcionan un panorama interesante de la transición de la administración científica hacia el naciente movimiento de las relaciones humanas. Ingenieros industriales y psicólogos hicieron muchas investigaciones de la relación que existía entre la productividad y el ambiente del trabajo. Durante la primera mitad de este siglo prevalecieron los estudios acerca de la fatiga, periodos de descanso y ambientes físicos.

En la planta Hawthorne, la Western Electric Company, en colaboración con el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council), se inició un estudio para determinar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los trabajadores en términos de producción. Aunque se usaron buenos métodos de investigación, incluyendo grupos de control, el experimento no demostró relación alguna entre la intensidad de iluminación y la tasa de producción.

Los estudios básicos de Mayo y su grupo se llevaron a cabo en un periodo de cinco años, y cubrieron tres fases: 1. El experimento en la sala de ensamble y prueba de relevadores; 2. El programa de entrevistas, y 3. La sala de observación de conexiones telefónicas.

Mayo y su grupo elaboraron la hipótesis de que el incremento en la producción fue resultado del cambio en la situación social de las trabajadoras, modificaciones en su motivación y satisfacción, y diferentes patrones de supervisión. Ahora se vea que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad (Kast y Rosenzweig, 1982).

Una segunda etapa de los estudios de Hawtorne, en la que intervinieron aproximadamente 21 000 personas durante un periodo de tres años, indicó la importancia de factores humanos y sociales en la situación total de trabajo.

La tercera y última etapa del programa de investigaciones consistió en un estudio para observar y registrar la conducta de los trabajadores en grupo. El estudio en la sala de alumbrado consistió en una observación intensiva de un pequeño grupo de 14 operarios varones durante un periodo de 6 meses. Las observaciones en la sala de alumbrado indicaron la fuerza de la organización social informal, la cual se basaba en sentimientos, niveles de responsabilidad e interacciones sociales que con frecuencia se alejaban de las políticas y procedimientos de la organización formal.

Los pioneros de las relaciones humanas concebían dos orientaciones principales. La primera tenía como preocupación básica al hombre dentro de la organización. Scott llama a este planteamiento ideológico humanismo industrial. La segunda orientación de los partidarios de las relaciones humanas era la utilización de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta de las organizaciones. Los estudios de Hawtorne continúan siendo ejemplos importantes de la investigación del comportamiento en la industria, y además establecieron las bases para investigaciones posteriores.

Mayo, Roethlisberger, Whitehead y otros partidarios de las relaciones humanas, identificaron varios conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones, tales como:

1. La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas, que pueden ser diferentes a las de la organización formal.

2. El individuo no solo es motivado por incentivos económicos, sino por muy diversos factores sociales y psicológicos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.
3. El grupo informal en el trabajo se convirtió en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.
4. Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal y en la autoridad de una posición dentro de la organización deben modificarse sustancialmente con el objeto de considerar los factores psicológicos. Los seguidores de las relaciones humanas subrayaron más los patrones de liderazgo "democrático" que los "autoritarios".
5. La escuela de relaciones humanas generalmente asociaba la satisfacción del trabajador con la productividad y destacaba que una mayor satisfacción conduciría al incremento de la efectividad.
6. Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así la "participación" se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
7. La administración requiere de habilidades sociales y técnicas efectivas.
8. Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.

A pesar de que la escuela de relaciones humanas tuvo un impacto relevante en el pensamiento administrativo hubieron desacuerdos sustanciales. Mientras que los escritores de la

administración tradicional sobreestimaban los aspectos técnicos o estructurales, los estudiosos de las relaciones humanas hacían lo mismo con los aspectos psicológicos. Se les ha criticado por considerar a las relaciones humanas dentro de un sistema cerrado sin tomar en cuenta a las fuerzas del medio. Una de las fallas principales de los teóricos de las relaciones humanas fue haber considerado de manera inadecuada el rol de los sindicatos en la sociedad industrial. A partir de los escritos de Mayo se deduce que él pensaba que estos organismos eran innecesarios si la administración funcionaba de manera efectiva. Esto coincide con la crítica de que Mayo estaba de acuerdo con el sistema autoritario y que realmente se inclinaba por el mantenimiento de la estructura, aunque abogaba porque los administradores dieran mayor importancia a los factores humanos, con objeto de mantener el sistema tradicional. A pesar de estas críticas es indudable que los primeros ideólogos de las relaciones humanas tuvieron impacto sobre las prácticas administrativas (Kast y Rosenzweig, 1982) .

III.B LA ADMINISTRACION Y LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Muchas fuerzas han afectado la evolución de la teoría organizacional y de la práctica administrativa. Nuevos conocimientos se han derivado de la conceptualización y de la investigación empírica en varias disciplinas relacionadas con dicha teoría; por ejemplo, Psicología, Economía, Sociología, Antropología, Ciencias Políticas, Matemáticas, Estadística e Ingeniería Industrial. Es difícil resumir la investigación científica llevada a cabo en tantos campos. Sin embargo se pueden distinguir amplias categorías como fundamentales:

1. Las ciencias del comportamiento, que hacen hincapié en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la admi-

nistración.

2. La ciencia administrativa, que hace hincapié en la cuantificación de los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica.

El desarrollo de conglomerados de gran escala y corporaciones multinacionales, se ha acelerado. Estas tendencias han hecho cada vez más complejas las organizaciones empresariales. Otros tipos de organizaciones han experimentado crecimientos similares en tamaño y complejidad por ejemplo: hospitales, escuelas, y dependencias gubernamentales. La especialización dentro de la organización ha aumentado. A nivel obrero esto fue resultado de la mecanización y del movimiento de la administración científica. El uso de especialistas en administración se incrementó notablemente a principios de siglo: los expertos en personal, los técnicos de control de calidad, los ingenieros industriales, el investigador de mercados y muchos otros. Con esta creciente especialización, los problemas de integración de la gente en el esfuerzo organizacional se ha multiplicado y requerido de nuevos conceptos administrativos.

Las dos fuentes más importantes de nuevas ideas han sido las ciencias del comportamiento y administrativa. La ciencia administrativa, que puede ser considerada como una extensión básica de la administración científica pero con modificaciones, se relaciona principalmente con organizaciones como un sistema técnico-económico. Este enfoque se desarrolló al final de la Segunda Guerra Mundial con aportaciones de la Economía, la Ingeniería, las matemáticas y la Estadística. La segunda parte de la revolución proviene de las ciencias del comportamiento. En su estudio de las organizaciones, los científicos de la conducta hicieron destacar el sistema psicosocial, considerado como elemento primario a su componente humano. Las ciencias del comportamiento son disciplinas académicas e intelectuales relativamente recientes. Gran parte de los trabajos realizados en Psicología, Sociología y Antro

pología son productos de este siglo, en particular de la investigación empírica. Estas ciencias han proporcionado nuevas nociones sobre el comportamiento humano dentro del conjunto total de las actividades humanas. Para clasificar como ciencia del comportamiento a un campo de estudio, debe satisfacer por lo menos dos criterios básicos:

1. Tratar con el comportamiento humano
2. Utilizar un enfoque "*científico*". La idea científica es establecer generalizaciones acerca de la conducta humana, que se base en evidencias empíricas recogidas de manera integral y objetiva.

III.B.1 MODELO BUROCRÁTICO. MAX WEBER

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos lo proporcionó el modelo burocrático de Max Weber.

Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó, de manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Escribió durante la primera parte del siglo XX, fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo. Sin embargo, no solo estudió la administración de una sola organización, sino que también se interesó en la estructura económica y política de la sociedad.

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus seguidores, no corresponde al sentido que se otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales y normas que se utilizan en organizaciones muy complejas. El concepto de burocracia que se usa de aquí en adelante no significa bueno o malo en términos de rendimiento, más bien se refiere a ciertas características del diseño organizacional. Weber con-

cibió a la burocracia como la forma más eficiente que podían utilizar de manera efectiva las organizaciones complejas- por ejemplo, las empresas, las dependencias gubernamentales, la milicia- surgida de las necesidades de la sociedad moderna. El punto de vista de la autoridad legal-racional fue básico para el concepto burocrático de Weber. Se refiere al derecho de ejercer la autoridad en base a una posición.

Según esto Weber concibió la forma burocrática como una respuesta a las necesidades del medio y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial. El modelo burocrático ha servido como punto de referencia para muchos escritores, particularmente sociólogos y politólogos. Recientemente, varios sociólogos han sugerido que la burocracia es una condición que existe a lo largo de un continuo más que estar presente o ausente en sentido absoluto. Hall, por ejemplo, sugiere que el grado de burocratización se puede determinar midiendo las seis dimensiones siguientes:

- a. La división del trabajo basado en la especialización funcional
- b. Una jerarquía de autoridad perfectamente definida
- c. Un sistema de reglas que especifiquen los derechos y obligaciones de cada puesto
- d. Un sistema de procedimientos para controlar las situaciones de trabajo
- e. Impersonalidad de las relaciones interpersonales
- f. Promoción y selección de los empleados con base en su competencia técnica.

En un tipo "ideal" de burocracia las seis dimensiones deben existir en alto grado, mientras que en organizaciones menos burocráticas estarán presentes en menor grado (Kast y Rosenzweig, 1982) .

III.B.2 CIENCIA GERENCIAL/CIENCIA ADMINISTRATIVA

La segunda revolución significativa provino de la aplicación de los métodos cuantitativos para la toma de decisiones. Este es un desarrollo posterior a la Segunda Guerra Mundial, y en general se le ha llamado investigación de operaciones o ciencia administrativa. En muchos aspectos este enfoque se deriva del movimiento de la administración científica con la incorporación de métodos más complejos (principalmente matemáticos), tecnología computacional, y una orientación hacia problemas más amplios. Prescribe cómo debe decidir el administrador, a partir de ciertas suposiciones técnico-económicas y los objetivos que deben lograrse. Como se indicó previamente, los científicos de la conducta se nutrieron primero de las ciencias sociales con orientación psicológica. En contraste, la mayoría de los pensadores de la ciencia administrativa, provienen de las áreas de Matemáticas, Estadística, Ingeniería y Economía, y tienen una orientación técnico-económica. Por tanto, es normal que estos dos enfoques tengan diferentes puntos de vista y operen bajo supuestos diferentes.

El término "*ciencia administrativa*" recibió su impulso inicial al establecerse el Instituto de Ciencias de la Administración en 1953, con objeto "*de identificar, extender y unificar el conocimiento científico que contribuye al entendimiento y práctica de la administración*". Muchos autores usan la designación CA/IO (Ciencia Administración/Investigación de Operaciones) para referirse a su respectiva profesión.

Otras disciplinas han contribuido al desarrollo de la ciencia administrativa, las matemáticas y la Estadística han aportado muchas herramientas analíticas; la tecnología de computación ha facilitado la utilización de métodos cuantitativos complejos. Conceptos clave que permiten distinguir el campo:

1. Hincapié en el método científico;
2. Enfoque sistemático para la solución de problemas;
3. Construcción de modelos matemáticos;
4. Cuantificación y utilización de procedimientos matemáticos y estadísticos;
5. Uso de las computadoras electrónicas como herramientas;
6. Interés por los aspectos técnico-económicos más que por los psicosociales;
7. Hincapié en el enfoque sistémico global;
8. Búsqueda de las decisiones óptimas en base a suposiciones de un sistema cerrado;
9. Orientación hacia modelos normativos más que a los descriptivos.

La investigación de operaciones como se concibe actualmente, es producto de los esfuerzos realizados durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los científicos con diferentes especialidades fueron llamados para cooperar en la solución de problemas militares. La primera vez que se reunió un grupo organizado de investigadores de operaciones fue en Inglaterra en 1940. Uno de los proyectos era estudiar la aplicación de los sistemas de radar. El grupo estudió los sistemas interceptores de radar como un sistema integrado hombre-máquina, con objeto de desarrollar la utilización óptima de los recursos disponibles. Como resultado de estos esfuerzos, la efectividad de la defensa aérea británica durante la Batalla de Inglaterra se mejoró notablemente.

Los éxitos de estos esfuerzos sentaron las bases para el desarrollo futuro de los grupos de investigación de operaciones en aplicaciones a problemas no militares. Sin embargo no fue sino hasta los primeros años de la década de 1950 que este método se introdujo en la industria americana.

Fases principales de un proyecto de investigación de operaciones:

1. Formulación del problema;
2. Construcción de un modelo matemático que representa el sistema bajo estudio;
3. Obtención de una solución con el modelo;
4. Prueba del modelo y de la solución derivada de él;
5. Establecimiento de controles sobre la situación;
6. Implantación de la solución: instrumentación.

Gruber y Niles resumen los problemas que suponen la utilización práctica de CA/IO:

1. Los investigadores de operaciones no consideran suficientemente los factores humanos, ya que son difíciles de modelar matemáticamente.
2. La tarea de explicar y convencer al usuario debería conformar, inconscientemente, la formulación y la solución del problema.
3. La ciencia de la administración debe interesarse por la administración como un proceso completo.
4. La dirección con frecuencia no tiene la confianza para usar los resultados producidos por el grupo de investigación de operaciones.
5. La inercia de la administración impide la instrumentación.
6. Las personas que participan en la investigación de operaciones deben comprender que la administración opera en un ambiente de crisis en el que el tiempo es un factor muy importante.

En la actualidad existe más controversia respecto a cuál enfoque -el tradicional, el de la ciencia de la conducta o el de la ciencia administrativa- es el mejor. Los argumentos con frecuencia carecen de significado. *"Estos tres enfoques son complementarios, más que opuestos; cada uno constituye una parte distinta del amplio campo de los estudios organizacionales y sus límites se superponen"*.

Los sistemas de valores varían y están profundamente enraizados; los especialistas se interesan por diferentes - aspectos de la organización y de la sociedad, y ponen de manifiesto la utilidad de esfuerzos diferentes. Es importante reconocer las diversas contribuciones sin menospreciar los esfuerzos de las otras ciencias. Todos son valiosos. Las tres pueden hacer contribuciones importantes para la comprensión de las organizaciones y el mejoramiento de la práctica administrativa (Kast y Rosenzweig, 1982) .

III.B.3 TEORIA DE SISTEMAS

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, durante la década pasada, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, al enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

La teoría tradicional supone que la organización es un sistema cerrado, mientras que el enfoque moderno la considera un sistema abierto en interacción con su ambiente.

La aplicación del enfoque de sistemas ha tenido significación particular para las ciencias sociales. Todos los aspectos de la vida social forman un todo relacionado y se puede entender mejor a la sociedad como un sistema interconectado.

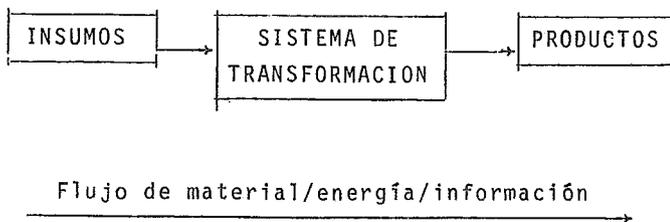
En el campo de la psicología el enfoque de sistemas ha lo grado prominencia. Kurt Lewin encontró que las explicaciones puramente psicológicas de la personalidad eran inadecuadas y que deberían tomarse en consideración las fuerzas socioculturales. Los fundamentos básicos de la disciplina cibernética se basan en el enfoque sistémico. Se interesa principalmente por el flujo de comunicación en los sistemas complejos. Aunque la cibernética se ha aplicado sobre todo a problemas de ingeniería mecánica, su modelo de retroalimentación, control y regulación tiene una gran aplicación tanto en sistemas biológicos como en los sociales.

Otro punto de vista similar que empieza a influir el pensamiento de muchas de las ciencias sociales y físicas es el concepto de holismo, que se relaciona de manera estrecha con el funcionalismo y el enfoque de sistemas. El holismo considera que todos los sistemas -físicos, biológicos y sociales- están compuestos de subsistemas interrelacionados. El todo no sólo es la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. El holismo es lo opuesto al elementarismo, que ve al todo como la suma de sus partes. El punto de vista holístico es básico para el enfoque de sistemas. En la teoría organizacional tradicional, así como en muchas otras ciencias, los subsistemas se han estudiado por separado, con el propósito de reunir posteriormente las partes en un todo. El enfoque de sistemas hace hincapié en que esto no es posible y que el punto de partida debe ser el sistema total.

El enfoque de sistemas también ha sido adoptado por los psicólogos sociales como una base para el estudio de las organizaciones. Katz y Kahn sugieren que el enfoque sicosocial, en general, ha sido ignorado, no se ha manejado adecuadamente de acuerdo con la estructura y la organización social, por lo que emplearon conceptos de sistemas para desarrollar un modelo integrado.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: 1. Cerrados o 2. Abiertos y en interacción con su medio. Esta distinción aunque no es absoluta es muy importante en la teoría organizacional. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Las teorías sobre administración tradicionales fueron vistas primero como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la organización. Se consideraba que la organización era suficiente e independiente de tal manera, que sus problemas podían analizarse en términos de su estructura interna, tareas y relaciones formales, sin hacer referencia al medio externo. Una característica de todos los sistemas cerrados es que tienden de manera inherente a moverse hacia el equilibrio estático y entropía. *"El desorden, desorganización, falta de estructura, u organización al azar de un sistema se conoce como su entropía"*.

MODELO GENERAL DE LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO



El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos, servicios y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Dentro del enfoque de sistema integral sobre las organizaciones, se considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de un cierto número de subsistemas.

Las metas y valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores del medio sociocultural. Una premisa básica es que la organización, como un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos, que son determinados por el sistema general. El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. La tecnología afecta la estructura de la organización y a su subsistema psicosocial.

Cada organización tiene un subsistema psicosocial que está compuesto por individuos y grupos en interacción. Obviamente, el subsistema psicosocial recibe influencia de las fuerzas del medio externo así como las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional", dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades.

La estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración). En el sentido formal, la estructura se establece mediante los organigramas de las organizaciones,

por la descripción de posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos. También tiene que ver con los patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosociales. El subsistema administrativo involucra toda la organización, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control. La teoría administrativa tradicional recalca los subsistemas estructural y administrativo y se preocupaba por el desarrollo de principios. Los estudiosos de las relaciones humanas y los científicos de la conducta destacaban el subsistema psicosocial y concentraban su atención en la motivación, dinámica de grupos y otros factores relacionados. La escuela de la ciencia de la administración hacía hincapié en el subsistema técnico, los métodos cuantitativos para tomar decisiones y los procesos de control. Por lo tanto cada enfoque de la organización y la administración ha tendido a destacar un subsistema particular, menospreciando los otros. El enfoque moderno de la organización como un sistema sociotécnico abierto considera a todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

Considerar las organizaciones como sistemas sociotécnicos abiertos sugiere que existen límites que los separan del medio.

Una de las funciones claves dentro de una organización es la regulación de sus fronteras entre los sistemas. Un papel básico de la administración es servir como punto de unión o como deslindador, para asegurar la cooperación y la integración entre los distintos sistemas.

En general, todos los sistemas -físicos, biológicos y sociales- pueden ser considerados en un sentido jerárquico. Por lo tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema. Las grandes organizaciones tienen casi univer -

salmente, una estructura jerárquica. La gente está organizada en grupos; los grupos están organizados en departamentos; los departamentos en divisiones; las divisiones en compañías; y las compañías forman parte de una industria y una economía. En las organizaciones complejas existe una jerarquización de procesos y de estructura.

El concepto de retroalimentación es muy importante para entender cómo mantienen los sistemas un equilibrio dinámico. A través del proceso de retroalimentación, el sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que le ayuda a ajustarse. La retroalimentación es de vital importancia para las organizaciones complejas, las cuales deben recibir continuamente impulsos de información desde su ambiente.

Los sistemas deben tener dos mecanismos que a menudo entran en conflicto. En primer lugar, para mantener un equilibrio, deben tener mecanismos de mantenimiento que aseguren que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio. Las fuerzas de mantenimiento son conservadoras e intentan prevenir al sistema contra cambios tan rápidos que originen el desequilibrio de los distintos subsistemas y el sistema total. En segundo lugar los mecanismos de adaptación son necesarios para suministrar un equilibrio dinámico tal que cambia a través del tiempo. Por lo tanto, el sistema debe tener mecanismos de adaptación que le permitan responder a los cambios internos y externos.

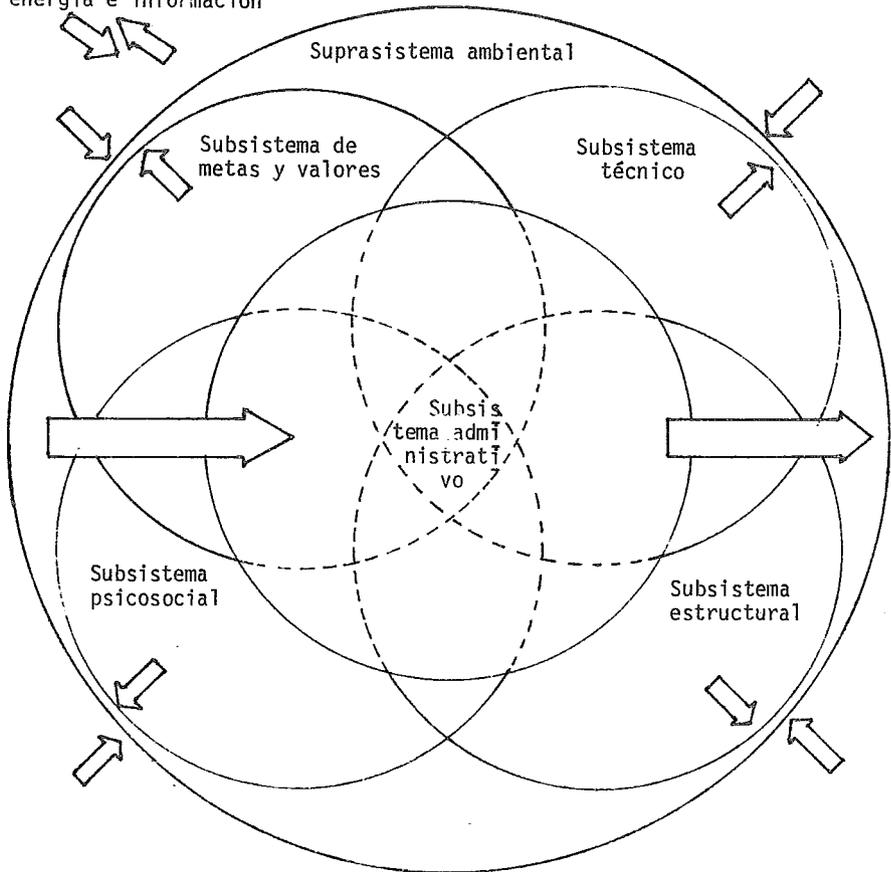
Las organizaciones sociales complejas están constituidas por muchos subsistemas, algunos de los cuales tienen exceso de capacidad o recursos, lo cual crea una presión continua hacia el crecimiento.

En los sistemas físicos existe una relación directa causa-efecto entre las condiciones iniciales y el estado final. El concepto de equifinalidad dice que los resultados finales pueden lograrse con diferentes condiciones iniciales y de manera diferente.

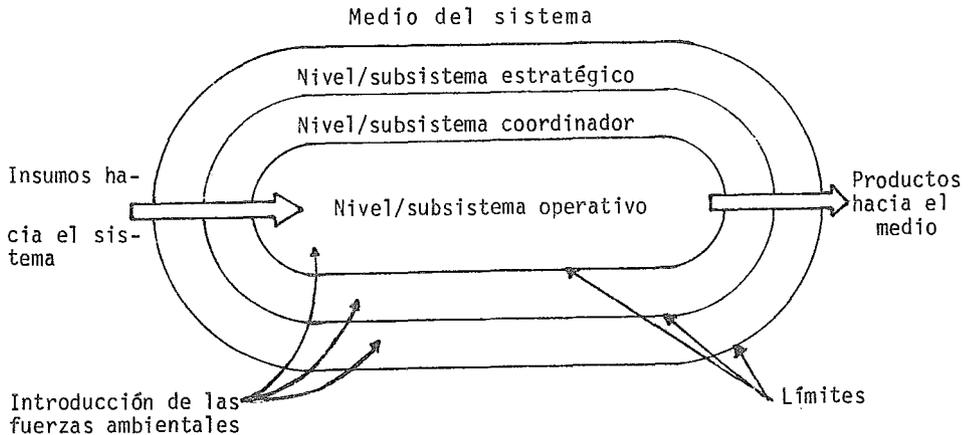
EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

(Kast y Ronsenzweig, administración en las organizaciones, pág. 118).

Flujo de entrada-salida de materiales, energía e información



La organización como un compuesto de niveles/subsistemas estratégicos, de coordinación y operativos.
 (Kast y Rosenzweig. Administración en las organizaciones, pág 127).



Existen tres niveles de subsistemas en el sistema administrativo de organizaciones complejas: operativo, de coordinación y estratégico. El subsistema operativo se relaciona con la realización de las tareas. El nivel estratégico relaciona las actividades de organización a su medio. El subsistema de coordinación sirve como integrador vertical de las actividades (estratégica y operativa) y horizontalmente (entre las diferentes funciones al mismo nivel). Concebir a la organización como un sistema sociotécnico crea un papel diferente para el administrador, puesto que debe integrar y balancear los distintos subsistemas y las actividades dentro del marco de referencia ambiental (Kast y Rosenzweig, 1982).

IV. EL PROCESO DE CAMBIO

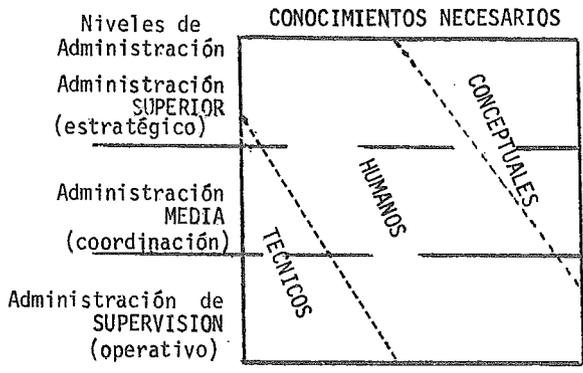
Hemos visto en los capítulos anteriores, como desde la definición del mismo término administración, en el proceso administrativo, así como en las diferentes teorías administrativas, todas coinciden en tratar de asegurar una cosa: los objetivos organizacionales.

A continuación revisaremos un tema que como los anteriores, va encaminado a analizar aquellos conocimientos y habilidades que facilitan al administrador el proceso de administración o dirección.

IV.A. LOS CONOCIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR

Después de repasar la literatura respectiva, es evidente que hay casi tantas definiciones de la administración como es - critores sobre la materia. Una idea común que aparece en es - tas definiciones es que al administrador le interesa alcanzar las metas u objetivos de la organización. Definiremos la adm - inistración como el trabajo que se hace con y por medio de in - dividuos y grupos para alcanzar las metas de la organización. La administración tal como se ha definido se aplica a organi - zaciones, sean éstas empresas, instituciones educativas, hos - pitales, organismos políticos o inclusive familias. Para te - ner éxito, estas organizaciones necesitan que su personal ad - ministrativo posea habilidades de orden interpersonal. La ad - ministración es considerada como una clase especial de direc - ción donde lo importante es el logro de las metas de la orga - nización.

Generalmente se está de acuerdo en que se necesitan por lo menos tres tipos de conocimientos para llevar a cabo el proce - so de administración: los conocimientos técnicos, los huma - nos y los conceptuales.



Conocimientos técnicos: la habilidad para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas y el equipo en la ejecución de tareas específicas, y que se adquiere con la experiencia, la educación y el entrenamiento.

Conocimientos humanos: la habilidad y el buen juicio para trabajar con y por medio de personas, incluyendo una comprensión de la motivación y la aplicación de una dirección eficaz.

Conocimientos conceptuales: la habilidad para comprender las complejidades de toda la organización y donde encajan, dentro de la organización, las acciones propias. Este conocimiento permite a uno actuar de acuerdo con los objetivos de la organización entera, y no únicamente en función de las metas y necesidades de su propio grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estos conocimientos varía a medida que un individuo avanza en la organización del nivel de supervisión a los altos puestos administrativos. El común denominador que parece ser crucial en todos los niveles es el conocimiento humano.

IV.B IMPORTANCIA DE LAS CUALIDADES HUMANAS

El énfasis en los conocimientos humanos se consideraba importante en el pasado, pero actualmente es de primerísima importancia. Por ejemplo, uno de los grandes empresarios John D Rockefeller, afirmó: "Pagaré más por la capacidad de entenderse con la gente que por cualquier otra capacidad bajo el sol".

Según un informe de la American Management Association, una inmensa mayoría de los doscientos administradores que participaron en una encuesta reciente estuvieron de acuerdo en que el rasgo individual más importante de un ejecutivo es su capacidad para entenderse con la gente.

IV.C DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

Un individuo al madurar, desarrolla patrones de hábito o respuestas condicionadas a diversos estímulos. La suma de estos patrones de hábitos determina su personalidad.

Muchos psicólogos afirman que las estructuras fundamentales de la personalidad se desarrollan en una época temprana de la vida.

Es por eso que es más fácil cambiar la personalidad en una época temprana de la vida, mientras más envejece una persona, más tiempo y experiencias nuevas se requieren para efectuar un cambio en el comportamiento.

IV.C.1 MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades. Como seres humanos siempre estamos haciendo algo: caminando, hablando, comiendo, durmiendo, trabajando, y así por el estilo. Para predecir el comportamiento los administrado-

res deben saber qué motivos o necesidades de las personas llevan a que se produzca una determinada acción en un momento particular.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas. La razón de nuestra acción no siempre es evidente para nuestra mente consciente. Sigmund Freud fue uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación subconsciente. Supuso que la gente no siempre se da cuenta de todo lo que desea y, por ello, que gran parte de su conducta es afectada por motivos o necesidades subconscientes.

IV.C.2 MOTIVO-INCENTIVO

La gente difiere no solo en su capacidad para actuar sino también en su "*voluntad de actuar*" o motivación. La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo. Los motivos son los porqués del comportamiento, los motivos o necesidades son los móviles de la acción.

Las metas son exteriores al individuo; son blancos hacia los que se dirigen los motivos. A estas metas se les llama frecuentemente incentivos.

Los incentivos pueden ser también tangibles o intangibles. Ejemplos de incentivos tangibles son la remuneración, los beneficios y un medio limpio. El elogio, la simpatía, la aprobación y el sentido de realización son ejemplos de incentivos intangibles.

Cada individuo tiene muchos cientos de necesidades. La necesidad con la mayor fuerza en un momento particular en el tiempo es la que conduce a la actividad. La actividad es, pues, el resultado de la necesidad más potente.

En general, la conducta o el comportamiento puede clasificarse en dos categorías: la actividad dirigida hacia una meta y la actividad meta. La actividad dirigida hacia una meta es, en esencia comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta (si la necesidad más fuerte de uno en un momento dado es el hambre, diversas actividades tales como buscar un lugar donde comer, comprar comida o prepararla se considerarían como actividades dirigidas hacia una meta. Por otro lado, la actividad meta es ocuparse de la meta misma). Una diferencia importante entre estas dos clases de actividades es su efecto sobre la fuerza de la necesidad (Hersey y Blanchard, 1970) .

Un concepto de motivación sería: son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Sin embargo no todo lo que deseamos lo obtenemos y ya, así de fácil. Cuando el camino hacia una meta está bloqueado o se ve obstaculizado con alguna barrera, sobreviene lo que se ha dado por llamar frustración.

Hay varias formas en que las personas reaccionan a la frustración. Considerando que la motivación es una energía que impulsa al organismo, al interponerse una barrera entre el organismo y el objetivo, esa fuerza es canalizada ya no hacia el objetivo sino hacia otro lado, constituyéndose en - entonces las diferentes reacciones a la frustración (Arias Galicia, 1983) , y estas a saber son:

Agresión	directa	{	individual
			colectiva
	diferida	{	
Evasión:	parcial:	{	física
	total		psicológica

Regresión

Aislamiento

Racionalización

Resignación

Sublimación

Otras (introyección, proyección, identificación, etc).

Veamos un ejemplo de resignación como reacción a la frustración:

La frustración puede afectar el comportamiento y es ilustrado dramáticamente en un experimento con un pez. Se colocó un lucio en un acuario con muchos de esos pececillos que se usan como cebo nadando a su alrededor. Una vez que el lucio se acostumbró a la abundante provisión de alimento, se colocó un vidrio entre los pececillos y él. Al sentir hambre, el lucio trató de atrapar a los pececillos, pero continuamente dió con la cabeza contra el vidrio. La fuerza de la necesidad de alimento aumentó, y el lucio trató más fuertemente que antes de atrapar a los pececillos. Pero finalmente, los continuos fracasos del lucio en el logro de su meta dieron como resultado la suficiente frustración como para que dejara de tratar de comerse a los pececillos. De hecho cuando por fin se quitó la pared de vidrio, los pececillos empezaron de nuevo a nadar alrededor del lucio, pero ya no ocurrió ninguna actividad dirigida hacia una meta. Con el tiempo, el lucio murió de inanición en medio de una comida abundante. En este tipo de reacción a la frustración, la frustración llega a ser tan suficientemente intensa, que la fuerza que tiene la necesidad de lograr esa meta puede disminuir hasta ya no ser bastante potente para afectar la conducta: la persona se rinde.

Si un individuo desea influir en la conducta de otra persona, primero debe entender cuáles son los motivos o necesidades más importantes para esa persona en ese momento. Para que un incentivo sea eficaz, debe corresponder a la estructura de la necesidad de la persona en cuestión.

Dos factores importantes que afectan la fuerza de la necesidad son la expectativa y la accesibilidad. La expectativa es la probabilidad que ve un individuo de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su experiencia en el pasado. La accesibilidad refleja las limitaciones del medio.

IV.C.3 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES (MASLOW)

Abraham Maslow ideó un sistema interesante que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades. Según Maslow, parece haber una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas. Y propone las siguientes: Necesidades fisiológicas, que son las de mayor jerarquía ya que son necesidades humanas que sostienen la vida misma: alimento, vestido, abrigo.

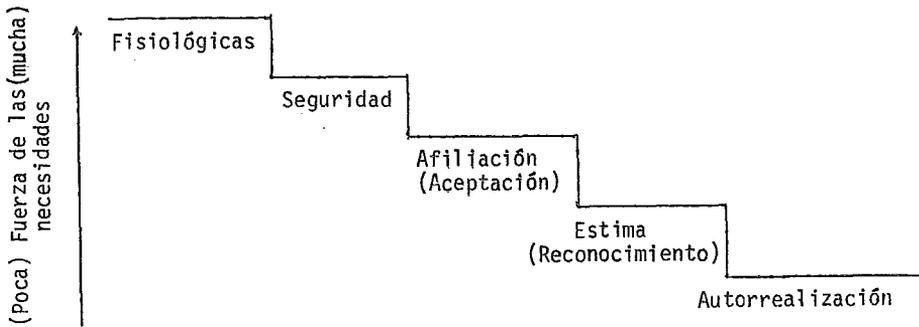
Necesidades de seguridad: consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. Es una necesidad de autoconservación. Además del aquí y ahora, hay una preocupación por el futuro.

Necesidad de afiliación; es la necesidad que tiene el hombre de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos.

Necesidad de estima: es la necesidad de estima, tanto de sí mismo como de reconocimiento por los demás. La satisfacción de estas necesidades de estima producen sentimientos de confianza en sí mismo, prestigio, poder y control.

Necesidad de autorrealización: consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno, cualquiera que éste sea. La autorrealización es pues el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



IV.C.4 LA TEORIA X Y LA TEORIA Y (DOUGLAS MACGREGOR)

La obra de Mayo, tal vez preparó el camino para el desarrollo de la ya clásica "Teoría X - Teoría Y" de Douglas McGregor. Según MacGregor, la organización tradicional, con su efecto de piramidación basado en una estructura de jefe-s subordinado y en una centralización del proceso de toma de decisiones, y su control externo del trabajo, se basa en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación humana. La teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada. Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Los administradores que aceptan los supuestos de la Teoría X tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados, estos administradores creen que el control externo es sin duda lo apropiado para tratar con personas indignas de confianza, irresponsables e inmaduras.

Basándose mucho en la jerarquía de las necesidades de Maslow, McGregor dedujo que los supuestos de la Teoría X acerca

de la naturaleza del hombre son generalmente imprecisos. McGregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Como resultado de esta opinión, McGregor desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano llamada Teoría Y. Esta teoría da por sentado que las personas no son por naturaleza perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente. Por lo tanto, debía ser una tarea esencial de la administración liberar este potencial en el hombre. El trabajador convenientemente motivado puede lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Los administradores que aceptan la imagen de la naturaleza humana de la Teoría Y usualmente no estructuran, controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados. En vez de eso, tratan de ayudar a sus empleados a madurar sometiendo los progresivamente menos a un control externo, permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control. Los empleados son capaces de alcanzar la satisfacción de sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización en un medio de este tipo, algo que a menudo se descuida en el empleo.

Lista de supuestos sobre la naturaleza del hombre en los que se fundan la Teoría X y la Teoría Y de McGregor.

- | | |
|---|--|
| 1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente. | 1. Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables. |
| 2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas. | 2. El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización. |

- | | |
|--|---|
| <p>3. La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.</p> <p>4. La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológico y de seguridad.</p> <p>5. La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.</p> | <p>3. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.</p> <p>4. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológico y de seguridad.</p> <p>5. Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.</p> |
|--|---|

TEORIA INMADUREZ-MADUREZ (CHRIS ARGYRIS)

Según Argyris hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a ser una persona madura con los años:

CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ

INMADUREZ	—————→	MADUREZ
pasividad.....		mayor actividad
dependencia.....		independencia
pocas maneras de comportarse..		capacidad para comportarse de muchas maneras
intereses erráticos y superficiales.....		intereses más profundos y fuertes

perspectiva temporal corta....	perspectiva temporal lar <u>ga</u> (pasado y futuro)
posición subordinada.....	posición de igualdad o superioridad
falta de conciencia del "yo"	conciencia y control del "yo".

La especialización de las labores con frecuencia da como resultado una simplificación exagerada del empleo, de modo que se vuelve repetitivo, rutinario y aburrido. Esto implica una dirección impositiva orientada únicamente a la ejecución del trabajo, en que las decisiones las toma el superior, y los trabajadores se limitan a llevarlas a cabo. Dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo las ayuda a satisfacer algo mas que las simples necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual, a su vez, las motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales.

IV.C.5 TEORIA MOTIVACION - HIGIENE (F. HERZBERG)

Hemos visto cómo, al madurar las personas, las necesidades de estima y de autorrealización parecen volverse más importantes. Una de las series más interesantes de estudios dedicados fundamentalmente a estas áreas es la que dirigió Frederick Herzberg de la Case Western Reserve University. Herzberg al desarrollar su teoría motivación-higiene, parece haber sentido que los estudiosos como McGregor y Argyris estaban tocando un tema importante. El conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades, podría ser de valor inestimable para las organizaciones y los individuos. Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera

neras diferentes. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba. Por otro lado, cuando la gente se sentía bien en su empleo, eso tenía que ver con el trabajo mismo. Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades factores higiénicos porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo. Llamó a la segunda categoría de necesidades motivadores porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVADORES

FACTORES HIGIENICOS	MOTIVADORES
<i>Medio ambiente</i>	<i>El trabajo mismo</i>
Políticas y administración	Exito
Supervisión	Reconocimiento del logro
Condiciones de trabajo	Trabajo desafiante
Relaciones interpersonales	Responsabilidad acrecentada
Dinero, posición, seguridad	Desarrollo y adelanto.

Puede decirse que la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, la situación relativa y la seguridad son factores higiénicos. Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo.

Son factores motivadores: los factores satisfactores que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción. Herzberg utilizó este término porque estos factores parecen tener un efecto po-

sitivo sobre la satisfacción en el empleo, que a menudo da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Previamente al trabajo de Herzberg se insistió en lo que se denominó "*ampliación del puesto*", el propósito de esto era dar una respuesta a la especialización exagerada que había caracterizado a muchas organizaciones industriales. Herzberg hace algunas observaciones acerca de esta corriente y afirma que lo que realmente necesitamos hacer con el trabajo es enriquecer el empleo. Con enriquecimiento del puesto queremos decir acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo. Aún en los niveles más bajos de una organización, las personas responden de un modo responsable y productivo a un ambiente de trabajo en el que se les da una oportunidad de desarrollarse y madurar. La gente empieza a satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización al participar en la planeación, organización, motivación y control de sus propias labores (Hersey y Blanchard, 1970)

A continuación veremos un ejemplo de enriquecimiento del puesto.

Este ejemplo se puede ilustrar con la experiencia que tuvo un superintendente de relaciones industriales con un grupo de conserjes. Cuando el superintendente fue transferido a una planta nueva, no tardó en descubrir que, para su gran asombro, además de sus deberes, quince conserjes de mantenimiento de la planta reportaban directamente a él. Estos hombres no tenían supervisor. Un día, curioseando entre los archivos, el superintendente notó que existía un historial de quejas acerca del mantenimiento de la planta. Después de hablar con los demás y de observar por sí mismo, le tomó poco tiempo confirmar los informes. Los conserjes parecían ser perezosos, indignos de confianza y, por lo general, carentes de motivación. Eran ejemplos vivientes de los supuestos de la Teo

ría X sobre la naturaleza humana. Resuelto a hacer algo en -- relación con el comportamiento de los conserjes, el superin - tendente convocó a una reunión en grupo a los quince hombres. Abrió la reunión diciendo que, según entendía, había numero - sos problemas de mantenimiento en la planta, pero confesó que no sabía qué hacer con ellos. Como pensaba que ellos, en tan - to que conserjes, eran expertos en el ramo del mantenimiento, les preguntó si juntos podrían ayudarle a resolver estos pro - blemas. "*Alguien tiene algo que proponer?*" -preguntó. Hubo un silencio sepulcral. El superintendente se sentó y no dijo na - da. Esto duró casi veinte minutos. Por último, un conserje ha - bló, contó un problema que tenía en su zona e hizo una propo - sición. Pronto otros lo imitaron, y súbitamente los conserjes estaban envueltos en una animada discusión mientras el super - intendente escuchaba y anotaba sus ideas. Al terminar la reu - nión, se hizo un resumen de las proposiciones con la acepta - ción tácita de todos, incluyendo al superintendente.

A partir de esa reunión, el superintendente turnaba a los conserjes, individualmente o en grupo, todos los problemas de mantenimiento que se presentaban. Por ejemplo, cuando acudían a la planta vendedores de equipos de limpieza o de materia - les, no hablaba con ellos el superintendente sino los conser - jes. De hecho se dió a los conserjes una oficina donde podían hablar con los vendedores. Además continuaron llevándose a ca - bo reuniones regulares en las que se discutían problemas o ideas. Todo esto tuvo una gran influencia sobre el comporta - miento de estos hombres. Llegaron a ser un equipo cohesivo y productivo que se enorgullecía de su trabajo. Hasta su aspek - to cambió. Los que en un tiempo eran un montón de andrajosos se presentaban ahora a trabajar con ropas limpias y plancha - das. No era raro ver a uno o dos conserjes haciendo pruebas sobre el piso para ver qué cera o limpiador era más eficaz. Como ellos tenían que tomar las decisiones, incluso asignar fondos para la compra de sus materiales, querían saber cua - les eran los mejores.

En el capítulo siguiente veremos, precisamente por qué en los mismos grupos de personas, los administradores logran resultados diferentes, y como es que los dirigentes deben comportarse para administrar eficazmente.

V. EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL

En el capítulo anterior vimos lo que un administrador debe conocer para facilitarle precisamente su función como administrador de Recursos Humanos, en el presente capítulo veremos además cuál debe ser su comportamiento para administrar en una forma eficaz. VEAMOS:

La empresa con éxito tiene un atributo principal que la coloca aparte de las empresas sin éxito: una dirección dinámica y eficaz. Por todas partes hay una búsqueda casi frenética de personas con la capacidad necesaria para dirigir eficazmente. Esta escasez de elementos dirigentes eficaces no se limita a los negocios sino que se refleja en la carencia de administradores capaces en el gobierno, la educación, las fundaciones, las iglesias y toda otra forma de organización.

Según George R. Terry: " *La dirección es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo* ". El estudio de otros autores revela que la mayoría de los autores sobre administración están de acuerdo en que dirigir es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada.

Durante muchos años, el enfoque más común en el estudio de la dirección era el que atendía a los rasgos dirigentes como tales, sugiriendo que hay ciertos rasgos, como la energía física o la amabilidad, que son esenciales para poder dirigir eficazmente. En consecuencia, este enfoque parecía poner en tela de juicio el valor de entrenar a los individuos para que asumieran puestos directivos.

Los estudios empíricos hacen pensar que la dirección es un proceso dinámico, que varía de situación a situación según las diferencias en los dirigentes, los subordinados y las situaciones.

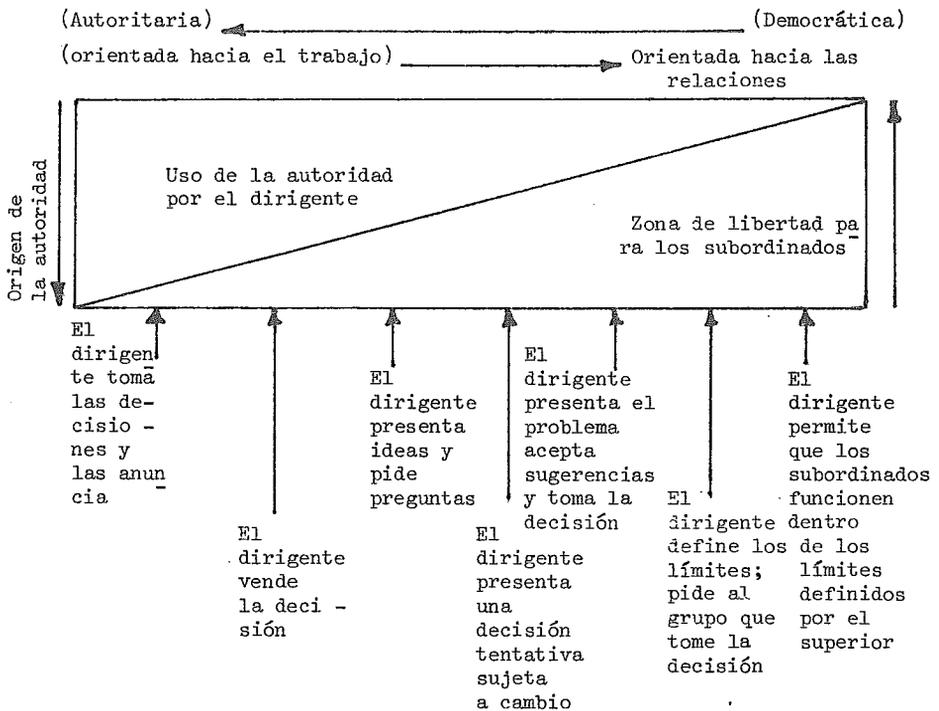
Los autores del pasado pensaban que el interés por las tareas está representado generalmente por un comportamiento directivo autoritario, mientras que un interés por las relaciones está representado por un comportamiento directivo democrático.

Esta opinión era popular porque en general se estaba de acuerdo en que un dirigente influye en sus subordinados de una de dos maneras: 1. Puede decir a sus subordinados qué hay que hacer y cómo hacerlo, ó 2. Puede compartir sus responsabilidades de dirigente con sus subordinados, haciéndolos participar en la planeación y ejecución del trabajo. El primero es el tradicional estilo autoritario cuya preocupación principal es el trabajo. El segundo es el estilo democrático menos directivo, cuya preocupación principal son las relaciones humanas.

Por supuesto, hay una amplia variedad de estilos de comportamiento directivo entre estos dos extremos. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, describieron una amplia gama de estilos en la forma de un continuo que va desde el comportamiento directivo muy autoritario en un extremo hasta el comportamiento directivo muy democrático en el otro.

En la página siguiente, veremos gráficamente el CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.

CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO



Los estudios sobre dirección iniciados en 1945 por la Oficina de Investigación Comercial, en la Universidad de Ohio State, trataron de identificar las dimensiones del comportamiento directivo. Redujeron la descripción del comportamiento directivo a sus dos dimensiones: la iniciación de la estructura y la consideración. La iniciación de la estructura alude " al comportamiento del dirigente al delinear la relación entre él mismo y los miembros del grupo de trabajo y al procurar establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento". Por otro lado la consideración se refiere al " comportamiento que indica amistad,

confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal". La iniciación de la estructura parece estar interesada en el trabajo o las tareas, la consideración está orientada hacia las relaciones y tiende a recalcar las necesidades del individuo. Durante estos estudios, el comportamiento directivo fue representado por primera vez sobre dos ejes separados, en vez de en un solo continuo.

Los cuadrantes de la dirección de la Universidad de Ohio State.

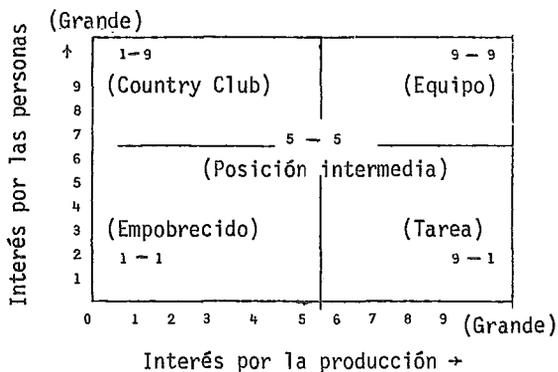
Consideración (Alta) →	Consideración alta y estructura baja	Estructura alta y consideración alta
	Estructura baja y consideración baja	Estructura alta y consideración baja

Iniciación de la estructura (Alta) →

Casi simultáneamente a los estudios sobre dirección en -- la Universidad de Ohio State, se llevaron a cabo los primeros estudios del Centro de Investigación y Estudio de la Universidad de Michigan. El propósito era tratar de estudiar la dirección localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras y pruebas de eficiencia. Los estudios identificaron dos conceptos que fueron llamados interés por el empleado e interés por la producción. Estos dos intereses son paralelos a las dos dimensiones de la dirección, iniciación de la estructura y consideración, de la Universidad de Ohio State.

V.A EL GERENCIAL ADMINISTRATIVO (BLAKE Y MOUTON)

Basado en los modelos anteriores, Robert R. Blake y Jane S. Mouton identificaron cinco tipos diferentes de dirección al que le llamaron: " *Grid Administrativo*".



LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN DEL GRID ADMINISTRATIVO.

Empobrecido. La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización.

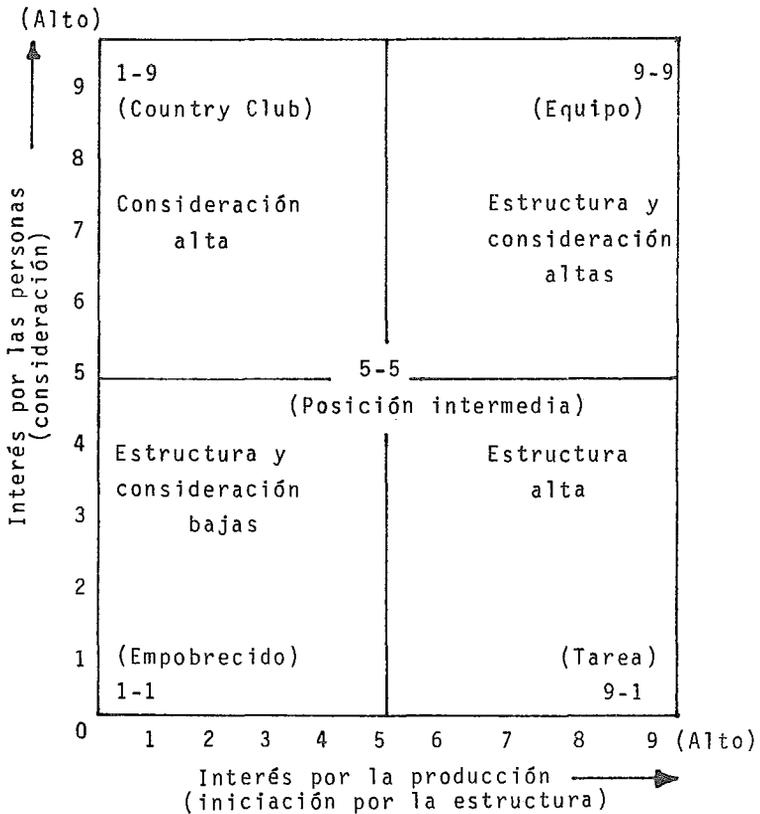
Country Club. La atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones satisfactorias tienen las personas conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.

Tarea. La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.

Posición intermedia. El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

Equipo. El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un " *interés común*" en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

FUSION DE LAS TEORIAS SOBRE LA DIRECCION DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO STATE Y DEL GRID ADMINISTRATIVO.



V.B TEORIA TRIDIMENSIONAL

Al madurar un individuo desarrolla hábitos y respuestas condicionadas a diversos estímulos. Un individuo empieza a conducirse de una manera semejante bajo condiciones semejantes. Este comportamiento o conducta es lo que los otros aprenden a reconocer como esa persona, como su personalidad. La personalidad o estilo directivo de un individuo es la norma de comportamiento que evidencia cuando se ocupa de dirigir las actividades de otros. Siempre ha habido dirigentes que, desde el punto de vista de sus subordinados, superiores o colegas, presentan una o más de las cuatro personalidades directivas básicas. Estos estilos, derivados de las dimensiones de la tarea y de las relaciones, pueden describirse como sigue:

Tarea alta. Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en tarea pero bajo en relaciones. Parece estar más interesado en la tarea que en los sentimientos y satisfacciones personales de sus subordinados. Parece enfatizar el aspecto de trabajo de la productividad, viendo a los miembros como instrumentos para cumplir sus propias metas personales o las metas de su organización.

Tarea y relaciones altas. Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los otros como alto, tanto en tarea como en relaciones. Parece enfatizar la realización del trabajo, pero no a expensas de los individuos de su grupo. Parece fijar normas elevadas, pero se interesa en cada uno, aceptando su individualidad, sus necesidades personales y sus ideas.

Relaciones altas. Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en relaciones pero bajo en tarea. Muestra un interés más patente por las necesidades de los individuos en el grupo que por la tarea que debe llevarse a cabo. Parece pensar que cada individuo es un ser humano y por ello trata a cada uno como si fuera importante.

Tiende a enfatizar de una manera extrema el apoyo y el progreso de sus subordinados en lugar de la productividad.

Tarea y relaciones bajas. Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como bajo, tanto en tarea como en relaciones. Parece ser un dirigente que permite a sus subordinados dirigir sus propias actividades, y no gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos.

Las combinaciones arriba descritas, nos hacen surgir preguntas sobre si puede haber un estilo normativamente bueno de comportamiento directivo que sea ideal y único y que pueda aplicarse a todas las situaciones directivas.

Así tenemos que al modelo de dos dimensiones se le adiciona la dimensión de eficacia. Al añadir la dimensión de eficacia a las dimensiones de tarea y relaciones, estamos tratando de integrar los conceptos de estilo directivo con las exigencias situacionales de un ambiente específico. Cuando el estilo de un dirigente es conveniente para una situación dada se le llama eficaz; cuando su estilo no es conveniente para una situación dada se le llama ineficaz. Si la eficacia de comportamiento de un dirigente depende de la situación en que es usado, de allí se sigue que cualquiera de los estilos básicos puede ser eficaz o ineficaz según la situación.

Cómo son vistos por los demás los estilos básicos de comportamiento directivo cuando son eficaces o ineficaces.

ESTILOS BASICOS	EFICAZ	INEFICAZ
Tarea Alta	Visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento	Visto a menudo como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se

		interesa sólo en la producción a corto plazo
Tarea y relaciones Altas	Visto a menudo como alguien que es un buen motivador, fija normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar su equipo	Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación
Relaciones altas	Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes	Visto a menudo como alguien que está primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente", reticente a arriesgar la ruptura de una relación con tal de cumplir una tarea
Tarea baja y relaciones bajas	Visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeñar un papel	Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo y se preocupa

menor en su interacción social

poco por la tarea
o por las personas que participan en ella

V.C. ANALISIS SITUACIONAL

Hay a la mano ejemplos de investigaciones adicionales que apoyan el argumento de que todos los estilos básicos de comportamiento directivo pueden ser eficaces según la situación.

A.K. Korman reunió algunas de las evidencias más convincentes para desechar la idea de un solo estilo óptimo de comportamiento directivo. Así pues encontró que la consideración y la iniciación de la estructura no tenían gran valor profético por lo que atañe a la eficacia. Esto sugiere que, puesto que las situaciones difieren, los estilos deben hacerlo también.

Un dirigente eficaz debe ser capaz de diagnosticar las demandas del medio y luego de adaptar su personalidad como dirigente para conformarse a estas demandas, o de elaborar los medios para cambiar todas o algunas de las otras variables.

El ambiente que rodea a un dirigente tiene numerosos componentes interactuantes. El dirigente debe aprender a analizar correctamente estos componentes. Algunas de las variables ambientales que debe ser capaz de evaluar son:

- La personalidad del dirigente
- Las expectativas del dirigente
- Las personalidades de los subordinados
- Las expectativas de los subordinados
- Las personalidades de los superiores

Las expectativas de los superiores
Las personalidades de los iguales
Las expectativas de los iguales
La personalidad de la organización
Las demandas del trabajo

Las expectativas son las ideas que tiene una persona sobre el comportamiento que creé adecuado para su puesto o posición, o la manera en que percibe los papeles desempeñados por los demás. En otras palabras, las expectativas de un individuo le indican lo que debe hacer en diversas circunstancias en su empleo particular y como piensa que los demás -sus superiores, iguales y subordinados- deben conducirse en relación con la posición de él. Decir que una persona comparte sus expectativas con otra persona significa que cada uno de los individuos en cuestión percibe correctamente y acepta su papel y el papel del otro. Si las expectativas han de ser compatibles, es importante compartir metas y objetivos comunes.

Personalidad y expectativas del dirigente: uno de los elementos más importantes de una situación directiva es la personalidad del dirigente mismo (estilo). El dirigente desarrolla su estilo en un periodo de tiempo de acuerdo con su experiencia, su educación y su entrenamiento. Este estilo no es la manera como piensa el dirigente que se comporta en su situación, sino como perciben su comportamiento los demás (sobre todo sus subordinados). Todos los dirigentes tienen expectativas acerca de la manera en que deben comportarse en cierta situación. Cómo se comporten en realidad depende con frecuencia de dichas expectativas.

Personalidad y expectativas de los subordinados: las personalidades o estilos de sus subordinados es una consideración importante para un dirigente que sopesa una situación. De hecho, como Fillmore Sandford ha indicado, es hasta cierto pun

to justificado ver a los subordinados *"como el factor más crucial de cualquier acontecimiento directivo"*.

Victor H. Vroom ha revelado evidencias de que la eficacia de un dirigente depende en gran medida de la personalidad o estilo de los trabajadores individuales. Por lo tanto, aunque un administrador preferiría cambiar los estilos de sus subordinados, puede resultar que él deba adaptarse, al menos temporalmente, al presente comportamiento de ellos. Un dirigente debe conocer las expectativas de los subordinados sobre la manera en que él ha de comportarse en ciertas situaciones. Esto es especialmente importante cuando un dirigente es nuevo en el puesto. El estilo de comportamiento directivo de su predecesor es entonces una influencia poderosa. Si este estilo es diferente del que el dirigente piensa usar, esto puede crear de inmediato un problema. El dirigente debe, o cambiar su estilo para que coincida con las expectativas de sus subordinados, o cambiar las expectativas de éstos.

Personalidad y expectativas de los superiores: otro elemento del medio es la personalidad directiva del jefe. Si el jefe está muy interesado en la tarea, tal vez espere que su subordinado actúe de la misma manera. Un comportamiento orientado hacia las relaciones podría ser estimado inconveniente, aún sin tomar en cuenta los resultados.

Personalidades y expectativas de los iguales: los estilos y expectativas de los iguales son importantes cuando un director tiene frecuentes interacciones con ellos.

Personalidad y expectativas de la organización: la personalidad y las expectativas de una organización son determinadas por la historia y la tradición de la organización. Al desarrollo de una personalidad organizacional o "imagen colectiva" se le ha llamado proceso de institucionalización. Las expectativas de la organización se expresan casi siempre en forma de

políticas, procedimientos y controles de funcionamiento, así como en los usos y costumbres informales desarrolladas en el tiempo.

Demandas del trabajo: otro elemento importante de una situación directiva son las demandas del trabajo cuya realización se ha asignado al grupo del dirigente. Los trabajos altamente estructurados que necesitan direcciones parecen requerir un comportamiento de alta tarea, mientras que los trabajos no estructurados que no necesitan direcciones parecen conducir a un comportamiento interesado en las relaciones.

Una variable que necesita ser mencionada es el tiempo disponible para la toma de decisiones. Las demandas que han de cumplirse pronto, como en un caso de emergencia, requieren por lo general un comportamiento orientado hacia la tarea, por otro lado, si el tiempo no es el factor principal de la situación hay mayores oportunidades para usar otros estilos de dirección.

La adaptabilidad es el margen de comportamiento dentro del cual un dirigente puede variar su estilo. Si la variación es adecuada a la situación, el dirigente será eficaz. Como resultado, los dirigentes rígidos tienden a ser eficaces sólo en situaciones en que sus estilos son compatibles con el medio. Las situaciones directivas varían en la medida en que exigen adaptabilidad. Este hecho pone de relieve la importancia de la capacidad para diagnosticar de un dirigente, su capacidad para comprender la naturaleza y el impacto de las variables ambientales antes citadas y para evaluarlas en términos de demandas de tareas y relaciones.

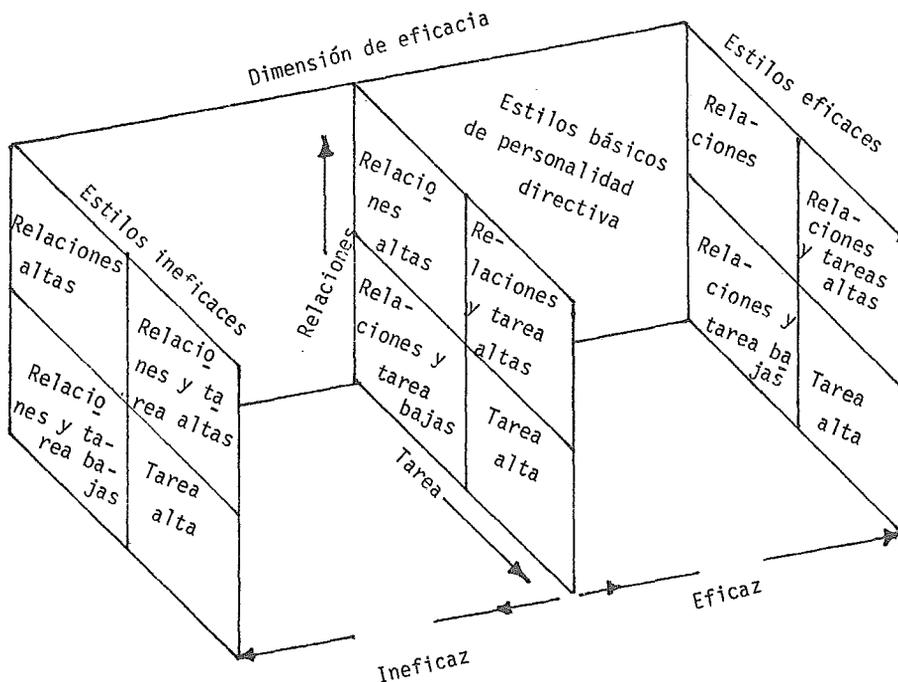
Uno de los cambios más difíciles de hacer es un cambio completo en la personalidad de un individuo, y sin embargo, la industria invierte anualmente muchos millones de dólares en programas de entrenamiento y perfeccionamiento que concentran sus esfuerzos en cambiar el estilo de sus dirigentes.

Cambiar el estilo de los administradores es un proceso difícil y que consume una considerable cantidad de tiempo. Esperar milagros de un día para otro conducirá a la inquietud y a la frustración tanto a los administradores como a los subordinados. Se recomienda que el cambio en el estilo administrativo general de una empresa se planee y realice sobre una base de largo plazo, de modo que las expectativas de todos los implicados sean sólidas.

Reconociendo algunas de las limitaciones de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento que dirigen sus esfuerzos sólo al cambio de los estilos directivos, Fiedler indicó que: *"Parece más prometedor actualmente enseñar al individuo a reconocer las condiciones en las que puede rendir más y a modificar la situación para que se ajuste a su estilo directivo"*. Esta filosofía, que él llama *"ingeniería organizacional"* se basa en el supuesto: *"Casi siempre es más fácil cambiar el ambiente de trabajo de un hombre que su personalidad o su estilo para relacionarse con los demás"*. Sin embargo, reconoció como hemos sostenido, que el éxito de la ingeniería organizacional depende de que se prepare a un individuo a ser capaz de diagnosticar su propia personalidad o estilo directivos y las otras variables ambientales. Sólo después de interpretar correctamente estas variables podrá determinar si se necesitan cambios, (Hersey y Blanchard, 1970) .

En la página siguiente, veremos gráficamente EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA DIRECTIVA.

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA DIRECTIVA.



Hasta aquí, hemos visto como a través del tiempo se ha manifestado enorme interés por investigar acerca de las organizaciones.

Vimos como unas veces el factor humano es considerado en segundo plano, y en su lugar se investigan los aspectos técnicos como punto central (teoría tradicional), que otras veces eran precisamente los factores técnicos los ignorados y en su lugar eran los factores psicológicos del individuo los investigados (ciencia del comportamiento y relaciones humanas).

La sofisticación de los postulados de la ciencia gerencial vuelve a pasar por alto los factores psicológicos, y pone énfasis en los aspectos técnico-económicos, en esta ocasión simple y sencillamente porque no le era posible el tratamiento de dichos factores con los modelos matemáticos utilizados por estos teóricos.

Premeditado o no el hecho de que se ignoraran o enfatizaran unos u otros factores, el hecho es que no fue sino hasta la teoría de sistemas que todas y cada una de las anteriores investigaciones vinieron a converger en un enfoque integral, donde todos y cada uno de los elementos (subsistemas) antes estudiados en forma aislada, por primera vez son estudiados en forma integral.

Considero que, aunque este enfoque es el más completo de ninguna manera se debe de negar crédito a las investigaciones anteriores, las cuales aportaron valiosos conceptos a los estudios actuales de las organizaciones.

Se abordaron algunas teorías sobre el comportamiento humano, encontrándose una marcada coincidencia en lo que es indispensable que conozca todo aquel que tenga a su cargo individuos; el conocimiento humano, además de los técnicos y conceptuales que de acuerdo a su nivel dentro de la organización los necesitará en menor o mayor proporción.

Se pudo observar gran similitud entre las necesidades propuestas por la jerarquía de necesidades, teoría X y Y ; y teoría motivación higiene de Maslow, McGregor y Herzberg respectivamente; es decir, que el individuo tiene grupos de necesidades primarias y secundarias o autorrealización, independientemente de la terminología que se utilice para describirlas, y que éstas se pueden manifestar a cualquier nivel dentro de la organización.

Una vez sabido lo que un administrador debe conocer, la pregunta: ¿Cómo debe comportarse?, no se hace esperar.

Se trataron varios estudios al respecto, que si debería ser una persona que su preocupación principal fuera el trabajo, o las buenas relaciones con sus subordinados.

Las investigaciones nos muestran que no hay un estilo óptimo de administración o dirección, es importante señalar, que todo aquel administrador que se interese por mejorar su forma o estilo de dirección, deberá tomar en consideración diversos factores como son: a sus subordinados, sus superiores, sus iguales, así como otros factores del medio que lo rodea.

Uno de los objetivos del estudio que se tratará en el capítulo VIII, tiene que ver precisamente con una alternativa para ayudar al administrador a darse cuenta de aquellos factores situacionales cuyo conocimiento le servirá para mantener o modificar su comportamiento, en ese ya viejo afán de ser considerado un administrador con éxito.

Pero ahora veremos en el capítulo siguiente uno de los tres factores fundamentales en todo proceso administrativo como lo menciona Galván Escobedo en el Capítulo II: La Estructura.

VI. PLANEACION DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

VI.A ESTRUCTURA

La estructura organizacional es el marco en el que la empresa se desarrolla. La estructura de una organización puede afectar a las personas que trabajan en una empresa, su actitud y su productividad. La estructura organizacional puede tener gran influencia en el desarrollo de los directivos. Suele compararse a la estructura organizacional, con el esqueleto de una persona, si este último tuviera una configuración deforme, habría impedimentos para realizar ciertas actividades que de no ser así se le facilitarían, como correr o saltar por ejemplo. Si una organización tiene una estructura inadecuada su funcionamiento se entorpece, las cosas se hacen de la manera más difícil, la organización se mueve con mayor lentitud y cuesta más trabajo obtener resultados, (W. Mahler, 1982)

Con frecuencia, los directivos de una empresa se preguntan ¿tenemos la estructura adecuada?, ¿debemos cambiarla?; éstas preguntas son especialmente importantes cuando un competidor cambia de estructura. El cambio le va a proporcionar ventaja? sabe él algo que nosotros ignoramos?.

Después de observar largamente los cambios de estructura que se hacen en los negocios y en la industria, se descubre que los motivos para cambiar pueden ser:

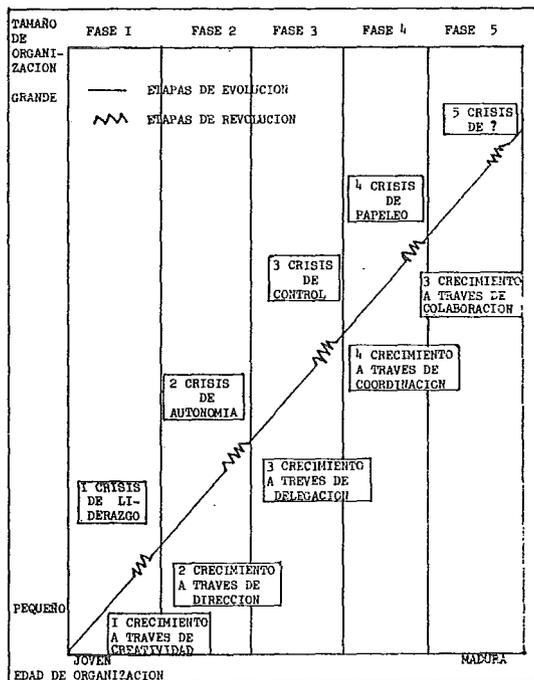
1. Para superar un problema grave
2. Para imitar a otra persona
3. Para adaptarse a las personalidades
4. Para obtener ventajas

Los cambios que se hacen por cualquiera de los motivos que acabamos de enumerar, pueden estar bien hechos o pueden ser equivocaciones. La mejor manera de saberlo es plantearlos en términos de consecución de objetivos y remoción de obstáculos

108.

Larry E. Greiner sostiene que las organizaciones en crecimiento pasan por cinco fases distinguibles de desarrollo; cada una incluye un periodo de crecimiento relativamente calmado que culmina en una crisis administrativa. Arguye, además, que puesto que cada fase recibe una fuerte influencia de la fase anterior, la gerencia que tenga un sentido histórico de su propia organización, puede anticipar y prepararse para la próxima crisis de desarrollo, y que las empresas pueden transformar las crisis de organización en oportunidades de crecimiento futuro, (L. Grainer, 1972).

LAS CINCO FASES DEL CRECIMIENTO



VI.A.1 ANALISIS Y DIAGNOSTICO

Para Walter R. Mahler la planeación organizacional consiste en mejorar sistemáticamente los resultados de una organización cambiando uno o más de estos cuatro elementos: la estructura, el poder, el diseño de puestos y la selección de personal, (W. Mahler, 1982) . Para efecto del presente estudio, nos ocuparemos del primer elemento, la estructura.

Los cuatro pasos para analizar una estructura son:

1. Determinar los objetivos más importantes de la empresa o de la operación.
2. Investigar los obstáculos más importantes.
3. Determinar las ventajas que se necesitan obtener con la estructura.
4. Analizar la estructura de que se dispone a la luz de éstas ventajas.

Este procedimiento permite encontrar respuestas a los motivos que pueden llevar a cambiar las estructuras de una empresa. Ayuda a los responsables a analizar el funcionamiento actual de la compañía en relación con sus objetivos y a detectar los casos donde no es necesario hacer ningún cambio a la estructura y a detectar que son otros aspectos de la administración los que deben reformarse.

1. Determinar los objetivos más importantes de la empresa o de la operación: los objetivos de que se trata, son los de los ejecutivos de más alto nivel en la empresa en cuestión. La estructura de la empresa no es más que un medio para que el más alto ejecutivo obtenga resultados. Cuando se analiza una estructura, se está tratando de saber hasta qué punto es útil para las finalidades del ejecutivo de más alto nivel.

Los objetivos deben enunciarse en términos de resultados finales, más que en términos de actividades, programas, proyectos o tareas.

Los objetivos deben establecerse con la mayor precisión posible, esto quiere decir que en la mayor parte de los casos, los objetivos deben expresarse en términos numéricos. Cuanto más preciso es un objetivo, tanto más útil resulta.

Los objetivos se deben enunciar por separado.

Los objetivos deben ser exigentes, pero realizables. Si son demasiado fáciles no representan motivación y pueden comprometer el éxito de la empresa. Si son demasiado difíciles, resultan desalentadores.

2. Investigación de los obstáculos más importantes: las estructuras se arman para lograr los objetivos de la empresa y para superar los obstáculos que se oponen al logro de los mismos, entendiéndose como obstáculo, toda condición externa o interna que ocasiona resultados adversos a la consecución de los objetivos de la empresa. Los pasos para identificar los obstáculos más importantes son:
 - A. No se restrinja la lista a los que afectan solo a la estructura. Es imposible saber siempre si una determinada situación afecta o no a la estructura. Pero invariablemente, hay que enfrentarse al problema de alguna manera.
 - B. Hágase por separado la lista de los obstáculos internos y de los externos.
 - C. Restrinjase la lista de las situaciones que se consideren importantes.
 - D. Asegúrese la consideración atenta de los obstáculos que pueden llegar a hacerse críticos en un futuro.
 - E. Enúnciese los obstáculos de uno en uno, en forma precisa y breve.

F. No es necesario encontrar obstáculos para cada objetivo.

3. Determinar las ventajas que se necesita obtener de la estructura: las ventajas de la estructura son la aportación que el presidente puede esperar de la misma. Una lista de las ventajas que se necesitan para el funcionamiento de la empresa permite saber cuáles son los puntos favorables y los inconvenientes de una posible alternativa estructural.

VI.A.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA

Qué ventajas puede esperar de la estructura el presidente de una compañía?. Las ventajas que proporciona la estructura se reflejan en el funcionamiento y en los resultados de la empresa. Cuando se tiene "el sentido de" esas ventajas resulta más fácil analizar el funcionamiento de cualquier organización. También ayuda a saber cuál va a ser el comportamiento de la organización en caso de que se hagan modificaciones en la estructura. Se debe aprender a aprovechar las ventajas de manera sistemática y con habilidad.

Una buena estructura: Permite la especialización de esfuerzos.

Facilita el control.

Ayuda a la coordinación.

Asegura una adecuada atención a la administración.

Facilita el desarrollo, la motivación y la permanencia del personal clave en la empresa.

Garantiza el costo mínimo de operación.

La especialización de esfuerzos: la especialización consiste

en hacer que una persona o grupo de personas dediquen toda su actividad a la obtención de un resultado o de una meta previamente definidos. Es la ventaja más importante de una estructura, ya que permite que se realice el trabajo que es vital para obtener los objetivos o para superar los obstáculos que se presentan a la empresa.

El elemento clave en este problema es saber qué personal especializado debe reportar al ejecutivo de más alto rango. Por ejecutivo de más alto rango entendemos aquí el que dirige la sección de la empresa que se está considerando.

Facilita el control: de lo que se trata aquí, es de organizar la estructura de tal manera, que permita al ejecutivo de más alto nivel "controlar" la realización de los objetivos dados.

Ayuda a la buena coordinación: la estructura asegura este aspecto en la medida en que la función de coordinación le quita poco tiempo al jefe, ocupa el menor número de gentes posible, se realiza oportunamente y en los niveles más bajos. Se puede considerar como síntomas de una coordinación deficiente: la necesidad de realizar muchas juntas, la lentitud para poder tomar decisiones, la poca claridad en la contabilidad y la pérdida del deseo de competir. Para crearse posibilidades estructurales de coordinación deben crearse puestos específicos. Separar el aspecto funcional de una organización del aspecto de operación, es crear divisiones. Cuando se crean divisiones la coordinación es realizada a niveles más bajos, para hacerla más oportuna y eficaz.

Asegura una adecuada atención a la administración: este aspecto consiste en establecer un puesto o en formar un grupo cuya responsabilidad sea garantizar que la administración preste atención debida a las funciones que pueden dejarse de lado.

Los responsables tienen una función de catalizadores. La preocupación de garantizar la "atención de la administración" en aspectos importantes, ha provocado la proliferación de grupos de "staff", en todos los niveles de las organizaciones. Las ventajas que aporta este aspecto de la estructura se contraponen a otra necesidad: el abatimiento de costos.

Facilita el desarrollo, la motivación y la permanencia en la empresa del personal clave; esta ventaja de una buena estructura se hace cada vez más importante. Crear una estructura significa crear puestos de trabajo, pero son las personas que están en esos puestos quienes realizan los objetivos de la empresa. Si no es posible conseguir el personal adecuado para los puestos o si con frecuencia se están perdiendo personas valiosas, se puede uno preguntar si no es necesario hacer cambios de la estructura.

Garantiza el costo mínimo de la operación: esta ventaja, que se obtiene con una buena estructura, se pone conscientemente en último lugar. Con frecuencia se cambian las estructuras por motivos económicos. Es posible que el análisis de la estructura que se tiene, revele la presencia de niveles administrativos innecesarios o de puestos que no se justifican. La aplicación del criterio del costo más bajo exige que cada puesto esté plenamente justificado. También debe justificarse la necesidad de que un puesto determinado esté a un nivel determinado.

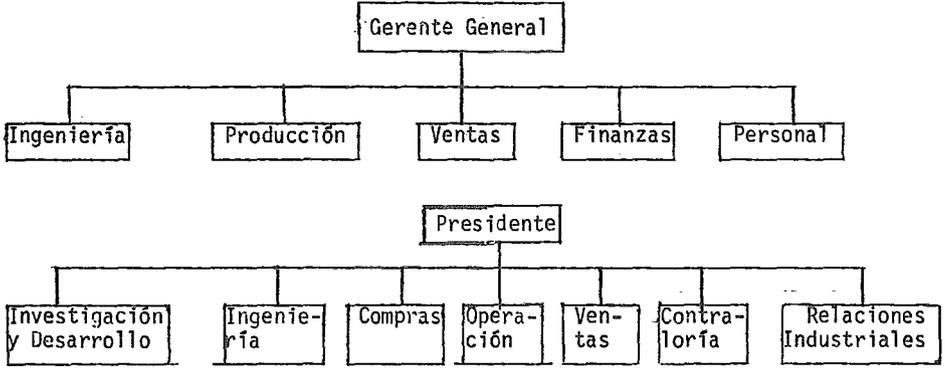
VI.A.3 ALTERNATIVAS ESTRUCTURALES

Las alternativas estructurales son distintas maneras de agrupar el trabajo y son:

1. La funcional
2. La de productos
3. La de clientes
4. La de procesos
5. La de conocimientos
6. La geográfica
7. La matricial

El elemento fundamental que determina la selección de una o varias alternativas es saber quiénes deben reportarle directamente al máximo directivo de la empresa. La opción que se haga a este nivel determinará la elección de alternativas en los niveles inferiores.

La Alternativa Funcional: el agrupamiento funcional se encuentra, sobre todo, en las compañías manufactureras.



En la organización funcional es posible que una de las funciones disponga de más equipo que las otras, lo que permite repartir los recursos de la manera que juzgue conveniente para tener mayor eficacia. Cuando así pasa, esa función puede, por ejemplo, crear mayor número de puestos de especialización. En este tipo de organización se provoca la competencia entre las funciones para obtener atención, recursos y decisiones ventajosas. Con frecuencia se dan roces entre las distintas funciones. Ocasionalmente puede llegarse hasta el sabotaje. Hay ocasiones, incluso en que los adultos se comportan como niños, el ambiente causado por la organización funcional influye en este tipo de conductas. El máximo ejecutivo debe tomar las riendas para coordinar los puntos de conflicto. Si la organización continúa creciendo, llega el momento en que se hace necesario tener juntas con los directivos de los primeros niveles para poder lograr una buena coordinación. Cuando se llega a este punto, la coordinación comienza a consumir demasiado tiempo. Los atrasos se acumulan en la medida en que los productos se multiplican. Para hacer frente a estos problemas con frecuencia se forman comités con representantes de las distintas funciones de un producto o grupo de productos. Muy a su pesar, cada jefe de función tiene que luchar por su propio territorio. En la medida que la organización crece y los productos y los mercados se diversifican, va haciéndose cada vez más difícil mantener el control. Cuando se llega a una situación semejante, generalmente se crea un grupo de control que le reporte directamente al presidente. La creación de un grupo de control aumenta las fricciones. Los grupos funcionales comienzan a tener un "enemigo" común y esto puede ocasionar una mayor cohesión entre ellos, lo que no quiere decir forzosamente que suceda en beneficio de los intereses globales de la compañía. Por su misma naturaleza, cada función tiene sus propias metas y objetivos. Con frecuencia estos objetivos son

conflictivos con respecto a los de otra función. Es muy frecuente que una función tenga predominio sobre las demás. Hay compañías en que domina el aspecto de ingeniería, otras donde domina las ventas, otras en que dominan las finanzas. Hay casos en que el dominio de una determinada función se justifica por la contribución que ésta procura para el éxito de la empresa, pero hay otros casos en que el dominio de una función sobre las demás, se debe a las diferencias de personalidades. Cuando predomina una función sin que debiera ser así, se resiente el resultado global de toda la empresa. Resulta difícil medir los resultados de una función determinada o la parte que una función tiene en el éxito global de la empresa. El más alto ejecutivo tiene que ir tomando las decisiones adecuadas, por lo que le resulta indispensable conocer de cerca la operación de rutina. La urgencia de tomar las decisiones necesarias para solucionar los problemas inmediatos, deja poco tiempo al presidente en este tipo de organización para considerar y solucionar los problemas a largo plazo. Cuando una organización comienza a crecer en tamaño y en complejidad por la multiplicación de productos y de mercados, la organización funcional, empieza a hacerse disfuncional. Esto hace necesario pensar en otras alternativas organizacionales.

La Alternativa de Productos: la organización por productos generalmente evoluciona a partir de una organización funcional. Cuando se estructura una compañía por productos, generalmente se hacen "divisiones". Las características de una división de producto (o de servicio) son las siguientes: el esfuerzo se concentra en el crecimiento y la rentabilidad del producto (servicio) de la línea para lograr una mejor coordinación. Esto puede hacerse en niveles más bajos de lo que es posible en una organización funcional. Cuando una división

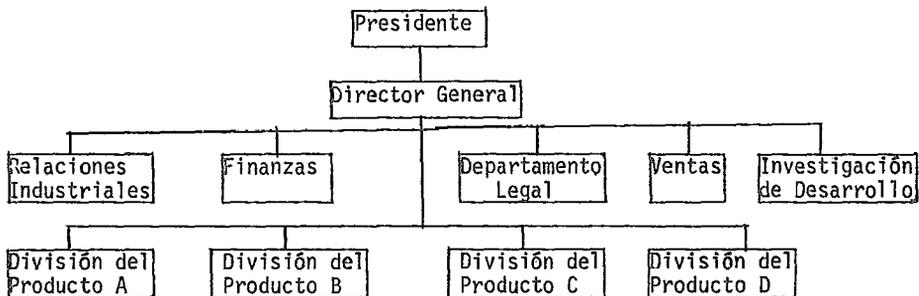
crece demasiado, comienzan a aparecer los mismos inconvenientes que en la organización funcional. Cuando se crean las divisiones exigen "libertad" y se resisten cuando les parece que tienen restricciones. Prefieren contar con sus propios recursos y estar lejos, geográficamente, de las oficinas centrales. Debido a las fuertes presiones que enfrentan para obtener resultados a corto plazo, no piensan generalmente en la planeación a largo plazo. Si una empresa cambia de organización funcional a organización de productos, se producen modificaciones importantes en las funciones del ejecutivo de más alto rango. El trabajo del presidente cambia drásticamente, su actividad tendrá que orientarse a la planeación de los recursos al control del funcionamiento general de las divisiones. Surgen fricciones entre las divisiones mismas y el personal de las oficinas centrales. Ambos bandos consideran a su opo - nente carente de comprensión, falta de cooperación y no muy eficaz. El máximo ejecutivo debe coordinar las decisiones para poner de acuerdo a las divisiones en aspectos tales como compras, personal, precios, clientes comunes y relaciones públicas y oficiales. Con frecuencia, se confunden los papeles del staff de las oficinas generales con los de las divisiones. En efecto, los directivos del grupo, interesados en el éxito de toda la empresa, entran en conflicto con las divisiones cuyo interés primordial es realizar su cometido.

Hacer divisiones es diversificar, con lo que no todos los huevos están en la misma canasta. Los gerentes generales de las divisiones se foguean en todos los aspectos de la organización. Habitualmente, los gerentes generales de división son jóvenes. Como es de esperarse, la creación de divisiones por producto, aumenta los costos de administración. Resulta más difícil, también, mover de puesto a las personas de características extraordinarias. Con frecuencia, se duplica el equipo y las instalaciones. Estas son las características de una or -

ganización por producto.

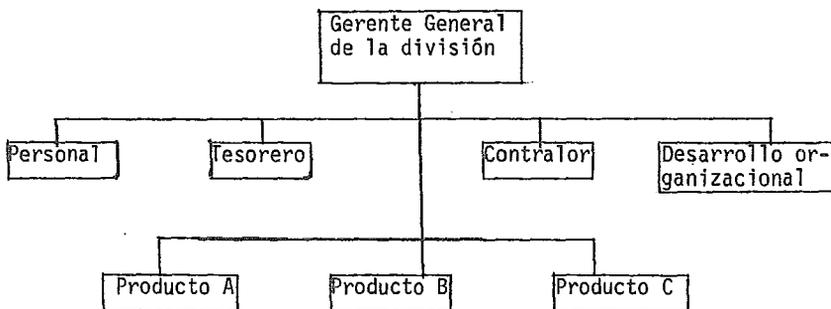
EJEMPLO A.

Una compañía organizada en divisiones por producto:



EJEMPLO B.

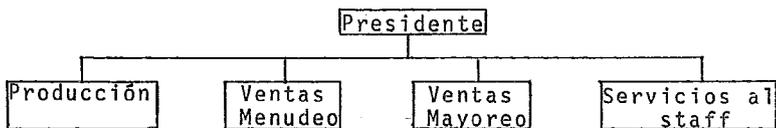
Organigrama de una división de producto:



Organización a partir de los clientes: consiste en estructurar la organización a partir de los clientes o mercados que se atienden. Los directores de las grandes firmas manufactureras rara vez utilizan este tipo de alternativa. La organización a partir de los clientes puede utilizarse en funciones que están uno o dos niveles por abajo de la dirección general, como por ejemplo; en la generación de ventas. Al contrario, las compañías de servicio, como bancos, compañías de publicidad, casas de bolsa, se organizan a partir de los clientes.

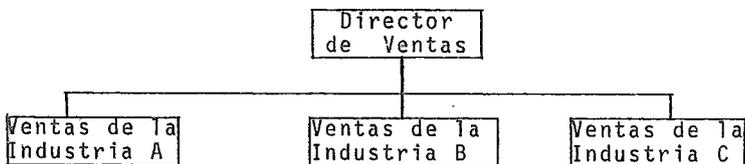
EJEMPLO A

Gente que reporta al presidente de una organización orientada al cliente:



EJEMPLO B

Ventas de una organización orientada al cliente:

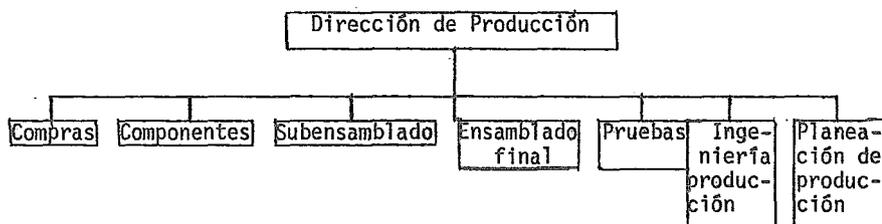


La organización a partir de los clientes está orientada a res_ponder a las necesidades y demandas de los clientes. Con fre_ cuencia, se establecen fuertes vínculos, incluso personales entre la organización y sus clientes. La organización tiene una marcada actitud de "servicio". Quizás no se preocupa mu_ cho de costos y utilidades. Esto crea al presidente problemas de "control". La preocupación por el cliente, obstaculiza el desarrollo de personal capacitado para las otras áreas, a me_ nos que se les vaya cambiando a los distintos campos que cu_ bre la organización. Una característica importante de la orga_ nización a partir del cliente es la frecuente pérdida de per_ sonal debido a que éste se va a trabajar con clientes de la compañía.

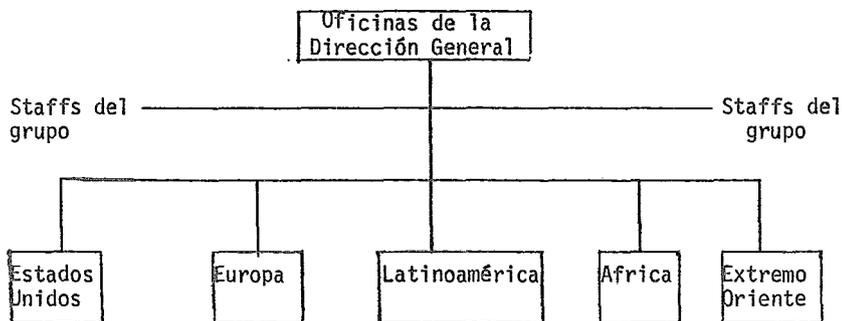
La Alternativa de Proceso: esta estructura se forma alrededor de los pasos que se siguen en la fabricación del producto. Las compañías de transportes suelen considerarse como organi_ zaciones de proceso. Cada grupo es un factor crucial. El pre_ sidente necesita uno o varios grupos de supervisión que asegu_ ren la perfecta coordinación del tiempo a través de todo el proceso. La calidad representa otro factor básico. Si en una etapa no se cumplen las especificaciones de calidad necesa_ rias, todos los pasos subsiguientes tienen problemas. Posible_ mente, necesiten reprocesar o devolver el producto. En ocasi_ ones puede llegarse a parar la planta. Por lo tanto, es posi_ ble predecir prudentemente que con frecuencia van a surgir fricciones entre los distintos grupos y que "pasar el paquete - te", puede llegar a niveles de arte.

El presidente de una compañía de procesos es una gente muy ocupada, debe tomar decisiones importantes en tiempos muy cor_ tos. Es sumamente difícil medir resultados en una organiza_ ción de procesos. La rentabilidad sólo puede calcularse cuan_ do se ha entregado el producto al cliente. Esto significa que

en este tipo de organización, únicamente el ejecutivo de más alta jerarquía puede tener el control de la rentabilidad del negocio.



La Alternativa Geográfica: como su nombre lo implica, este tipo de organización se determina por su localización geográfica. Las compañías trasnacionales tienen, generalmente este tipo de organización:



En una organización geográfica, los gerentes "residentes" aprenden la cultura de la región en donde están, insisten en las características exclusivas de la región, de hecho las exageran. Esto puede suceder para facilitar la operación del grupo regional o para procurar que la dirección general tome en cuenta las diferencias de la región. La lejanía provoca una ligera paranoia en los grupos regionales, se sienten incomprendidos, en el abandono y faltos de apoyo.

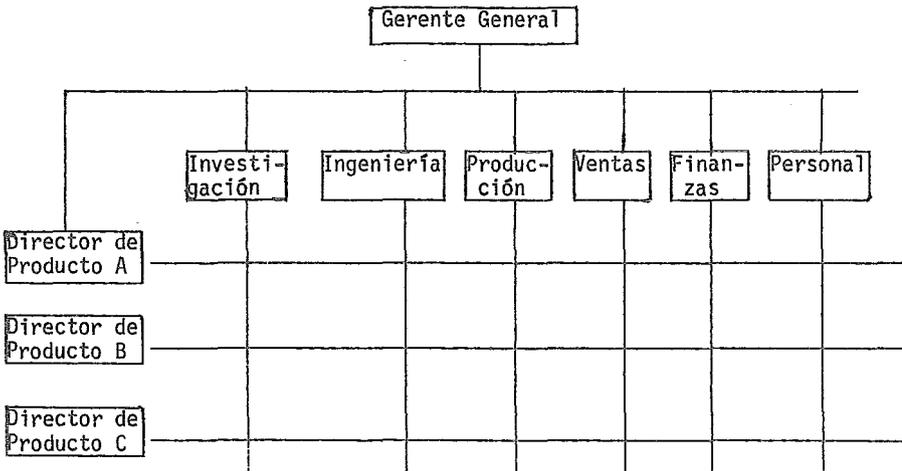
Los grupos regionales van construyendo una resistencia progresiva a la rutina de visitas. Los visitantes nunca tienen la razón, si sólo permanecen unos cuantos días, no les interesa ni quieren ayudar; si permanecen más tiempo, están intentando controlar en demasía. La mayor ventaja de una organización geográfica es la posibilidad que da de atender eficazmente los negocios en las condiciones reales del área en que se hacen. El gerente general debe apoyarse en el gerente regional para poder tener el control. El gerente regional adquiere, generalmente experiencia en todos los campos. Las regiones rara vez hacen uso adecuado de los servicios que el staff central les puede brindar.

Por lo general, cada región es bastante autónoma. Esto permite al director general responsabilizar a las regiones de sus resultados (utilidades, costos, ventas, etc.). También le permite utilizar la presión entre iguales, y hacer que los gerentes regionales compitan entre sí para obtener mejores resultados. La coordinación de varias áreas geográficas resulta muy difícil, para solucionarlo es posible que exista la ayuda y asistencia de uno o varios grupos de trabajo.

La Alternativa de Conocimientos: el desarrollo de componentes orientados sobre todo a aspectos de conocimiento, es relativamente reciente. Ejemplos de grupos de conocimiento pue -

den ser un departamento legal o un departamento de tecnología. Los grupos de conocimiento son demasiado recientes para poder generalizar y afirmar cuáles son las características que los distinguen. Las personas que tienen esos conocimientos, son personas altamente especializadas, con frecuencia se creen con conocimientos suficientes para tomar las decisiones, en vez de limitarse a dar la información y a señalar las perspectivas que surgen de su especialización, ejemplo: la NASA, y en algunas empresas lo que se conoce como Scientific Group.

La Alternativa Matricial: la organización matricial se considera una novedad, pero en realidad no lo es. La organización matricial se popularizó con los grandes programas de defensa. Actualmente se usa mucho en organizaciones que no tienen que ver con la defensa.



La organización matricial permite que el gerente general aproveche las ventajas de los dos tipos de organización. Se trata de un compromiso que evita el problema de costos y algunas de

las ventajas que representan pasar de una organización funcional a una de productos.

Características de las organizaciones matriciales:

1. El conflicto es seguro. No puede evitarse. Pero el conflicto es la ventaja de la organización matricial. Es decir, si se sabe manejar adecuadamente.
2. El ejecutivo que entiende la organización matricial generalmente la prefiere. Pero quienes le reportan a él, por regla general no están del todo conformes con la organización. Los directores de producción no se sienten muy satisfechos teniendo responsabilidades sin tener toda la autoridad sobre las funciones. Los que están en funciones no están de acuerdo en tener tantos jefes.
3. Los directores de producto recién nombrados, tienen únicamente antecedentes de funciones. Muchas veces, les toma varios años convertirse en expertos en los aspectos generales y hay quienes nunca lo logran.
4. La responsabilidad conjunta de la organización matricial exige mucha confianza para la solución oportuna de los problemas. En este sentido el tipo de liderazgo del máximo ejecutivo hace toda la diferencia. Si no sabe provocar un clima de mucha confianza, no es posible manejar efectivamente el conflicto que plantea la misma organización matricial. Los choques de personalidad hacen erupción, se forman partidos, abundan las maniobras defensivas, las energías se desgastan en "guerras intestinas".
5. No es posible saber de antemano cómo va a funcionar una organización matricial. El tipo de liderazgo del máximo ejecutivo resulta básico. Las posibles ventajas de una organización matricial son poder obtener los resultados de la organización funcional y de la de producto. El posible fracaso

so es el desastre, un conflicto que puede paralizar la producción. La organización matricial es una estructura de frágil equilibrio, o se maneja con maestría o se produce el caos.

6. Un gerente general puede manejar una empresa mucho más grande si su organización es matricial, que lo que podría hacerlo con una organización funcional.
7. La organización matricial permite prestar atención a los productos "nuevos" y a los "antiguos", al mismo tiempo que a las prioridades, en la medida en que éstas van cambiando. De mayor flexibilidad para poder usar las capacidades del personal en cada función.
8. Los puestos de producto o de proyecto son oportunidades excelentes de perspectivas y responsabilidades generales, sin demasiado peligro.
9. En las organizaciones matriciales hay una pugna perpetua entre los gerentes de producto y de proyecto para la obtención de recursos. Esto permite al máximo ejecutivo hacer una mejor distribución de recursos.
10. La matriz producto/función puede ser una etapa de transición excelente para una empresa que está cambiando de la organización funcional a la organización de divisiones.
11. La organización matricial puede ser una excelente alternativa cuando es imposible dividir o subdividir una función, en las industrias química y petroquímica, los fabricantes encuentran que la tecnología de procesos no se puede subdividir en centros separados para calcular las utilidades. En algunos casos no es posible dividir el esfuerzo de ventas, pero el director general, no puede aceptar, al mismo tiempo, los resultados negativos de una organización funcional. La organización ma -

tricial le permite en gran medida, eliminar esos resultados negativos.

En los capítulos anteriores, hemos visto como la estructura de una organización puede afectar a las personas que trabajan en una empresa, y que depende de qué tan adecuada sea su estructura, se facilitará o dificultará la obtención de resultados.

Vimos también como las organizaciones tienen diferentes fases de crecimiento, a las cuales les anteceden fases de crisis, y que éstas pueden ser aprovechadas en oportunidades de crecimiento futuro.

Se revisaron las siete alternativas estructurales: la funcional, la de productos, la de clientes, la de procesos, la de conocimientos, la geográfica y la matricial. Cuál de las siete alternativas es la más adecuada?; podría decirse que cualquiera de ellas, que depende mucho de lo que el máximo dirigente considere sea lo más adecuado, así como del tipo de empresa de que se trate. Todas ellas tienen ventajas y desventajas, por ejemplo: la funcional puede crear funciones "favoritas", por lo que se crea un ambiente de competencia donde unos ganan y otros pierden.

La alternativa de clientes, geográfica y de conocimientos pueden formar parte dentro de una misma organización y no hay mayores comentarios al respecto al igual que la alternativa de procesos.

La alternativa matricial tiene varios inconvenientes, debido a que una misma persona reporta a dos jefes diferentes

por lo que suelen presentarse problemas de autoridad y responsabilidad, existen problemas de comunicación y compromisos hacia los resultados finales, pobres.

Por todo lo anterior y sin perder de vista que hay que tomar en cuenta el tipo de empresa y los objetivos organizacionales, la alternativa de productos es la que parece ser la más adecuada, ya que hay una distribución más equitativa. Sin embargo, la estructura de la organización deberá ser modificada de acuerdo a los intereses del máximo ejecutivo para procurar ante todo los resultados esperados.

Por lo tanto, si el ambiente de trabajo está pre determinado por el tipo de estructura que prevalezca en la empresa, la actuación de los ejecutivos estará también influenciada por dicha estructura.

Por lo que una vez más vemos que es el medio el que tendremos que modificar antes que pensar en cambiar al propio individuo.

VII. ADMINISTRACION POR RESULTADOS

En el capítulo anterior, vimos la importancia que tiene la estructura, y como ésta es determinante en la obtención de resultados.

Por lo anterior expuesto, la administración por objetivos o resultados, juega un importante papel en la organización.

Desde que Peter Drucker utilizó por primera vez el término de "*Administración por objetivos*", en su obra *Practice of management*, (1954). Este ha adquirido gran popularidad. Douglas, McGregor y Rensis Likert, de la Universidad de Michigan, se basaron en este concepto para aplicar los hallazgos de la moderna investigación de la conducta a la administración de empresas, (George S. Odiorne, 1982)

La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar la estructura y a generar más utilidad y dedicación personal a quienes integran la jerarquía.

La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera, de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su progreso (aun supuesto), de los resultados que produzca. Destaca la capacidad y las realizaciones de los líderes, antes que su personalidad.

Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva hasta los supervisores de primera línea y también aplicar a puestos de asesoría técnica. Aunque se emplea el mismo sistema básico (de comparar los resultados con las especificaciones) con los trabajadores que laboran por horas y los de oficinas, los métodos que se utilizan

para fijar las especificaciones y medir los resultados son significativamente diferentes, esto es debido a que en el caso del trabajo técnico administrativo y profesional, se mide la responsabilidad y los resultados, no el esfuerzo (George S. Odiorne, 1982).

La administración por objetivos ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y profesionales, por ejemplo:

- A. Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración y profesional.
- B. Al definir las metas comunes de las personas y de las organizaciones y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando a la vez, la iniciativa personal.
- C. Provee soluciones al problema clave de la definición de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la organización, incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas.
- D. Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales.
- E. Elimina la necesidad de que los individuos cambien sus personalidades, así como la de evaluar a las personas con base en sus características de personalidad.
- F. Proporciona una forma de determinar el radio de control de cada administrador.
- G. Ofrece una respuesta a la pregunta clave de la administración de salarios: ¿Cómo debemos asignar los aumentos de sueldos con los fondos disponibles, si queremos pagar por los resultados?.

H. Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar las personas que pueden ascender.

En la administración por objetivos o resultados, se lleva a cabo un proceso o ciclo básico:

El administrador superior y el administrador subordinado, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las zonas principales de responsabilidad en función de los resultados que se esperan de él en un periodo establecido y emplean estas medidas como guía para realizar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los miembros. Lo importante es que las metas se establezcan conjuntamente y se esté de acuerdo en ellas de antemano. Sigue a esto un análisis del rendimiento del subordinado en relación con las metas aceptadas al final del periodo de tiempo. Se ha descubierto que los objetivos que son formulados con cada una de las personas que participan, parecen obtener mayor aceptación que los impuestos por alguien que forme parte de la autoridad en la organización. Previamente al establecimiento de objetivos individuales, las metas comunes de la organización entera deben aclararse y en ese momento deben hacerse los cambios adecuados en la estructura de la organización: cambios en nombramientos, deberes, relaciones, autoridad, responsabilidad, alcance del control. etc. deben hacerse los ajustes necesarios y descartarse las metas inadecuadas.

Al final del periodo de tiempo se efectúa un último análisis conjunto de objetivos y rendimiento. Si existe discrepancia entre uno y otros, se inician esfuerzos para determinar los pasos que han de darse para superar estos problemas.

Esto prepara el camino para la determinación de objetivos para el siguiente periodo de tiempo.

La administración por objetivos puede convertirse en un instrumento poderoso para obtener un compromiso mutuo y una productividad alta en una organización en la que la administración considere que este tipo de participación de los empleados es conveniente en su situación (Hersey y Blanchard, 1970) .

VIII. APLICACION PRACTICA

Toda vez que el trabajo de aplicación se llevó a cabo en una empresa Químico-Farmacéutica, a continuación se hace una descripción breve de ella, así como de la empresa objeto de estudio.

VIII.A. LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO

La industria químico-farmacéutica está dedicada a la extracción, síntesis, desarrollo, industrialización y comercialización de las materias primas que utiliza la industria farmacéutica, dedicada a su vez a la fabricación de medicamentos en sus diversas presentaciones.

Por su íntima vinculación con el bienestar de sus habitantes, la industria farmacéutica es básica para el desarrollo del país. Ello implica que una buena política de empleo debe ir acompañada de la oferta a los trabajadores de medicamentos.

Ello refleja claramente la complejidad y el alto grado tecnológico de esta industria. Más aún puede afirmarse que la investigación y el desarrollo técnico son sus principales y más valiosos activos.

Los problemas que afectan a las industrias farmacéutica y químico-farmacéutica mexicana y mundial, son generales.

· DEMANDA

La demanda de productos farmacéuticos y químico farmacéuticos ha variado en los últimos años a una tasa del 12% anual, debido principalmente al avance de los planes oficiales del sector sanitario.

El crecimiento del consumo de productos químico-farmacéuticos ha sido también muy grande, pero no se pueden dar cifras generales, por su irregularidad. En el caso de las vitaminas, por ejemplo: el crecimiento en 1979 fue del 144%

con respecto al año anterior, y en 1980 del 24%. En el de los antibióticos el crecimiento fluctúa entre 19 y 39%. En el consumo de hormonas esteroideas se notó una disminución entre los años 1975 y 1978 y en los dos últimos años un crecimiento aparente del 63% en 1979; y solamente del 5.5% en 1980. Aquí se puede notar un crecimiento más estable en otros productos diversos con un crecimiento mayor del 20% anual.

En la proyección del valor de la demanda se estiman tasas de crecimiento cercanas al 12% anual, debido a la atención constante que el gobierno federal presta al sector de la salud.

OFERTA

La producción de productos farmacéuticos tiene actualmente un valor anual superior a los treinta mil millones de pesos con una inversión aproximada del mismo valor. La industria farmacéutica está integrada por 304 empresas, de las cuales el 58% (178) son pequeñas, 26% (79) medianas y 16% (47) grandes.

El 97% de los medicamentos consumidos es de fabricación nacional y solamente el 3% de importación. Esta corresponde a algunos productos muy especializados o de nuevo desarrollo.

La industria químico-farmacéutica mexicana, abarca 76 empresas, con 225 principios activos de fabricación nacional.

La industria químico farmacéutica, dedicada a la producción de las materias primas utilizadas en la fabricación de medicamentos aporta en números redondos el 25% del valor de las ventas. El consumo aparente fue en 1980 de cuatro mil novecientos cincuenta y tres millones de pesos, de los cua-

les tres mil sesenta y tres millones correspondieron a la producción nacional (62%).

De manera superficial podría afirmarse que la demanda nacional de productos farmacéuticos está satisfecha con la producción del país. Sin embargo, un análisis serio descubre que, por un lado, existe un mercado sobresatisfecho, y por el otro, un grupo mucho más numeroso de mexicanos que carecen de los más necesarios medicamentos.

MATERIAS PRIMAS

Con respecto a las materias primas, nos limitaremos a señalar dos casos muy significativos: el número total de los diversos antibióticos consumidos fue de 70, de los cuales 44 se fabricaron en México y el resto fueron de importación. En el campo de las hormonas esteroideas, donde México llegó a ser gran exportador, las exportaciones en 1980 sumaron 247 millones de pesos, y 230 millones las importaciones.

INVERSION Y EMPLEO

El capital de esta industria supera hoy los diez mil millones de pesos, de los cuales la pequeña empresa representa el 5%, la mediana el 19% y la grande el 76%.

Del total de 304 empresas, el 19% está compuesto con capital totalmente o mayoritario extranjero; y el 81% por empresas de capital principalmente mexicano.

El personal ocupado asciende a más de 58,000 empleados, incluyendo ejecutivos, profesionales y obreros.

COMERCIO EXTERIOR

El comercio exterior de productos químico-farmacéuticos es

deficitario. En 1980 las importaciones sumaron dos mil cuatrocientos cincuenta y cinco millones de pesos y las exportaciones quinientos sesenta y cinco millones, con una balanza desfavorable de mil ochocientos noventa millones de pesos.

COMERCIALIZACION Y PRECIOS

De las ventas totales al mayoreo, un 32% está dedicado al gobierno federal, incluidos el Instituto Mexicano del Seguro Social, I.S.S.S.T.E.

Para superar el rezago tecnológico, es necesario un rápido aprendizaje tecnológico, para poder seleccionar, negociar, asimilar y adoptar tecnologías extranjeras, en una primera etapa, y adquirir, después, la capacidad de crear tecnología propia con mayores posibilidades de acierto.

La industria químico-farmacéutica ha tenido un desarrollo eficiente, pero desordenado, debido principalmente a la compra de tecnología inadecuada o a no haber estudiado a fondo la posible adaptación de la importada a las condiciones específicas del país. Existe todavía una demanda insatisfecha de recursos humanos altamente capacitados. No se explotan debidamente todos nuestros recursos naturales útiles para la industria farmacéutica. Hay, por último, excesiva desvinculación de los sectores industriales y financieros, público y privado, con los centros de investigación dedicados al desarrollo farmacéutico.

La industria nacional se ha concretado a la fabricación de aquellos medicamentos en los que estimaba contar con autosuficiencia tecnológica; a pesar de lo cual, los procedimientos para control de calidad, tanto de las materias primas como de los productos finales, están basados generalmen

te en técnicas y equipos extranjeros.

Cosa análoga sucede con los bienes de capital utilizados por esta industria, que contienen mucha tecnología extranjera cuando ellos mismos no son importados.

Una política orientada al desarrollo tecnológico de las industrias farmacéutica y químico-farmacéutica deberá fortalecer los proyectos de investigación y la formación de recursos humanos.

VIII.A.1 BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA QUIMICO-FARMACEUTICA OBJETO DE ESTUDIO

HISTORIA

La fundación de la empresa se llevó a cabo en el año de 1885 en Chicago, Estados Unidos de Norteamérica, debido a la inquietud y enorme visión de un joven médico a quien debe su nombre.

Se comenzó preparando gránulos dosimétricos, que en aquel tiempo sólo provenían de Europa. En 1888, en la cocina de su casa empezó a fabricar y empaquetar sus gránulos.

En 1900 los objetivos del visionario joven ya empezaban a cristalizarse. En 1914 la compañía cambia de nombre, se llama desde esa fecha como actualmente se le conoce, y en ese mismo año empezó la manufactura de una gran variedad de drogas sintéticas.

La empresa escenario, es una empresa multinacional, sus productos se venden en 156 países, se producen en 28 y se cuenta con alrededor de 48 sucursales en todo el mundo, empleando actualmente un total de 31500 trabajadores.

En 1934 se establecieron las primeras oficinas de la empresa en la ciudad de México.

No satisfechos con la contribución que hacían para industrializar y generar nuevas fuentes de trabajo en el país, en 1973 se inaugura una nueva planta en provincia, siguiendo la política de descentralización del gobierno mexicano; con el propósito de producir sales de eritromicina materia prima que sería enviada a la planta central en el Distrito Federal para la elaboración del producto terminado como sale a la venta, y que es uno de sus principales productos.

Esta materia prima también es vendida a algunos otros laboratoristas, quienes la utilizan para elaborar algunos de sus productos.

Recientemente en esta planta también se instaló una planta de sueros pediátricos, con tecnología muy sofisticada y modernas instalaciones, donde se fabrica este suero en envase de plástico, a diferencia del fabricado en la planta central que se fabrica en envase de vidrio. Esta planta es parte de una serie de proyectos de inversión que la empresa tiene planeado realizar.

Con un capital inicial de 50 millones de pesos, la actividad básica de la empresa es la fabricación, venta y exportación de productos farmacéuticos para hospitales en los que se encuentran las soluciones intravenosas y equipos plásticos para su administración, anestésicos, vitamínicos, suero pediátrico, antibióticos, etc.

PRODUCCION

La empresa cuenta con dos plantas, una central en el Distrito Federal y una sucursal en provincia.

Planta Central: fabrica productos farmacéuticos en 3 áreas

de producción: soluciones estériles, productos farmacéuticos propiamente dichos (tabletas, granulados y jarabes) y equipos para venoclisis.

Planta sucursal: procesa materia prima para antibióticos, así como fabrica sueros pediátricos.

Todos los procesos son certificados mediante controles estrictos de calidad, por lo que sus productos son igualmente de alta calidad.

VENTAS

Es considerado dentro de los cinco laboratorios químico-farmacéutico, según encuestas de participación de mercado.

RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con un total de 1050 trabajadores, los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

NIVEL	PLANTA CENTRAL	PLANTA SUCURSAL	TOTAL
Gerente General	1	-	-
Directores de Area	6	-	6
Directores de División	7	1	8
Gerentes de División	13	1	14
Gerentes de Departamento	23	3	26
Jefes	42	13	55
Gerentes Regionales	5	-	5
Supervisores	38	9	47
Jefes de Territorio	16	-	16
Jefes de Turno	-	12	12
Secretarial	34	5	39
Administrativo	75	26	101
Fuerza de Ventas	117	-	117
Operativos	497	106	603
TOTAL	874	176	1050

VIII.B. METODOLOGIA

VIII.B.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Hemos revisado a través de los capítulos anteriores, valiosos conceptos que del elemento humano se ha tenido en las diversas organizaciones a través del tiempo como resultado de infinidad de estudios de diversas corrientes desde las tradicionales con F.W. Taylor, hasta las actuales con Douglas McGregor y O'Dionne, pasando por las de las ciencias del comportamiento humano y las teorías del comportamiento gerencial, todas ellas orientadas a optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos de que disponen las empresas para el logro de metas y objetivos individuales integrales con las metas y objetivos de la organización, culminando en lo que en el lenguaje actual se le conoce como administración por resultados.

Hemos visto como diversos autores han abordado el tema del comportamiento gerencial, y que ha llamado mucho la atención el hecho de que ante situaciones similares los individuos obtienen resultados diferentes, y que son muchas y muy diversas las variables que los gerentes deben de tomar en cuenta para poder ser considerados elementos eficaces y efectivos.

Igualmente, en páginas anteriores, se habla del supuesto de que "casi siempre es más fácil cambiar el ambiente de trabajo de un individuo, que su personalidad o estilo para relacionarse con los demás". Este tema ha sido abordado por autores como B.F. Skinner, en su libro: *"Más allá de la libertad y la Dignidad"*, donde analiza al hombre de libre albedrío (autónomo) vs. a aquel quien es controlado por el medio ambiente, también el mismo autor concluye que a fin de cuentas, es el mismo hombre el que modifica el medio ambiente en el que habita, por lo tanto, el medio ambiente es variable importante a considerar, si a ambiente de trabajo nos referimos, así que siendo tan decisivo en el comportamiento humano vale la pena con-

tar con herramientas útiles que nos permitan detectar aquellas variables que más tarde podamos manejar en una forma efectiva para establecer planes de acción para reforzar y/o mantener conductas administrativamente efectivas y eficaces.

Es importante mencionar, que en el capítulo donde tratamos el análisis situacional, una de las variables ambientales que el dirigente debe ser capaz de evaluar es precisamente la personalidad y expectativas del propio dirigente, pero esta personalidad o estilo no es la manera como piensa el dirigente que se comporta, sino como perciben su comportamiento los demás (sobre todo sus subordinados). Así que en el presente capítulo se aplicará una técnica que sirve para que el gerente se dé cuenta cómo es visto por los subordinados de su área de trabajo respecto a seis conceptos: expectativas del desempeño, autoridad efectiva, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, remuneración y reconocimiento y responsabilidad por resultados.

Las empresas en México, han aceptado y aplicado los principios que sobre los diversos temas arriba mencionados ha aportado la industria y las investigaciones que han tenido su origen en el extranjero, adaptándolos y adecuándolos a nuestra cultura.

El presente estudio, es un intento más de aplicar los principios expuestos a lo largo de los capítulos anteriores

Objetivos a lograr:

1. Aplicar en una empresa mexicana una técnica gerencial originalmente aplicada a ejecutivos en empresas de los Estados Unidos de Norteamérica, y cuyo objetivo es entre otros detectar su responsabilidad hacia *resultados*, así como aquellas áreas que los provocan.

2. De acuerdo a la información obtenida en el punto anterior, se detectarían necesidades de capacitación y adiestramiento encaminados a mejorar los resultados generales de la organización.
3. Autoanálisis en base a opiniones de subordinados para promover el cambio o reafirmar estilo de administración.
4. Promover conciencia hacia los resultados más que hacia las actividades o afiliación/poder.
5. Establecer parámetros tanto horizontal como verticalmente para comparar el estilo propio.
6. Detectar factores débiles por robustecer y fuertes por mantener, con objeto de provocar un sano desarrollo organizacional.
7. Detectar necesidades de selección y planeación de recursos humanos.
8. Presentar el estudio para completar el trabajo de tesis.

III.B.2 PREPARACION DEL ESTUDIO

La empresa escenario del presente estudio ha utilizado las técnicas más modernas para la administración de su recurso más valioso, el elemento humano, teniendo necesidad de perfeccionar la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, el estilo de administración de los niveles jerárquicos, orientar a estos mismos niveles hacia resultados, reforzar el establecimiento de parámetros para autoanalizar y comparar el estilo propio de administración, perfeccionar y reforzar factores que robustecen los resultados y modificar

oportunamente los que lo deterioran, y por último detectar necesidades de selección y obtener una planeación de los recursos humanos más efectiva..

Se solicitó autorización a la empresa objeto del estudio, y ésta dió las facilidades para la elaboración del presente trabajo.

VIII.B.3 DEFINICION DE CONCEPTOS

Por la frecuencia con que se mencionan algunos términos de aquí en adelante, a continuación se definen algunos de los más importantes:

E P A .- Encuesta sobre Prácticas Administrativas

Expectativas del Desempeño.- Es el concepto claro de lo que se espera de un empleado.

Autoridad Efectiva.- Cuando los empleados sienten que poseen la autoridad y los medios para ejercerla en su trabajo.

Trabajo de Equipo.- Trabajar bien con otras personas en objetivos comunes.

Evaluación del desempeño.- Recibir información oportuna y efectiva acerca del desenvolvimiento en el trabajo.

Remuneración y Reconocimiento.- Cuando los empleados piensan estar recibiendo compensaciones (salario) y reconocimiento acordes a su rendimiento.

Responsabilidad por Resultados.- La percepción de los empleados, de que lo que hagan o no hagan, marca una diferencia significativa en los resultados, cuando se cumplen en una proporción alta las cinco características antes descritas.

VIII.B.4 VARIABLES

Variable Independiente: Cuestionario E P A

VARIABLES Dependientes: Respuestas de los Ejecutivos, Respuestas de los Subordinados, Niveles Jerárquicos, Tipo de Administración (por resultados)

VIII.C. INSTRUMENTO

VIII.C.1 ENCUESTA SOBRE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS (VER APENDICE 1) (E.P.A.)

VIII.C.2 PROPOSITO Y USO DE LA ENCUESTA

La encuesta sobre practicas administrativas fue aplicada con éxito a ejecutivos de la empresa objeto del presente estudio, en los Estados Unidos de norteamerica, por la división de organización y desarrollo gerencial.

La casa matriz de esta empresa se viene administrando por objetivos desde 1973, y requería de detectar aquellas actitudes hacia el trabajo que influían de alguna manera en los resultados de sus gerentes, por lo que encargó a la división de organización y desarrollo gerencial elaborar un instrumento que cumpliera con esta característica.

Fue así como dicha división elaboró un cuestionario (en encuesta sobre practicas administrativas), compuesto de 48 preguntas/reactivos, (ver apéndice 4), que serviría para detectar seis fases críticas del rendimiento gerencial, mismas -- que se mencionan a continuación:

1. Expectativas del desempeño.
2. Autoridad efectiva.
3. Trabajo en equipo.
4. Evaluación del desempeño.
5. Remuneración y reconocimiento.
6. Responsabilidad por resultados.

El propósito del cuestionario E.P.A. es proporcionar información específica acerca de cómo los subordinados contemplan sus áreas de trabajo.

El ejecutivo es el mejor juez para seleccionar quién de sus subordinados puede proporcionar la más valiosa información; en principio es deseable que participe solamente el nivel jerárquico de la organización. Los participantes no deben incluir a los subordinados de sus propios subordinados, ya que el análisis sería algo complicado y sus subordinados podrían sentirse agredidos.

La investigación ha demostrado que con cinco cuestionarios se pueden obtener suficientes datos para un análisis preciso; siete o más cuestionarios dejan información que puede resultar algo redundante. Tres cuestionarios se consideran como norma mínima para preservar el anonimato y conservar promedios interesantes, un simple cuestionario llenado por uno solo de los subordinados no arrojaría datos suficientes para lograr promedios y se perdería el carácter confidencial.

SECUENCIA:

1. Los subordinados llenan un cuestionario.
2. El ejecutivo llena un cuestionario pensando como subordinado (expectativa).
3. A. El ejecutivo compara la gráfica anónima de sus subordinados contra su expectativa.

- 3.B.Compara los puntos 2 y 3 A contra su nivel organizacional
- 3.C.Compara contra la gráfica general.
- 3.D.Compara (el punto 3 B) contra su grupo funcional.
- 4.A.Hace síntesis de puntos débiles por reforzar y fuertes por mantener.
- 4.B.Obtiene asesoría del experto en recursos humanos sobre su análisis y plan de acción.
- 4.C.Obtiene asesoría del grupo.

En organizaciones matriciales, los subordinados pueden ser solicitados a llenar más de un cuestionario dándole uno cada jefe con quien se reporta durante sus horas de trabajo.

Definición de las seis fases de la encuesta sobre Prácticas Administrativas: los ejecutivos implícitamente son vistos con una marcada orientación hacia la responsabilidad por resultados, cuando:

- 1. Tienen un concepto claro de lo que se espera de ellos (expectativa de desempeño).
- 2. Cuando sienten que poseen la autoridad y los medios para ejercer su trabajo (Autoridad efectiva).
- 3. Cuando trabajan bien con otros en objetivos comunes (trabajo de equipo).
- 4. Cuando reciben información oportuna y efectiva acerca de su desenvolvimiento en el trabajo (evaluación del desempeño).
- 5. Cuando piensan que están recibiendo compensaciones y reconocimiento a cambio de su rendimiento (remuneración y reconocimiento).

Expectativas del desempeño: medida en que altos niveles de rendimiento son alcanzados de antemano porque la gente de la organización:

- A. Sabe qué se espera de ella.

- B. Creé en la viabilidad de sus tareas y objetivos.
- C. Considera su trabajo como un reto y estima elevados los niveles de realización.
- D. Poseé una buena planificación de su trabajo y cuenta con los recursos adecuados para alcanzar resultados efectivos.

Autoridad Efectiva:

- A. Medida en que la gente creé tener la autoridad para hacer lo que creen se requiere hacer con el fin de lograr los propósitos deseados.
- B. El sentimiento que la gente tiene de poder gozar de la libertad que necesita para desarrollar su trabajo de la manera que creé mejor.
- C. El percibir que no se les pide actuar en forma pre determinada, que no se encuentran obstaculizados por reglamentos inútiles o por áreas prohibidas y que no están sometidos a un reporte excesivo con sus superiores o a explicar innecesariamente sus actividades.

Trabajo de equipo:

- A. Medida en que las personas de la organización trabajan juntas, cooperando en la búsqueda de objetivos comunes.
- B. El percibir que la organización está estructurada de tal manera que facilita los esfuerzos de colaboración y que permite el mejor aprovechamiento de sus recursos.
- C. El sentimiento de que las personas forman parte de un equipo de trabajo efectivo, de respetar y de confiar en los demás y de sentirse orgullosas de la organización.
- D. La creencia de que las relaciones de trabajo implican apoyo mutuo, poco conflicto y contribuye al logro de los resultados deseados.

Evaluación del desempeño. La medida en que:

- A. El desempeño es sistemáticamente evaluado en comparación con los objetivos establecidos.
- B. La evaluación del desempeño se usa más para mejorar el rendimiento que para castigar resultados deficientes.
- C. La gente de la organización puede evaluar su propia efectividad, y aprovechar la información proveniente de sus superiores para incrementar su competencia.
- D. La evaluación del desempeño se usa para re orientar recursos (humanos, económicos, técnicos) y fijar nuevos objetivos.
- E. La evaluación del desempeño provoca la autocapacitación en referencia al potencial del individuo y las oportunidades organizacionales futuras.
- F. La evaluación del desempeño actúa con bases objetivas más que subjetivas o de rasgos de personalidad.

Remuneración y reconocimiento:

- A. Medida en que la gente de la organización cree que hay fuertes incentivos para lograr resultados excelentes.
- B. El sentimiento de que las compensaciones, el reconocimiento y las promociones están directamente relacionadas con el rendimiento y que las recompensas son adecuadamente distribuidas.
- C. La creencia de que la ineficiencia será disciplinada, pero con justicia y equidad.
- D. La seguridad de poder lograr genuina satisfacción a través del desenvolvimiento personal y del rendimiento basado en una organización ejemplar.

Responsabilidad por resultados:

- A. La medida en que la gente de la organización use su entero potencial para lograr los resultados comprometidos.

- B. El grado en que tome la iniciativa de ver que se hagan las cosas adecuadas y se haga responsable por convicción propia de las consecuencias de sus actos.
- C. La percepción de que lo que hagan, o no hagan, marca una diferencia significativa en los resultados y que tengan un fuerte sentido de responsabilidad no solamente acerca de su propio rendimiento sino también acerca de su cooperación con los demás quienes comparten las mismas responsabilidades en cuento a las finalidades de la empresa.

Tópicos por factor encuestado a considerar en el análisis e interpretación de la gráfica para establecer planes de acción en puntos débiles por reforzar o fuertes por mantener.

Expectativas del desempeño:

- Sistemas de comunicación
- Normas de planeación de objetivos
- Sistemas de rendimiento gerencial
- Investigación de procedimientos
- Consejo y asesoramiento
- Feedback
- Solución de problemas

Autoridad efectiva:

- Estilos gerenciales
- El don de mando
- El poder y la influencia

Trabajo en equipo:

- Organización de equipos
- Técnica de procesos grupales

- Técnicas de asesoramiento
- Relaciones humanas
- Técnica para resolver problemas grupales y de toma de decisiones
- Asesoramiento intergremial

Evaluación del desempeño:

- Consejo y asesoramiento
- Sistemas de rendimiento gerencial
- Técnicas de retroalimentación (Feedback)
- Comunicación (Técnicas de entrevista)
- Administración por resultados/objetivos
- Normas de planeación de objetivos
- Planeación de carrera

Remuneración y reconocimiento:

- Motivación
- Compensaciones y beneficios
- Sistema de incentivos
- Técnicas de comunicación
- Técnicas de retroalimentación
- Sistemas de rendimiento gerencial

Responsabilidad por resultados:

- Sistemas de comunicación
- El poder y la influencia
- Técnicas de asesoramiento
- Manejo del tiempo
- Prácticas gerenciales en condiciones de "stress"
- Técnicas de retroalimentación (Feedback)
- Investigación de procedimientos
- El don de mando
- Motivación

VIII.C.3 POBLACION

La empresa, como se comentó anteriormente, cuenta con 1050 trabajadores, de los cuales los cuatro primeros niveles son la población a considerar para el presente estudio, que son las personas que ocupan los diferentes puestos del organigrama anexo (apéndice 5): directores, gerentes, jefes y supervisores, - 162 personas en total. Los directores y gerentes son evaluados por objetivos. De los 162 empleados encuestados, 112 fueron hombres y 50 mujeres, la edad promedio del grupo es de 38 años y una antigüedad promedio en la empresa de 8 años.

VIII.C.4 PROCEDIMIENTO

Se procedió a traducir el cuestionario "*Encuesta sobre Prácticas Administrativas*" (ver apéndice 1).

Los cuestionarios fueron entregados en un número exacto basado en el organigrama de los puestos con jerarquía bajo su esfera de competencia, a cada uno de los directores de área quienes a su vez los distribuyeron.

El personal no recibió mayor información, más que las instrucciones que iban contenidas en el mismo cuestionario.

Una vez contestados los cuestionarios fueron concentrados, asegurándose de que todos hubieran sido regresados en base al organigrama.

Se codificó cada cuestionario

Se calificó cada cuestionario de acuerdo al apéndice 2'

Se graficaron los resultados según apéndice 3

Se eliminaron las gráficas con dos respuestas o menos para asegurar la confidencialidad y confiabilidad

Se repitió el paso de los apéndices 2 y 3 para obtener las siguientes gráficas:

- A. Perfil general
- B. Perfil por nivel organizacional (corte horizontal)
- C. Perfil por grupo funcional (corte vertical)

Se convocó a una reunión de los dos primeros niveles organizacionales para llevar a cabo el análisis, reflexión, feedback y elaboración de un plan de acción en base a los resultados de las gráficas, de acuerdo a los puntos 3A, 3B, 3C, 3D, 4A, 4B, y 4 C, mencionados en la página 107

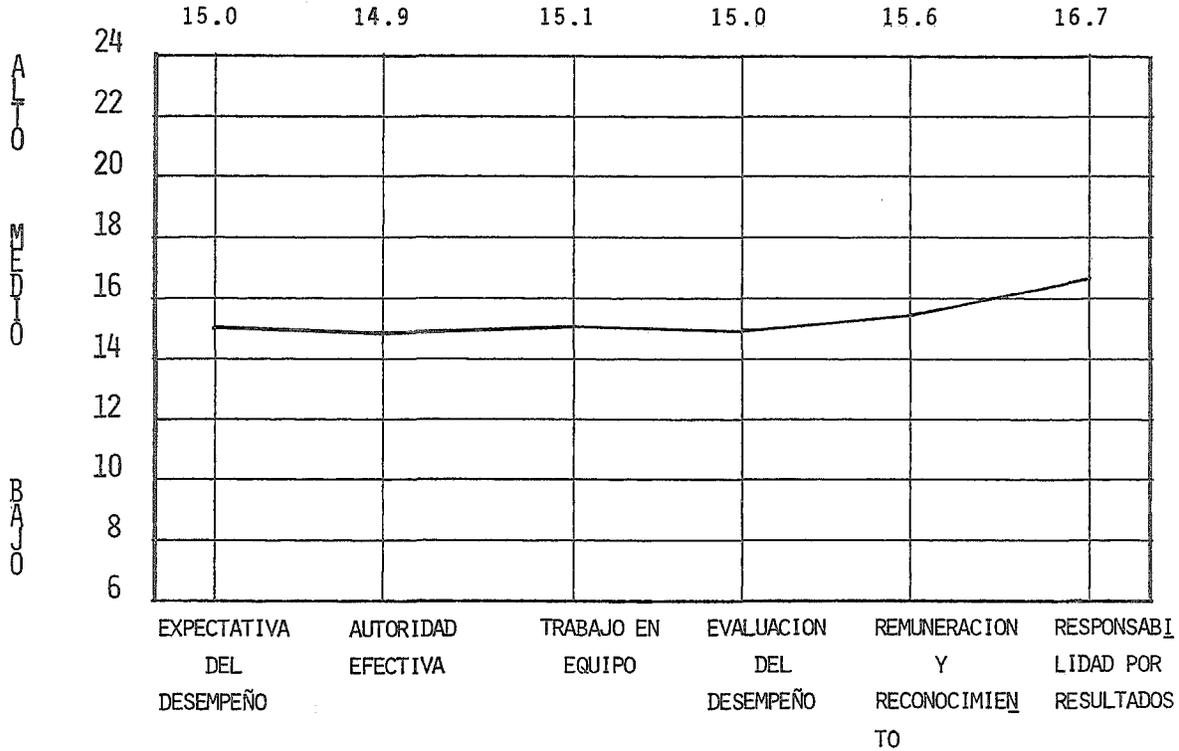
Los cuestionarios por ser propiedad de la empresa fueron entregados para su custodia a la dirección, en virtud de que expresamente se manifestó interés por guardar la confidencialidad de los mismos.

Los resultados obtenidos, serán comentados en el capítulo siguiente.

R E S U L T A D O S

IX.A.1 RESULTADO GENERAL (TODOS LOS NIVELES)

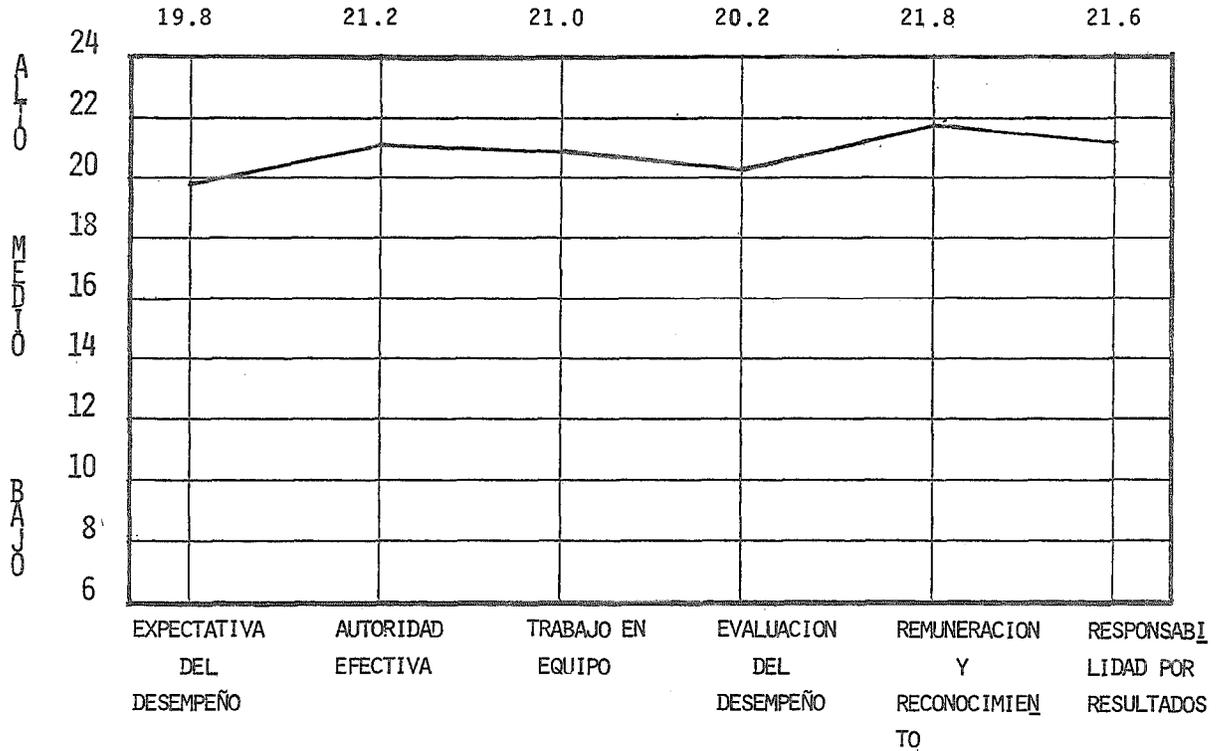
ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS
P E R F I L



IX.A.2 1er. NIVEL ORGANIZACIONAL (ESTRATEGICO)

ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

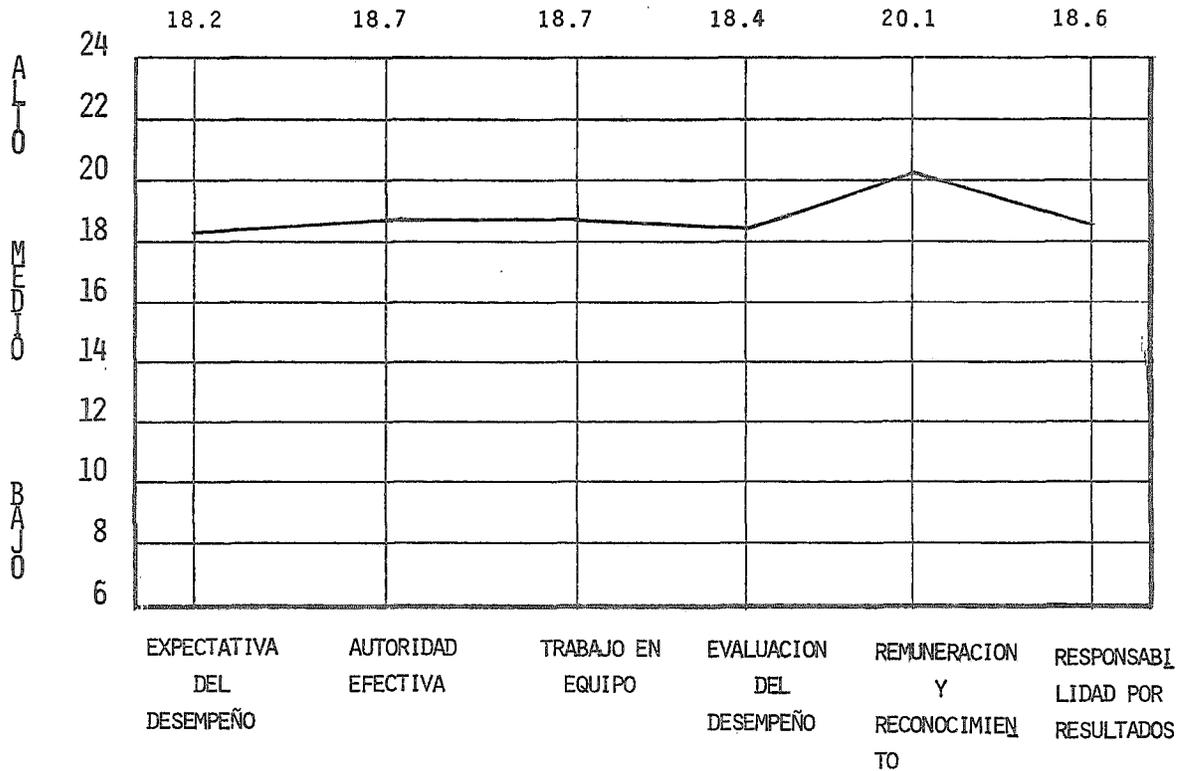
PERFIL



IX.A.3 SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL (COORDINACION)

ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

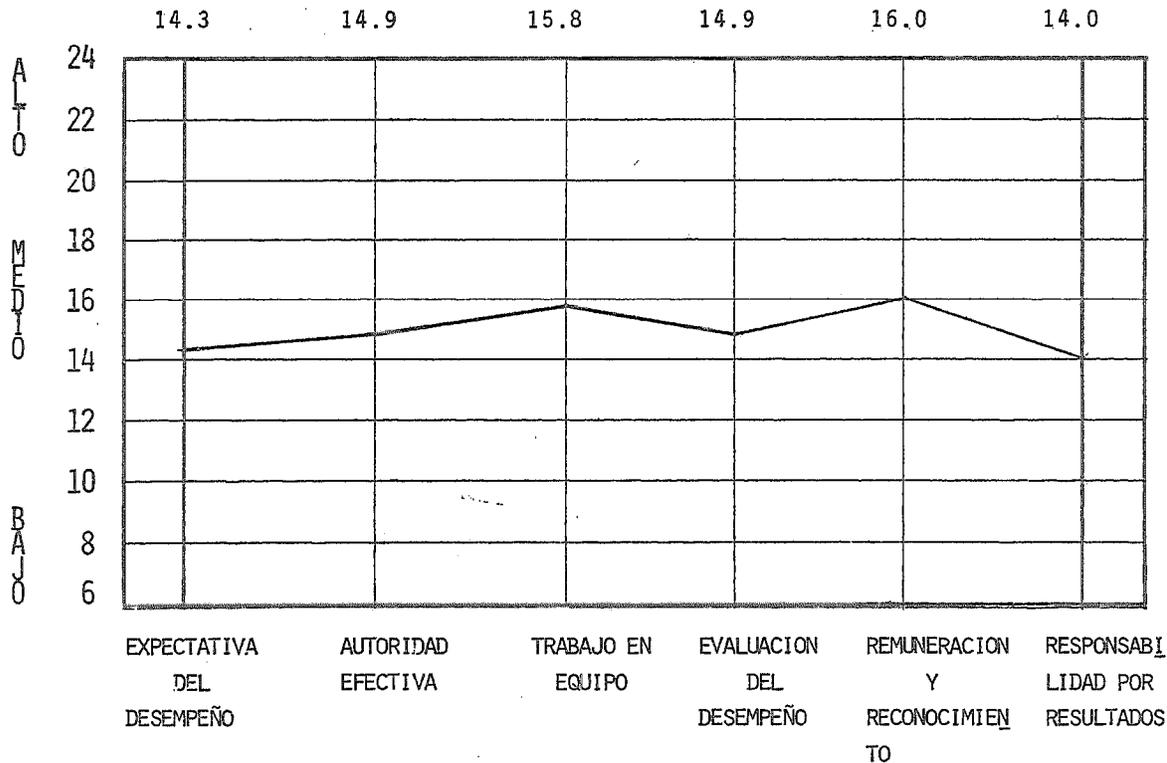
PERFIL



IX.A.4 TERCER NIVEL (OPERATIVO)

ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

PERFIL



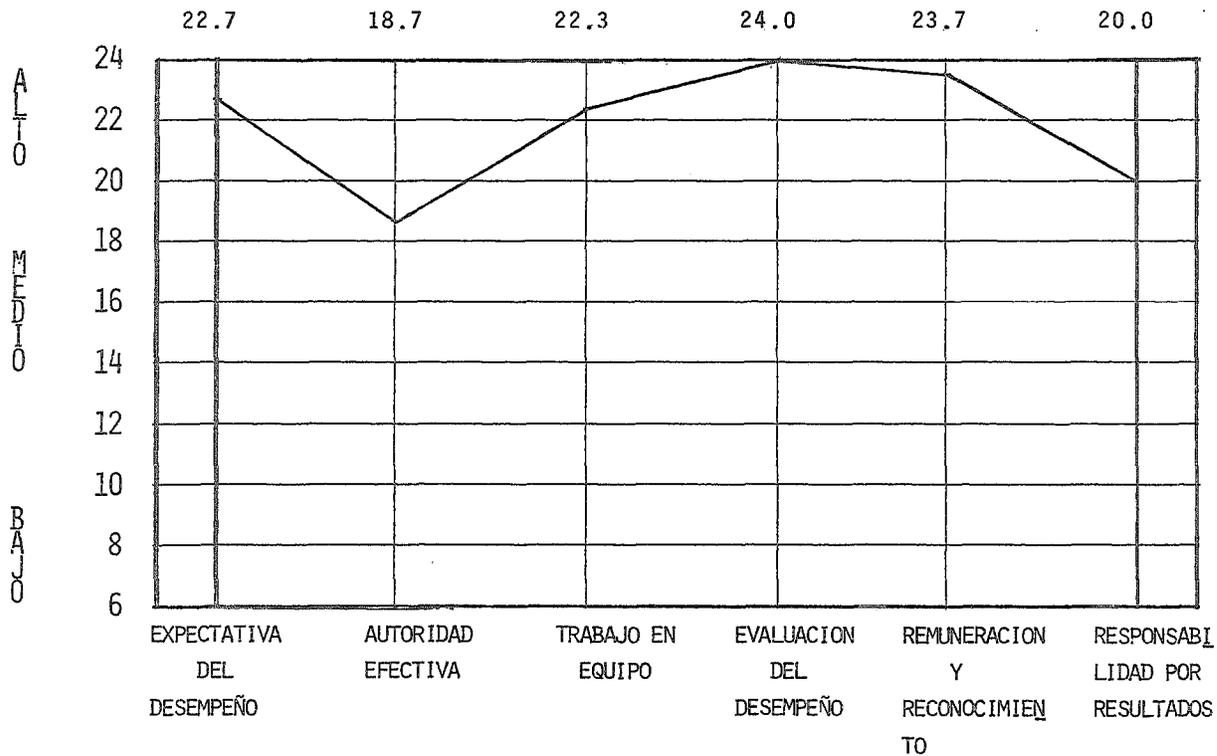
CASO ESPECIFICO W

Distribución

Factor	Puntuación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Expectativas del Desempeño	22.7																							1	2		
Autoridad Efectiva	18.7																	1					2				
Trabajo en Equipo	22.3																							1	1		1
Evaluación del Desempeño	24.0																										3
Remuneración y Reconocimiento	23.7																										1 2
Responsabilidad por Resultados	20.0																										1 1 1

N= 3/3

ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS
P E R F I L



CASO ESPECIFICO Z

Distribución

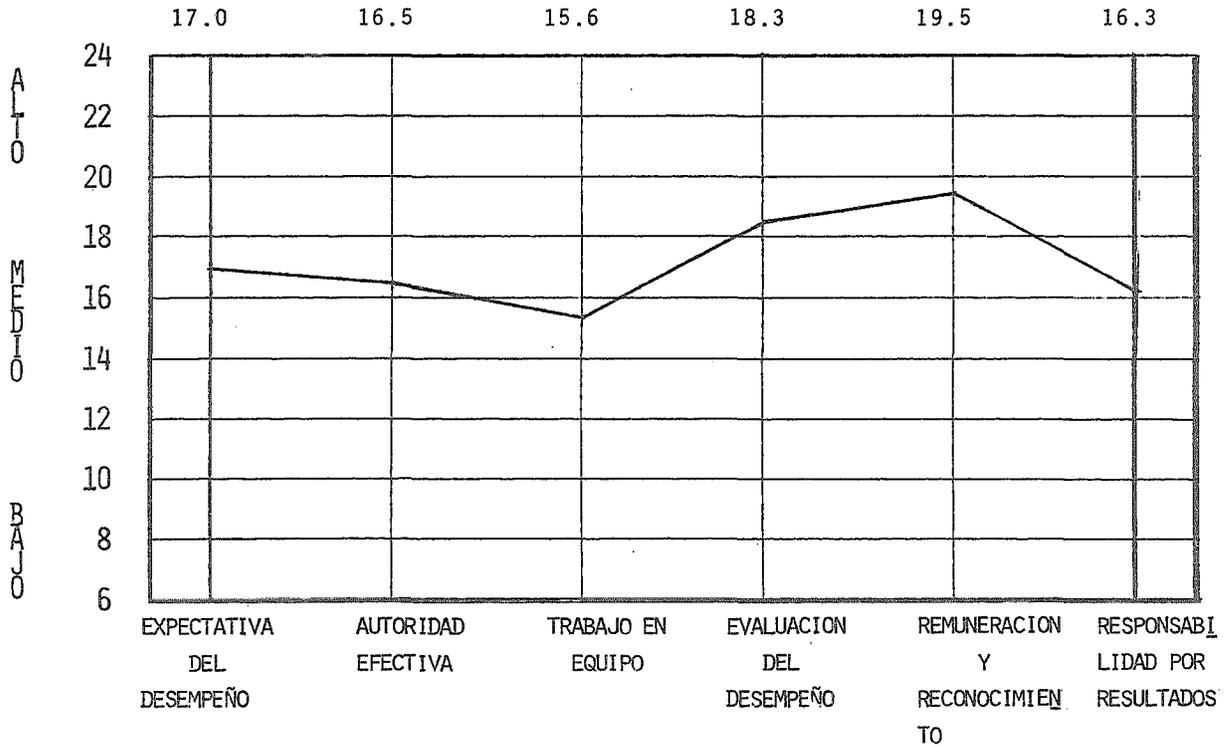
Factor	Puntuación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Expectativas del Desempeño								1						1	1	2	1	1		2				2	3	
Autoridad Efectiva									1	1					2	1	2	2	1		2					2
Trabajo en Equipo				1	1					2				1	1			1		1	1		1	1		3
Evaluación del desempeño									1						1	2	2					2	1	1	1	3
Remuneración y Reconocimiento														2			1	1	1		1		1	3	1	3
Responsabilidad por Resultados												1	1	2	2			1		2	1		1	1	1	1

N= 14 / 15

IX.A.6 CASO ESPECIFICO Z

ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

PERFIL



IX.B INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS GRAFICAS

La gráfica general (resultados de todos los niveles considerados para este estudio), nos muestra que la responsabilidad por los resultados es percibida por el grupo moderadamente alta (16.7) los demás niveles muestran diferencias decrecientes.

Análisis por factores del resultado general:

En general el grupo considera que en la organización se llevan a cabo adecuadamente: Las Expectativas del Desempeño (la gente sabe qué se espera de ellas); Autoridad Efectiva (la gente cree tener la libertad que necesita para desarrollar su trabajo); Trabajo de Equipo (perciben que forman parte de un equipo de trabajo efectivo); La Evaluación del Desempeño (sienten que las compensaciones el reconocimiento y las promociones son adecuadas e imparcialmente distribuidas).

Por lo tanto los resultados de la organización se cumplen en un porcentaje moderadamente alto.

GRAFICA DEL PRIMER NIVEL ORGANIZACIONAL (ESTRATEGICO)

Esta gráfica la integran los datos del nivel de directores de la organización (ver apéndice 5)

Todos los factores son percibidos altos. También las diferencias percibidas entre las prácticas administrativas de cada uno de los directores son tan pequeñas que no marcan diferencias importantes. En esencia, todos califican como excelentes. Denotan un grupo altamente integrado, orientado a resultados y muy participativo.

GRAFICA NIVEL 2 (COORDINACION)

Gráfica constituida con los datos del nivel gerencial de la organización.

El perfil es casi tan alto como el del 1er. nivel, en virtud de que este nivel se desempeña dentro de la fase de coordinación en donde los objetivos están claramente especifica-

dos y evaluados, su sentimiento de reconocimiento y remuneración es relativamente superior al resto de sus expectativas, aunque similar al del 1er. nivel, sin embargo puesto que sus resultados no son estratégicos sino precisos y de coordinación, sus expectativas son más bajas que las del 1er. nivel.

GRAFICA NIVEL 3 (OPERATIVO)

Gráfica constituida con los datos de los puestos jefes y supervisores de la organización.

Todos los puntos caen entre el rango 14 y 16. Como en los anteriores, no hay diferencias importantes. Las remuneraciones y reconocimientos son similares a las del nivel 2, los demás factores no son tan altos, pero se considera un perfil aceptable.

Los resultados de este nivel, por ser el sector aplicable más numeroso influyó en la gráfica de los resultados generales. Cabe hacer notar que a nivel internacional en estudios similares en la misma organización, los rangos 16 y 18 son considerados promedios.

CASO ESPECIFICO W

Para efectos prácticos se consideró una sola Dirección (Área) de las seis que reportan a la Gerencia General y se obtuvieron los siguientes resultados (considerando únicamente 2do. nivel).

La gráfica nos muestra que la Responsabilidad por los Resultados es percibida por el grupo como alta (20.0), el resto de los factores es percibido también alto excepto el segundo factor Autoridad Efectiva.

Este grupo considera que en su Área todos tienen un concepto claro de lo que se espera de ellos, que forman parte de un equipo efectivo, que son evaluados adecuadamente, que las compensaciones, el reconocimiento y las promociones son adecuadas. El factor Autoridad Efectiva, a pesar de califi -

car medianamente alto (18.7) calificación promedio de la gráfica de 2do. nivel del total de la organización, en comparación con los demás factores de esta área específica es el más bajo, por lo que se deduce que el grupo siente no tener totalmente la autoridad y los medios para ejercer su trabajo completamente como desearían.

Sin embargo, es un grupo orientado hacia Resultados, y bien integrado.

Tópicos sugeridos para efecto de Capacitación y Adiestramiento

Tópicos	Puntos débiles por reforzar	Puntos fuertes por mantener
Feedback		Expectativa del Desempeño
Estilos Gerenciales, El Don de Mando	Autoridad Efectiva	
		Evaluación de Desempeño
		Remuneración y Reconocimiento
Manejo del Tiempo		Responsabilidad por Resultados

CASO ESPECIFICO Z

Para efecto de este caso, se consideró a todo el personal que le reporta a la Dirección específica misma que se consideró para el caso específico anterior (incluye al personal del caso W), siendo los resultados los siguientes:

Todos los puntos caen entre el rango 14 y 18 excepto el factor Evaluación del Desempeño (18.3) y Remuneración y Reconocimiento (19.5) factores medianamente por arriba del promedio.

En relación a la gráfica W, se observa una disminución de todos los puntos, por lo que esta gráfica es comparativa a la gráfica de tercer nivel, por lo que se deduce que mientras más bajo es el nivel de la organización, sus expectativas tienden a ser más bajas también.

El total del grupo de esta Area específica, considera que se cumplen moderadamente los resultados (16.3), así mismo creen saber lo que se espera de ellos, creen tener la libertad que necesitan para llevar a cabo su trabajo. Sobresale por arriba del promedio su sentir acerca de que son evaluados y remunerados adecuadamente.

El factor que califica más bajo en comparación a los demás es Trabajo en Equipo (15.6), que podría deberse a que el grupo no siente que haya suficiente cooperación en la búsqueda de objetivos comunes.

La disminución en general, al igual que la gráfica de los resultados generales de la organización muestra como el nivel operativo tiende a tener expectativas más bajas que los niveles estratégicos y de coordinación.

En general se considera un perfil aceptable, con puntaje similar a los resultados generales del total de la organización.

Tópicos sugeridos para efecto de Capacitación y Adiestramiento

Tópicos	Puntos débiles por reforzar	Puntos fuertes por mantener
		Expectativas del Desempeño
		Autoridad Efectiva
Relaciones Humanas	Trabajo en Equipo	Evaluación de Desempeño
		Remuneración y Reconocimiento
Administración/Result.		Responsabilidad por Resultados

X. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A lo largo de los capítulos que componen este trabajo, iniciamos revisando lo que se entendía por teoría administrativa, encontrando gran similitud entre varias definiciones, que coinciden en que es una disciplina que consiste en coordinar los recursos de una organización, entre ellos los humanos, para el logro de los objetivos. Vimos también que de acuerdo al sector económico al que sirve (público o privado), tenemos tres tipos de administración: la pública, privada y mixta, y que nuestro trabajo se concretó al segundo tipo, toda vez que la empresa objeto del estudio pertenece a la administración -- privada en su ilustración más evidente: la industria. Sin embargo cualquiera que fuere el tipo de administración, coinciden todas ellas en que el éxito depende de qué tanto se alcanzan los objetivos planeados.

Siendo la administración, una disciplina que coordina los recursos de una organización para el logro de objetivos, en el capítulo II hablamos del proceso administrativo, pasos que en toda organización se llevan a cabo y que los administradores utilizan para garantizar en una forma sistematizada que lo que se planea se logre finalmente. Vimos como en términos generales toda administración cuenta con tres ingredientes fundamentales: el factor humano, el estructural y el económico y que de su combinación armoniosa, y el grado en que se lleve a cabo una coordinación y control de estos factores dependerá el logro de los fines planeados.

En el capítulo III relacionado a las diferentes etapas por las que ha pasado la teoría administrativa, se presentó un panorama a manera de reseña histórica donde fueron presentadas las teorías administrativas más destacadas y su aportación a las organizaciones actuales. En ellas jugaron un importante papel los tres factores que mencionamos en el capítulo II, y que nuestros teóricos no atinaban a combinarlos armoniosamente, y gran parte del tiempo se la pasaron ponderando un fac -

tor sobre los otros, sin embargo, vimos como posteriormente éstos convergen en el enfoque de sistemas, quien por primera vez los estudia en forma integral.

En el capítulo IV se abordaron algunas teorías sobre el comportamiento humano; vimos como el conocimiento humano, técnico y conceptual, se requerirá en menor o mayor proporción, de acuerdo al nivel que se tenga dentro de la organización, y que son indispensables que los conozcan todos aquellos que tengan a su cargo individuos. Aquí mismo pudimos constatar que no importa el nombre que se le de, los individuos tienen grupos de necesidades que se pueden manifestar a cualquier nivel dentro de la organización.

En el capítulo V vimos cómo una dirección dinámica y eficaz hace la diferencia entre una empresa con éxito y otra sin éxito, se trataron varios estudios al respecto, y las investigaciones nos muestran que no hay un estilo óptimo de administración o dirección, que todo aquel que se interese por mejorar su forma o estilo de dirección, deberá tomar en cuenta varios factores como son sus subordinados, sus superiores, sus iguales, así como factores del medio que los rodea. Sin embargo, se ha visto que un estilo participativo puede ser, considerando los factores antes mencionados, el más indicado.

En el capítulo respectivo a la estructura, vimos como ésta en una organización, puede afectar considerablemente a las personas que trabajan en ella toda vez que la estructura de una organización puede dificultar o facilitar la obtención de resultados.

Vimos como las organizaciones pasan por diferentes fases de crecimiento, las cuales invariablemente son antecedidas por fases de crisis, pero que éstas pueden ser aprovechadas como oportunidades de crecimiento futuro.

Se revisaron las siete alternativas estructurales y al respecto se puede concluir, que al igual que el estilo de di

rección no hay una estructura que sea la más adecuada, ya que puede ser cualquiera de ellas, ya que depende de lo que el máximo dirigente considere sea la más adecuada, procurando ante todo asegurar los resultados, así como del tipo de empresa de que se trate.

En el capítulo dedicado a la administración por resultados, vimos, como este sistema está dirigido a hacer funcionar la estructura (la que vimos en el capítulo anterior como determinante en la obtención de resultados) y a generar más vitalidad y dedicación personal a quienes integran la jerarquía de una organización. Hay un punto muy importante respecto a este sistema, y es que al definir metas cada una de las personas de la organización, define responsabilidades, y permite que las personas sean evaluadas en base a objetivos logrados previamente comprometidos, y no en base a sus características de personalidad tan subjetivas, y tan frecuentemente llevadas a cabo. Sin embargo hay ejecutivos que a pesar de ello no obtienen los resultados que debían obtener, y es por esa inquietud, y con el afán de mejorar a sus ejecutivos, que la empresa objeto del presente estudio decidió realizar un estudio tal que permitiera conocer aquellas causas que deterioran los resultados.

Con la evaluación realizada utilizando la Encuesta sobre Prácticas Administrativas, se pudo observar una vez más como técnicas originadas en otros países, pueden ser aplicadas a Empresas Mexicanas.

Se logró por medio de esta encuesta, detectar la opinión de los subordinados acerca de sus respectivas áreas de trabajo, logrando con ello detectar en qué porcentaje se llevan a cabo factores como: expectativa de desempeño, remuneración y reconocimiento, y responsabilidad por resultados, información muy importante, ya que como vimos en uno de los capítulos anteriores, es importante que los ejecutivos de alguna manera conozcan cómo perciben su comportamiento los demás (en espe-

cial sus subordinados), igualmente por medio de la encuesta, se logró detectar necesidades de capacitación y adiestramiento. Al dar a conocer los resultados de la encuesta a los ejecutivos, algunos reafirmaron sus estilos de liderazgo y otros tuvieron la necesidad de efectuar cambios. Se detectaron factores débiles por robustecer y fuertes por mantener de los seis factores arriba mencionados. Se pudo constatar en el grupo su alta orientación hacia Resultados, encontrando cómo un estilo participativo es correlativo a un nivel alto de Resultados, y que éstos son consecuencia del estado de equilibrio que guarden los seis factores antes mencionados.

Podemos afirmar, que es factible que esta técnica (Encuesta sobre Prácticas Administrativas) se generalice como una técnica para detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables problemas para obtener resultados deseables, sus causas, y lo que es más importante llevar a cabo planes de acción que permitan corregir individualmente y también por consiguiente oportunamente corregir el rumbo de la organización.

A quienes se interesen en investigaciones futuras por medio del E P A, se sugiere lo siguiente:

- 1 Asegurarse que las instrucciones y explicaciones que -- justifican el estudio, llegue al total de la población por aplicar, ya que en este caso específico únicamente se explicó detalladamente el procedimiento a seguir al primer nivel, por lo que al principio se creó descon-- cierto en el resto de la población encuestada.
- 2 Incluir una escala de veracidad, donde se identifique - cuando una persona no entendió las instrucciones o cuando se estan falseando las respuestas (no se olvide que se está opinando del jefe).
- 3 Se recomienda efectuar este tipo de estudios, antes y - después de que en la empresa haya cambios estructurales importantes.

XI. EVALUACION CRITICA

Además de no haberse considerado en el presente trabajo ninguno de los tres puntos sugeridos en el capítulo anterior, se habrán preguntado dónde quedaron algunas gráficas que hubiera sido interesante que este trabajo las tuviera. Como expliqué en el capítulo IX, la empresa objeto de estudio no permitió dar a conocer información específica que comprometiera el anonimato de sus ejecutivos. En dichas gráficas se hubiera podido observar como se observó en los casos específicos W y Z vistos en el capítulo IX a todos y cada uno de los directivos que integraron la gráfica de los resultados del primer nivel organizacional, que individualmente algunas no coinciden necesariamente con la gráfica total de dicho nivel, ya que ésta está formada por promedios, y todos sabemos lo que ésto significa, pero no es difícil imaginar que en algunas de las gráficas individuales había baja puntuación por ejemplo en expectativas del desempeño, otros en autoridad efectiva, o en evaluación del desempeño, y que a todos y cada uno de estos directivos como en los ejemplos W y Z, se les dió asesoría y se orientó hacia un plan de acción acorde a sus necesidades. Precisamente ese fué el objeto de presentar los casos W y Z, que sirvieran como una muestra de lo que habían sido las gráficas individuales que desafortunadamente no autorizaron a publicar.

El cuestionario, además fué utilizado por uno de los directivos de primer nivel, para tener reuniones individuales, con todos y cada uno de los gerentes que le reportaban directamente (a pesar de ser información confidencial) ya que todos estuvieron de acuerdo en ello, y esta fué condición para poder actuar de esta manera. Las reuniones consistieron en aclarar las preguntas del cuestionario, donde la respuesta de alguno de ellos fuera diferente. Dichas reuniones fueron muy importantes, ya que daba la oportunidad al subordinado de opinar abiertamente, y al directivo (jefe) de escuchar la fundamentación de la respuesta.

En dicho ejercicio, alguno de los dos cambiaría su respuesta, dependiendo que tan bien fundamentada estuviera, y al mismo tiempo se daba oportunidad para saber exactamente el problema y combatirlo de inmediato sin esperar adivinarlo o con el tiempo darse cuenta de ello. Por ejemplo: no es lo mismo saber que el subordinado contestó a la pregunta No. 46 del cuestionario "nuestro desempeño se ve obstaculizado por demasiadas e innecesarias reglas y trámites burocráticos" como complemento de acuerdo o inclinado al acuerdo, a saber que contestó de esa manera porque menciona un problema específico "me pides -- dos o tres firmas para el documento X y no creo que sea necesario" o una respuesta similar, para la pregunta No. 31 "en esta unidad de trabajo las personas a menudo no reciben la información que ellas necesitan para coordinar y trabajar efectivamente con otros" y a la hora de aclararla se dan cuenta que lo -- que hacía falta era darle al subordinado el nuevo procedimiento de firmas autorizadas por ejemplo.

Utilizar de esa forma los cuestionarios, requiere de un grupo de trabajo muy maduro en el sentido del análisis situacional, ya que se trata de un feedback directo, y ambas personas deben estar dispuestas a escuchar para poder mejorar, además -- de que seguramente surgirán acciones a efectuarse, compromisos mutuos, que de no cumplirse pueden crear mas problemas que los que tratan de resolver. Sin embargo es una buena práctica, -- que no se generalizó en este estudio con los demás directivos, pero que valdría la pena considerar para futuros trabajos.

XII. A P E N D I C E S

APENDICE 1. CUESTIONARIO "ENCUESTA SOBRE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

APENDICE 2. HOJA DE PUNTUACION

APENDICE 3. PERFIL DE LA ENCUESTA

APENDICE 4. ANALISIS DE LAS RESPUESTAS

APENDICE 5. ORGANIGRAMA

APENDICE 1

DE: _____,

PARA: _____,

FECHA LIMITE PARA SER
DEVUELTO DEBIDAMENTE
LLENADO.

ENCUESTA-SOBRE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO.

CODIGO DE PROCESO

CUESTIONARIO SOBRE PRACTICAS GERENCIALES

Esta sección del cuestionario de prácticas gerenciales está diseñado para estimar las prácticas gerenciales existentes y empleadas en su organización, tal como usted las perciba. El objetivo del cuestionario es el identificar aquellas prácticas gerenciales que tienen una influencia directa en su desempeño. Favor de contestar cada pregunta en relación a su unidad organizacional específica de trabajo dentro de la cual es responsable: Dirección/Gerencia/Jefatura/Supervisoría.

No contestar en términos de la Compañía en general. Sus respuestas en este cuestionario serán de tipo estrictamente confidencial.

FAVOR DE CIRCULAR CLARAMENTE CON TINTA LAS LETRAS QUE APAREZCAN A LA DERECHA DE CADA PLANTEAMIENTO, ESCOGIENDO LAS QUE CORRESPONDAN A SUS RESPUESTAS, DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES DEFINICIONES:

CA COMPLETAMENTE DE ACUERDO: está usted completamente de acuerdo que el planteamiento describe con precisión el ambiente dentro de su unidad de trabajo.

IA INCLINADO AL ACUERDO: tiende usted a estar de acuerdo en que el planteamiento es una fiel descripción del ambiente de trabajo dentro de su unidad de trabajo.

ID INCLINADO AL DESACUERDO: tiende usted a estar en desacuerdo con que el planteamiento es una fiel descripción del ambiente de trabajo dentro de su unidad de trabajo.

CD COMPLETAMENTE EN DESACUERDO: está usted completamente en desacuerdo con el planteamiento y cree que no describe el ambiente de trabajo en su unidad de trabajo.

	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. En esta unidad de trabajo se hace una utilización efectiva de los recursos y del personal disponible.	CA	IA	ID	CD
2. En esta unidad de trabajo las personas no son amonestadas o sancionadas innecesaria o injustamente.	CA	IA	ID	CD
3. En esta unidad de trabajo las evaluaciones del desempeño son usadas para presionar al personal sin ayudarlos a que analicen detalladamente lo que necesitan hacer para mejorar sus resultados.	CA	IA	ID	CD
4. Normalmente usted tiene una idea clara de lo que se espera de su trabajo; cuando tiene dudas, es fácil aclararlas.	CA	IA	ID	CD
5. Mi capacidad y habilidad no pueden ser juzgadas por mi desempeño; los resultados logrados no dependen demasiado de lo que hago.	CA	IA	ID	CD
6. En esta unidad de trabajo no podemos hacer las cosas que se requieren hacer; nuestra habilidad para producir resultados se ve deteriorada por demasiados obstáculos innecesarios.	CA	IA	ID	CD
7. En esta unidad de trabajo las evaluaciones del desempeño no son usadas para motivar a las personas a desarro -				

	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
	CA	IA	ID	CD
llar sus capacidades o asesorarlos para perfeccionar sus puntos fuertes.				
8. En esta unidad de trabajo las personas están dispuestas a hacer sus propias decisiones y a ser responsables de las consecuencias.	CA	IA	ID	CD
9. En esta unidad de trabajo los diferentes individuos y/o grupos que deben trabajar en conjunto para conseguir las metas organizacionales, de hecho trabajan en conjunto en forma cooperativa; los desacuerdos y conflictos se resuelven rápidamente.	CA	IA	ID	CD
10. En esta unidad de trabajo las promociones están basadas en el desempeño y la capacidad; las mejores personas son las que progresan.	CA	IA	ID	CD
11. Aquí, mi trabajo me permite usar efectivamente mi talento; mis responsabilidades requieren del uso total de mis capacidades.	CA	IA	ID	CD
12. Tengo la libertad que necesito para desempeñar mi trabajo en la manera que creo que es la mejor.	CA	IA	ID	CD
13. En esta unidad de trabajo se tolera el pobre desempeño, aquellos				

	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
que no producen un trabajo aceptable, rara vez son amonestados o sancionados.	CA	IA	ID	CD
14. Aquí las personas no tienen un gran sentido de responsabilidad hacia los resultados porque no ven cómo se relaciona su trabajo con las metas de nuestra unidad de trabajo.	CA	IA	ID	CD
15. En cuanto a los resultados de mis esfuerzos no obtengo información a tiempo; rara vez me dan retroinformación (Feedback) adecuada sobre mi desempeño.	CA	IA	ID	CD
16. En esta unidad de trabajo las personas saben cuáles son los resultados de los que son responsables; rara vez hay confusiones acerca del alcance de sus responsabilidades.	CA	IA	ID	CD
17. Tengo relativamente poca influencia sobre las decisiones cotidianas que determinan los resultados de mi trabajo.	CA	IA	ID	CD
18. Aquí, nosotros no tenemos metas comunes; las personas se preocupan más a cerca de lo que es bueno para ellos mismos o su				

	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
propio grupo en lugar de lo que es bueno para toda la unidad de trabajo.	CA	IA	ID	CD
19. En esta unidad de trabajo las personas no están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para asegurarse que su desempeño sea efectivo; los resultados que obtienen parecen no hacer ninguna diferencia en ellos.	CA	IA	ID	CD
20. En esta unidad de trabajo las personas son remuneradas equitativamente; la compensación está relacionada directamente al desempeño individual así como su contribución hacia el logro de nuestras metas.	CA	IA	ID	CD
21. En esta unidad nuestro trabajo está bien planeado.	CA	IA	ID	CD
22. En esta unidad de trabajo las relaciones laborales entre supervisores y supervisados contribuyen fuertemente al logro de los resultados deseados.	CA	IA	ID	CD
23. No estamos sobrecontrolados o excesivamente limitados para obtener aprobación por parte de nuestros supervisores antes de tomar una acción.	CA	IA	ID	CD

	Completamente de acuerdo	Inclinado a l acuerdo	Inclinado a l desacuerdo	Completamente en desacuerdo
24. La revisión periódica del desempeño no la hace mi supervisor para analizar mi desempeño individual; alcanzar acuerdos para aumentar resultados específicos o desarrollar planes que me permitan el logro de los resultados que se esperan de mí.	CA	IA	ID	CD
25. Aquí los estándares del desempeño no son altos; los resultados esperados de las personas no son los mejores que son capaces de producir.	CA	IA	ID	CD
26. Las políticas de la compañía y la estructura organizacional de nuestra unidad de trabajo facilitan a las personas que hacen diferentes trabajos, el trabajar conjuntamente con efectividad.	CA	IA	ID	CD
27. Aquí las personas son responsables por sus resultados y tienen un fuerte sentido de responsabilidad personal del desempeño de esta unidad de trabajo.	CA	IA	ID	CD
28. Los estándares del desempeño usados en la evaluación del personal en esta unidad de trabajo son completamente comprendidos y aplicados en forma justa.	CA	IA	ID	CD
29. Nuestro supervisor realiza las juntas programadas con los miembros de				

	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
esta unidad de trabajo para revisar los resultados, para discutir problemas comunes y establecer planes para mejorar el desempeño general.	CA	IA	ID	CD
30. Tengo una genuina satisfacción personal por mi trabajo; mi puesto es desafiante y gratificante.	CA	IA	ID	CD
31. En esta unidad de trabajo las personas a menudo no reciben la información que ellas necesitan para coordinar y trabajar efectivamente con otros.	CA	IA	ID	CD
32. Nuestro desempeño se deteriora porque no siempre tenemos los recursos necesarios para producir buenos resultados.	CA	IA	ID	CD
33. En esta unidad de trabajo se espera de usted el hacer un esfuerzo independiente para planear su trabajo y decidir por sí mismo qué acción producirá los mejores resultados.	CA	IA	ID	CD
34. En esta unidad de trabajo las oportunidades de hacer carrera disponibles para mí, no son compatible con mi trayectoria profesional ni con mis objetivos personales.	CA	IA	ID	CD

		Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
35.	La revisión y evaluación de nuestro desempeño no es de gran ayuda; cuando mucho recibimos elogios y una palmada en la espalda.	CA	IA	ID	CD
36.	No me han dado la autoridad que necesito para lograr los resultados esperados de mí.	CA	IA	ID	CD
37.	En esta unidad de trabajo las personas no sienten que son parte de un equipo efectivo.	CA	IA	ID	CD
38.	En esta unidad de trabajo los resultados esperados de usted son racionales; nadie le orilla a comprometerse a hacer cosas que usted no cree se pueden hacer.	CA	IA	ID	CD
39.	No se me motiva a decidir por mí mismo (a) qué se necesita hacer o tomar acción independiente para asegurar que los resultados deseados se logren.	CA	IA	ID	CD
40.	Aquí, un trabajo bien hecho no es suficientemente reconocido o elogiado; a menudo el buen trabajo no es recompensado.	CA	IA	ID	CD
41.	En esta unidad de trabajo las políticas, procedimientos y prácticas administrativas no dificultan el llevar a cabo el trabajo.	CA	IA	ID	CD

	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
42. En esta unidad de trabajo las personas toman demasiada iniciativa, ellos no esperan a que les diga que hacer cuando algo se debe hacer.	CA	IA	ID	CD
43. Estoy orgulloso de pertenecer a esta unidad de trabajo y tengo una gran satisfacción de nuestros resultados.	CA	IA	ID	CD
44. Sé que también estoy trabajando porque tengo la información que necesito para medir mi propio progreso en la obtención de los resultados comprometidos.	CA	IA	ID	CD
45. Las personas de esta unidad de trabajo no se tienen mucho respeto y confianza entre sí mismas; tampoco sienten orgullo de pertenecer a esta unidad de trabajo.	CA	IA	ID	CD
46. Nuestro desempeño se ve obstaculizado por demasiadas e innecesarias reglas y trámites burocráticos.	CA	IA	ID	CD
47. En esta unidad de trabajo los resultados esperados no son claramente comprendidos ni tampoco las personas hacen el esfuerzo requerido para asegurar nuestro éxito.	CA	IA	ID	CD

48. Mi trabajo es de mucha responsabilidad y soy motivado para usar todas mis capacidades para asegurar que las cosas se hagan correctamente.	Completamente de acuerdo	Inclinado al acuerdo	Inclinado al desacuerdo	Completamente en desacuerdo
	CA	IA	ID	CD

Sus respuestas a este cuestionario serán estrictamente confidenciales

Por favor asegúrese de anotar su unidad organizacional de trabajo (Dirección/Gerencia/Jefatura/Supervisión) en el cual usted trabaja, para poder llevar a cabo un análisis preciso de la información proporcionada.

PUESTO _____.

UNIDAD ORGANIZACIONAL DE TRABAJO. _____.

FECHA _____.

APENDICE 2

ENCUESTA SOBRE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

HOJA DE PUNTUACION

	CA	IA	ID	CD	EXPECTATIVAS	AUTORIDAD	TRABAJO DE EQUIPO	EVALUACION	REMUNERACION	RESPONSABILIDAD
(1)	3	2	1	0		<input type="checkbox"/>			1
(2)	3	2	1	0				<input type="checkbox"/>	2
(3)	0	1	2	3			<input type="checkbox"/>		3
(4)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>				4
(5)	0	1	2	3					<input type="checkbox"/>
(6)	0	1	2	3	<input type="checkbox"/>				6
(7)	0	1	2	3			<input type="checkbox"/>		7
(8)	3	2	1	0				<input type="checkbox"/>	8
(9)	3	2	1	0		<input type="checkbox"/>			9
(10)	3	2	1	0			<input type="checkbox"/>		10
(11)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>				11
(12)	3	2	1	0		<input type="checkbox"/>			12
(13)	0	1	2	3				<input type="checkbox"/>	13
(14)	0	1	2	3				<input type="checkbox"/>	14
(15)	0	1	2	3			<input type="checkbox"/>		15
(16)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>				16
(17)	0	1	2	3		<input type="checkbox"/>			17
(18)	0	1	2	3			<input type="checkbox"/>		18
(19)	0	1	2	3				<input type="checkbox"/>	19
(20)	3	2	1	0				<input type="checkbox"/>	20
(21)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>				21
(22)	3	2	1	0		<input type="checkbox"/>			22
(23)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>				23

	CA	IA	ID	CD	EXPECTATIVAS	AUTORIDAD	TRABAJO DE EQUIPO	EVALUACION	REMUNERACION	RESPONSABILIDAD	
(24)	0	1	2	3			<input type="checkbox"/>			24
(25)	0	1	2	3	<input type="checkbox"/>					25
(26)	3	2	1	0		<input type="checkbox"/>				26
(27)	3	2	1	0					<input type="checkbox"/>	27
(28)	3	2	1	0			<input type="checkbox"/>			28
(29)	3	2	1	0			<input type="checkbox"/>			29
(30)	3	2	1	0				<input type="checkbox"/>		30
(31)	0	1	2	3		<input type="checkbox"/>				31
(32)	0	1	2	3	<input type="checkbox"/>					32
(33)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>					33
(34)	0	1	2	3				<input type="checkbox"/>		34
(35)	0	1	1	3			<input type="checkbox"/>			35
(36)	0	1	2	3	<input type="checkbox"/>					36
(37)	0	1	2	3		<input type="checkbox"/>				37
(38)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>					38
(39)	0	1	2	3					<input type="checkbox"/>	39
(40)	0	1	2	3				<input type="checkbox"/>		40
(41)	3	2	1	0	<input type="checkbox"/>					41
(42)	3	2	1	0					<input type="checkbox"/>	42
(43)	3	2	1	0			<input type="checkbox"/>			43
(44)	3	2	1	0			<input type="checkbox"/>			44
(45)	0	1	2	3		<input type="checkbox"/>				45
(46)	0	1	2	3	<input type="checkbox"/>					46
(47)	0	1	2	3	<input type="checkbox"/>					47
(48)	3	2	1	0					<input type="checkbox"/>	48
TOTALES					<input type="checkbox"/>					

ENCUESTA DE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

P E R F I L

A L T O	24						
	22						
M E D I O	20						
	18						
	16						
	14						
	12						
	10						
B A J O	8						
	6						
		EXPECTATIVA DEL DESEMPEÑO	AUTORIDAD EFECTIVA	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACION	REMUNERACION Y RECONOCIMIENTO	RESPONSA- BILIDAD POR RESULTADOS

APENDICE 4
ENCUESTA SOBRE PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

ANALISIS DE LAS RESPUESTAS

La encuesta sobre practicas administrativas está compuesta por 48 preguntas/reactivos, para detectar seis fases críticas del rendimiento gerencial. A continuación se clasifican las preguntas que miden cada una de las fases; donde cada una de ellas está compuesta por 8 respuestas.

FASES	PREGUNTAS
Expectativas del desempeño	4,11,16,21,25,32,38 y 47
Autoridad efectiva	6,12,17,23,33,36,41 y 46
Trabajo en equipo	1,9,18,22,26,31,37 y 45
Evaluación del desempeño	3,7,15,24,28,29,35 y 44
Remuneración y reconocimiento	2,10,13,20,30,34,40 y 43
Responsabilidad por resultados	5,8,14,19,27,39,42 y 48

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Trillas, 1983.
- Blanchard K. y Hersey P. La Administración y el Comportamiento humano. México: Edit. Técnica, S.A. 1970.
- Galván Escobedo J. Tratado de Administración General. Mexico: Edit. Trillas, 1981.
- Grainer L. Evolución y Revolución conforme Crecen -- las Organizaciones. México: Harvard Business Review-1972.
- Guzmán Valdivia J. La Ciencia de la Administración. México: Edit. Limusa, 1982.
- Kast Fremont E. y Rosenzweig J. E. Administración en las Organizaciones. México: Edit. McGraw-Hill, 1982.
- Mahler W.R. Planeación de la Estructura en las Organizaciones. México: Colección Dando, S.A. 1982.
- Odiorne G.A. Administración por Objetivos. México, - Edit. Limusa S.A., 1982.