

318302

11
BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
MEXICO
1986



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA
TEORIA DEL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA PARA LA ORGANIZACION"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

CELIA MARTINEZ CARBALLO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Mexico, D. F.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION,	1
CAPITULO I. LA EMPRESA Y LOS ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1 La Empresa.	4
1.2 La Administración y el Proceso Administrativo.	8
1.3 La Organización.	16
1.4 Antecedentes históricos del Desarrollo Organizacional.	21
CAPITULO II. ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?	
2.1 Definiciones de Desarrollo Organizacional.	33
2.2 Problemas a los que se enfrenta el Desarrollo Organizacional.	36
2.3 Valores del Desarrollo Organizacional.	39
2.4 Naturaleza y objetivos del Desarrollo Organizacional.	44
2.5 Exito y fracaso del Desarrollo Organizacional.	47

	Pág.
CAPITULO III. ESTRATEGIAS, TACTICAS Y ACTIVIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
3.1 El individuo.	51
3.2 Relaciones entre grupos.	58
3.3 Desarrollo de equipos.	62
3.4 Clima Organizacional.	66
CAPITULO IV. LA MOTIVACION.	
4.1 Definición de motivación y su naturaleza.	75
4.2 Teorías motivacionales.	79
CAPITULO V. EL LIDERAZGO.	
5.1 Definición y estilos de liderazgo.	89
5.2 Modelo propuesto por la Universidad de Ohio State.	95
5.3 Teoría del Liderazgo Situacional.	97
5.4 Importancia del Liderazgo dentro de la Empresa.	103
5.5 ¿Cuál es su estilo de Liderazgo?	104
CONCLUSIONES.	125
BIBLIOGRAFIA.	130

INTRODUCCION.

El tema que he seleccionado para realizar esta -- obra, es una variante sobre las investigaciones y material bibliográfico que versa sobre el Desarrollo Organizacional y la Teoría del Liderazgo como una herramienta administrativa para la Empresa.

Considero de gran importancia la situación que vive la organización en México, que hace que exista una gran preocupación por la productividad, eficiencia y la eficacia en el trabajo.

Los puntos que se tratan son, la Empresa, lugar - en el que la Administración se desenvuelve; los antecedentes, estrategias y actividades del Desarrollo Organizacional; la motivación del individuo, recurso importante que existe dentro de la organización para ayudar al logro de los objetivos de la misma, y, por último, el impacto que tiene el liderazgo dentro de la Empresa.

Espero que la presente investigación que he realizado, sea de utilidad para todas aquellas personas que se -

interesan en la importancia que tiene el Desarrollo Organizacional y el Liderazgo dentro de la Empresa, y que a la vez les pudiera servir como una herramienta que proporcione un incremento en la mejora del individuo y de la organización.

CAPITULO I.

**LA EMPRESA Y LOS ANTECEDENTES
DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

1.1 LA EMPRESA.

Estamos viviendo una época de constantes cambios en todos los aspectos de la vida; en la naturaleza, en la población, en los empleos, en las relaciones humanas, etc..

Un elemento en la vida que necesita estar en constante innovación debido a estos frecuentes cambios que la afectan es, la Empresa.

La Empresa, es una estructura social integrada por un conjunto de elementos relacionados entre sí, para la realización de sus objetivos.

Los elementos que forman la Empresa son tres:

1. Recursos Materiales.- Son las instalaciones donde se ubica la organización o Empresa; la maquinaria que se utiliza para poder aumentar la capacidad productiva y, las herramientas, equipos que complementan a la maquinaria.

También forman parte de estos recursos, las materias primas que sufren la transformación para poder obtener los productos; las materias auxiliares necesarias para la

producción, como son: los combustibles, los productos terminados que forman parte del capital.

Y por último el dinero, indispensable para hacer pagos en efectivo, para pagos diarios, urgentes, etc., además de tener un capital constituido por los valores, las acciones, etc.

2. Los Recursos Humanos.- Son los elementos activos indispensables en toda Empresa; se clasifican en: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores.

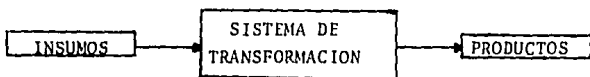
3. Los Sistemas.- Son relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las personas, o éstas con aquellas.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, venta a domicilio, o a crédito, etc.

Existen además sistemas de organización y administración, que consisten en la forma de como debe estar estructura

turada la Empresa: es decir, la separación de funciones, - sus niveles jerárquicos, etc.

La Empresa se considera como un sistema social, - este proceso es cíclico, por ejemplo; una empresa recibe - insumos de la sociedad: personas, materiales, dinero e información, los cuales, transforma en productos, servicios y dá compensaciones a sus integrantes para mantener su participación. En este caso, el dinero y el mercado son el mecanismo para reiniciar el ciclo de recurso entre la Empresa y el medio ambiente.



La finalidad que tiene la Empresa es socio-económica; con éste doble carácter que juega, son inseparables - en la naturaleza del hombre, esas dos necesidades que atañen directamente su vida, su derecho de subsistir y a su perfeccionamiento.

Para entender la separación lógica que debe esta-

blecerse a fin de dar la correcta interpretación a lo asentado, explico que la finalidad socio-económica de la Empresa es, por un lado, la de atender a sus accionistas como a sus propietarios, pero por la otra, es la de servir a un mayor número de personas que forman grupos sociales, como el de sus trabajadores y empleados, el de sus proveedores, el de sus consumidores, etc..

Puedo concluir, que la Empresa es un sistema --abierto que realiza transacciones con otros sistemas: la sociedad, se compone de personas, materiales y dinero. Su rendimiento se observa en forma de productos, servicios y compensaciones a sus integrantes.

1.2 LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para tener una idea de lo que es Administración, mencionaré algunas definiciones que distintos autores proponen al respecto, posteriormente voy a concluir en base a esos autores, lo que entiendo por Administración.

Koontz y O'Donnell: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus semejantes".

G.P. Terry: "Es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos".

Henry Fayol: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Con las definiciones antes mencionadas, entiendo por Administración: Es la función que nos va a permitir lograr lo que queremos tomando en cuenta los recursos humanos, técnicos y materiales.

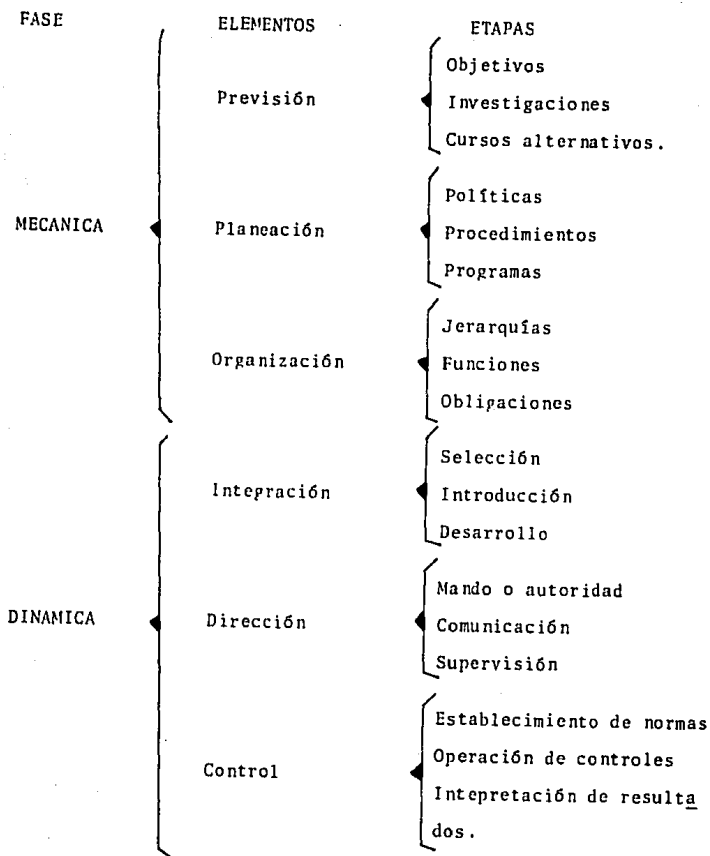
PROCESO ADMINISTRATIVO.-

"Fenómeno administrativo cíclico que tiene como finalidad permitir la realización de la Administración a través de una serie de pasos secuencialmente establecidos"(1)

Agustín Reyes Ponce, divide al proceso Administrativo en: fases, elementos y etapas, como se muestra en el siguiente cuadro:(2)

(1) Lic. Roberto Aguilar. Apuntes de Segundo Semestre de la materia "Proceso Administrativo". Febrero 1982.

(2) Reyes Ponce A. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Ed. Limusa. Pág. 64.



a) PREVISION.- Consiste en determinar lo que se quiere lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras que habrán de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

1. Objetivos. Corresponde a fijar los fines.
2. Investigaciones. Comprende el descubrimiento de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos. Trata de la adaptación de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) PLANEACION.- Consiste en determinar el curso de acción que habrá de seguirse, fijando los principios que lo han de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos necesarios para su realización.

Comprende tres etapas:

1. Políticas. Principios para orientar la acción.
2. Procedimientos. Secuencia de métodos.

3. Programas. Fijar los tiempos requeridos.

c) ORGANIZACION.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Sus etapas son:

1. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.

2. Funciones. Determinar como deben dividirse las actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3. Obligaciones. Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo que es desempeñada por una persona.

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, escogiéndolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración comprende cosas y personas, es muy

importante la de las personas.

La integración de las personas abarca las tres etapas siguientes:

1. Selección. Encontrar y escoger los elementos necesarios.

2. Introducción. La mejor manera de lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

3. Desarrollo. Todo elemento en un organismo social, necesita progresar y mejorar.

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 aquellas acciones realicen de manera eficaz los planes señalados.

Comprende las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad. Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejecutarla.

2. Comunicación. Es como el sistema nervioso de -

un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión. La función última de la Administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

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.

Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas. Base del control, ya que sin ellas es imposible hacer la comparación.

2. Operación de los controles. Suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. Interpretación de los resultados. Es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Existe una estrecha relación entre los seis elementos del Proceso Administrativo, ya que cada uno de dichos elementos responde a las siguientes preguntas:

Previsión: ¿Qué puede hacerse?

Planeación: ¿Qué se va hacer?

Integración: Con qué se va hacer.

Dirección: Ver que se haga.

Control: ¿Cómo se ha realizado?

1.3 LA ORGANIZACION.

La organización, "es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo-social para su mayor eficiencia". (3)

En esta definición se distinguen tres etapas:

1. Jerarquías: Establecimiento de la responsabilidad y la autoridad propias de cada nivel.

2. Funciones: División de las actividades especializadas necesarias para llevar a cabo el objetivo de la Empresa.

3. Obligaciones: De las diferentes unidades de trabajo.

La organización establece relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, a las cuales une para que desempeñen tareas, tratando de obtener su satisfacción personal y dirigiéndose con eficacia hacia el logro de los-

(3) Reyes Ponce A. Administración de Empresas.

objetivos de la Empresa.

Por medio de una organización adecuada, se espera obtener más con la acción de la suma de las personas que integran al grupo. Puede afectar el comportamiento de la persona, por ejemplo, si ésta no simpatiza con su jefe o si está en un puesto equivocado para ella, será muy difícil de motivarla. Cada vez, se pone un mayor énfasis en la importancia de las relaciones humanas en la organización, se busca la maximización de la satisfacción humana, así como la productividad del trabajo.

El ambiente de la organización así como las restricciones que se le ponen a un empleado, son de gran importancia en la moderna organización, porque establece restricciones y expectativas sobre lo que se va a lograr.

Como respuesta a los problemas planteados al organizar las tareas de trabajo, surge la organización formal, que se compone de cuatro elementos básicos:

1. El trabajo divisionalizado.
2. Las personas asignadas para ejecutar este trabajo.

3. El ambiente en el que se ejecuta el trabajo.
4. Las relaciones entre las personas o unidades - trabajo-personas.

También se le conoce como jerarquía de puestos y tareas.

La distribución del trabajo y la cantidad del mismo requieren de su división; el deseo de lograr las ventajas de la especialización del trabajo requieren que las tareas asignadas sólo necesiten las habilidades especializadas del personal.

Para determinar quién va a efectuar cada trabajo, se toman en cuenta: la experiencia, competencia, comportamiento y habilidad de las personas.

Después de un estudio, las personas son colocadas en diferentes unidades organizacionales. Para que una organización sea efectiva, el gerente debe conocer las actividades que va a administrar, a quién informa y quién le reporta. También tiene que conocer los objetivos a lograr y cómo y por quiénes se integra ese grupo.

Asimismo, a los subordinados se les da a conocer los requisitos de su puesto, sus limitaciones y sus relaciones con todos los grupos de trabajo.

Los instrumentos escritos de la organización formal son: un organigrama y un manual, además de los requisitos o descripciones del puesto y las especificaciones de la persona que lo ocupe. Esta información, indica los requisitos y condiciones de trabajo, lo cual sirve como guía oficial en el desempeño del trabajo de organizar.

El organigrama es la gráfica de la estructura de la organización, que al mismo tiempo representa los elementos del grupo y sus respectivas relaciones.

El manual de organización especifica los detalles complementarios de la organización formal, como por ejemplo; los asuntos relacionados con cada puesto, aumentando de esta manera, el conocimiento y la comprensión de los requisitos, limitaciones y especificaciones, así como de las relaciones del puesto y la estructura organizacional.

También existe en una Empresa la organización in-

formal, la cual es un concepto diferente de la organización formal. Dondequiera que la gente trabaje conjuntamente, se originan grupos informales, unidos por intereses comunes - sociales, tecnológicos, de trabajo o de objetivos. Un grupo así, constituye una organización informal.

Los determinantes específicos de los grupos informales por lo general son los intereses, la similitud del trabajo y la ubicación física. Los empleados que tienen intereses comunes tienden a buscarse uno al otro, a comentar sus intereses comunes y a socializar. Al hombre le agrada estar con personas que conoce y que, a su vez, lo conocen a él. El tener intereses comunes, ayuda a producir esta condición. El ejecutar el mismo tipo de trabajo es un determinante común de los grupos informales.

Nada destruye a estos grupos informales, pues la misma acción de agruparse para trabajar hacia objetivos comunes les dá origen.

Para que el grupo informal pueda sobrevivir, requiere relaciones continuas entre sus miembros.

1.4 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A través de la historia, los hombres han estudiado a las organizaciones humanas, así como a la administración - militar, gubernamental, eclesiástica, imperial y otros grupos sociales.

Las primeras manifestaciones del pensamiento administrativo, se remontan en el año 1200 a.C. aproximadamente, en el Oeste de Mesopotamia, en sus escritos se muestran el uso de la administración dirigido hacia asuntos políticos.

Al mismo tiempo, la historia de la antigua Grecia y del Imperio Romano, nos proporcionan evidencias del proceso administrativo, como prácticas gubernamentales, organización militar e implementación de la autoridad. También la Iglesia, en toda la historia del pensamiento occidental, ha contribuido al conocimiento de la administración. Fué aquí donde se desarrollaron los cuerpos de mando (Papa, Obispos, Sacerdotes) y es la organización operativa más antigua.

A mediados del Siglo XVIII, los pueblos europeos occidentales, empleaban los mismos métodos de producción que

habían utilizado por casi veinte siglos. En el transcurso de unas cuantas décadas, se registró una serie de alteraciones, a la que se le denominó: Revolución Industrial, la cual, produjo una mayor utilización de la maquinaria, nuevas relaciones entre empresarios y empleados, así como la separación de clientes y productores.

Con éstas nuevas condiciones, los medios utilizados anteriormente para determinar y llegar a los objetivos, no eran completamente satisfactorios y entonces se pensó en lograr mejoras en la administración.

Se dieron muchos cambios: en el sistema administrativo, el artesanal por el industrial, surge el sistema fabril, que se basa en una serie de principios administrativos: división y especialización del trabajo. Esta Revolución trae como consecuencia, la producción en serie y la deshumanización del hombre. Poco a poco se va perdiendo el contacto directo que existía entre el trabajador y el producto terminado. La división y la especialización, crearon un gran desarrollo económico.

A principios del siglo, se aborda, el estudio del-

trabajo, y es así como surge la escuela de la Administración Científica con Frederick W. Taylor (1856-1915); él, acentuaba el valor del trabajo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada persona tiene que desempeñar un papel en la sociedad. Taylor contribuyó mucho en el conocimiento administrativo, llevando a cabo estudios sobre los componentes de la producción; enfatiza al hombre económico y establece la necesidad de entrenar, seleccionar y adiestrar a los trabajadores.

Taylor influyó en las prácticas administrativas de las siguientes décadas; la administración científica se convirtió en un movimiento de gran aplicación. Este movimiento fué aceptado en las prácticas industriales principalmente, tanto en Estados Unidos como en Europa y generó muchos cambios en las estructuras organizacionales tales como el establecimiento de departamentos en las organizaciones de personal, ingeniería industrial, mantenimiento o control de calidad.

Por otro lado, un francés contemporáneo a Taylor, Henry Fayol, hizo generalizaciones universales respecto a la administración.

Los esfuerzos de Fayol, se refieren a la administración clásica; el "Padre de la Administración Moderna o de la Teoría Administrativa", publica en 1916 su libro: "Administración Industrial y General" en el que detecta una serie de operaciones fundamentales:

1. Técnicas.
2. Comerciales.
3. Financieras.
4. Seguridad.
5. Contabilidad.
6. Administrativas.

Elaboró también, una serie de principios básicos para el administrador:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración personal.
8. Centralización.

9. Línea de autoridad.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Conservación del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo.

Existen muchas ideas, influencias, acontecimientos, etc., que han efectuado el desarrollo de la teoría -- organizacional y la práctica administrativa, las voy a dividir en dos grandes corrientes o escuelas que han sido determinantes para el surgimiento del Desarrollo Organizacional. La primera es la escuela de las ciencias administrativas y la segunda, es la escuela de las ciencias de la conducta o del comportamiento.

Debido a las fuerzas tanto internas como externas que afectaron a la humanidad a principios del siglo XX, la sociedad se vió obligada a realizar una serie de cambios en todos los aspectos de la vida. En el campo organizacional, las empresas crecieron demasiado, aumentó la especialización en el trabajo, aumentaron sus objetivos, sufrieron cambios tecnológicos, socioculturales, etc., que efectuaron las or-

ganizaciones y que llevaron a una evolución de la teoría organizacional y de la práctica administrativa.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló la escuela de las ciencias administrativas. Este término recibe su impulso, cuando se establece el Instituto de Ciencias de la Administración en 1953, que pretendía identificar, extender y unificar el conocimiento científico que contribuye al entendimiento y práctica de la Administración.

Esta escuela considera que la Administración es un sistema de modelos y procesos matemáticos, ya que son varias las disciplinas que han contribuido a su desarrollo: las Matemáticas, la Ingeniería, la Economía.

La otra corriente la constituye la escuela de las ciencias del comportamiento que enfatiza el estudio de la conducta humana como elemento principal del estudio de la administración, ya que se establecen y logran los objetivos de una empresa mediante sus integrantes: los seres humanos.

La psicología y las ciencias sociales son determinantes en el estudio del fenómeno de la conducta humana en-

las organizaciones.

Dentro de ésta escuela, se sitúan las primeras - investigaciones donde están los elementos fundamentales de las ciencias de la conducta.

Uno de los primeros investigadores o precursores - fué:

Elton Mayo. Realizó los estudios Hawthorne a cuyo efecto concluye, que el interés en una situación nueva lleva resultados positivos en el trabajo. Se llegó de un concepto limitado en el trabajo, a uno más profundo, los factores sociales y psicológicos resultaron ser más importantes en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

Estos descubrimientos llevaron a un cambio en el concepto de la administración y traen una tendencia a un movimiento: movimiento de las relaciones humanas, basado en los estudios de Elton Mayo, consideraba a la organización como un sistema social en que los trabajadores son motivados y controlados por las relaciones humanas del sistema.

Los científicos de la conducta han participado activamente en el cambio del sistema organizacional, así, se les puede llamar: agentes de cambio, así como también lo son los científicos de la administración que se han percatado de que para solucionar los problemas aplicados no solo pueden preocuparse por el desarrollo de modelos complejos, sino que también tienen que tomar en cuenta al elemento humano y comprender su comportamiento para lograr una óptima comunicación.

Así, los orígenes del Desarrollo Organizacional se ubican en las investigaciones psicológicas y sociológicas en el área del comportamiento humano.

De la psicología tomó los conceptos sobre la teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento, motivación y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia.

De la sociología aprovechó conceptos tales como las normas, cultura organizacional y sistemas sociales.

La combinación de ésta serie de conocimientos ba-

sados en diferentes ciencias, fué los que denominó: "ciencias del comportamiento".

El Desarrollo Organizacional viene a ser una técnica que surge en los Estados Unidos como respuesta a la situación social que en esa época vivían las empresas norteamericanas (1920-1950). Se presentaba como un conjunto de experiencias de las ciencias del comportamiento organizacional de acuerdo a sus investigaciones en diversas organizaciones a través de 10 años aproximadamente.

Las inquietudes, motivaciones y problemas socioeconómicos de las personas eran particulares, debido a las circunstancias de una sociedad post-industrial, al igual que el ritmo de vida y el desequilibrio de mercados, investigación y desarrollo de fenómenos sociales. Fueron éstos cambios los que propiciaron el nacimiento del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional en México, surge, en un principio, como un movimiento extranjero, durante la época en que las técnicas gerenciales se presentaban una tras otra y las empresas trataban de aplicarlas.

Fué muy difícil explicar su significado y su manera de aplicar; se realizó un gran esfuerzo por difundirlo entre los grupos y directivos, era confundido por diversos programas de capacitación.

Se alentaba a la integración de grupos y a la concientización de la importancia del cambio de la buena comunicación.

Se promovió también la idea del diagnóstico, para poder detectar más fácilmente los problemas, pero todo se hizo sin tener un concepto integral.

Con el tiempo, se fué haciendo algo más elaborado, iniciando con el diagnóstico, se siguió con estrategias de intervención, programas de intervención, programas de desarrollo de ejecutivos y supervisores, se trató de evaluar y encontrar un modelo más práctico de aplicación.

Se obtuvieron resultados importantes, hubo una concientización sobre la importancia de la relación humana y su participación dentro de la empresa, pero no se logró medir el impacto en la productividad y en las tareas en sí.

Poco a poco, se fueron dando cuenta que no era posible aplicar el Desarrollo Organizacional en México de la misma manera que en Estados Unidos, debido a que existen muchas diferencias en cuanto a organización laboral, aspectos socio-económicos, culturales, etc., en relación con nuestro país, por lo cual, habría que identificar primero éstas diferencias para poder así adaptarlo con una mayor eficacia en México.

Se descubrió que lo óptimo era utilizar el diagnóstico, ya que éste, es un elemento decisivo para ver la situación de la organización y saber de que manera se va a proceder. Luego, se decide de qué forma interviene, directamente con técnicas avanzadas o si no, se ponen bases elementales, para que más adelante se sigan los pasos para la implantación del programa de Desarrollo Organizacional.

CAPITULO II.
¿QUE ES EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL?

2.1 DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existen varias definiciones que intentan dar una idea de lo que significa el Desarrollo Organizacional, para ésto, nombraré algunas definiciones de algunos autores y - que, a la vez, me permitirán formar la mía.

1. El Desarrollo Organizacional, "es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".⁽⁴⁾

(Se debe preparar el cambio interno para que así se pueda enfrentar mejor el cambio externo).

2. "Es el proceso sistemático y planeado de encauzar cambios en la estructura de una organización, cuyo objetivo es mejorar su propia eficiencia a través del desa-

(4) Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. F.E.1 Pág.2

rollo de las potencialidades del hombre". (5)

3. El Desarrollo Organizacional, "es el conjunto incipiente de conceptos, medios de ayuda y de procedimientos técnicos". (6)

4. Desarrollo Organizacional, "es el proceso que tiene como objetivo a las organizaciones y su estructura a los cambios que exige el medio ambiente, a través de la planación de estrategias de sistemas y de educación del personal que permitan hacer frente a los problemas más importantes de la organización para darles solución oportuna, buscando una mayor productividad, desarrollo y satisfacción de las personas y, con ésto, el crecimiento de la organización". (7)

(5) Barajas Medina, Jorge. El Hombre, el trabajo y la Administración. Ed. Diara. Pág. 128.

(6) Marguiles Newton y Raia Anthony O. Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología. Ed. Diana Pág. 14

(7) Barriguete Gilberto F. El Licenciado de Relaciones -- Industriales, ¿Qué hace?. Ed. Alhambra Mexicana. México 1982. Pág. 40.

Yo entiendo al Desarrollo Organizacional como:

"Una herramienta que implica la combinación de -
varias disciplinas, como son: la Administración, la Psicología, la Sociología, etc., cuyo principal motor es el ser humano, y está dirigido a lograr lo mejor en la organización, dirigiendo sus esfuerzos hacia la obtención del bienestar -
de la empresa, del personal que la integra así como la sociedad".

2.2 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional hace frente a: el cambio, que, relacionado con las empresas, se hace presente en su crecimiento, en sus diferentes formas de comportamiento, etc.

Esto hace que ellas luchan por sobrevivir, por salir adelante.

Existe una clasificación de los seis principales tipos de problemas a los que se enfrenta toda organización.

Estos problemas son de tipo administrativo, humanos, sociales, técnicos que influirán a la empresa en el futuro y de la manera en que las organizaciones les hagan frente, dependerá la vida de la misma.

Estos problemas se especifican en el siguiente cuadro:

PROBLEMAS HUMANOS QUE AFRONTAN LAS ORGANIZACIONES.

Problemas.	Nuevas condiciones del Siglo XX.
Integración Integración de las necesida- des individuales con las me- tas organizacionales.	Nacimiento de ciencias humanas y comprensión de la compleji- dad del hombre. Aspiraciones- crecientes. Valores humano-de mocráticos.
Influencia social Distribución del poder y - fuentes del poder y la au- toridad.	Gerencia separada de la pro-- piedad. Efectos negativos y - no buscados de gobierno auto- ritario.
Colaboración Creción de mecanismos para el control de los conflic- tos.	Especialización y profesiona- lización y creciente necesi-- dad de interdependencia.

Adaptación

Respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente.

El medio que rodea a la Empresa es más turbulento, menos -previsible. Rapidez sin pre-cedentes del cambio tecnológi,
co.

Identificación

Con respecto a las metas -
organizacionales, logro de
claridad, acuerdo de todos
y compromiso para realizarlas.

Creciente complejidad a causa
de la diversidad, la capaci-
dad para muchos fines y la mo
vilidad intersectorial. Las -
funciones se hacen complejas-
surgen los conflictos.

Revitalización

Tratamiento del crecimien
to y la decadencia.

Rápidos cambios en la tecnolo
gía, las tareas, la mano de -
obra, las materias primas, -
las normas y valores de la so
ciedad y las metas de la empre
sa y la sociedad hacen impera
tivo prestar constante aten-
ción al proceso de revisión.

2.3 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional como punto de partida, se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, elementos basados en el comportamiento humano.

Una forma de ver los organismos en el enfoque de sistemas, es considerar que el sistema del organismo se compone de tres elementos:

- a) Sistema Técnico: factores tecnológicos.
- b) Sistema Administrativo: elementos que facilitan el trámite administrativo.
- c) Sistema Humano: personal, satisfacción de necesidades humanas.

El Desarrollo Organizacional, desde el punto de vista de los sistemas se enfoca a la efectividad.

Se puede considerar al desarrollo de la organización como un sistema de tres elementos relacionados entre sí:

- a) Valores o principios.

- b) Procesos o trámites.
- c) Tecnología.

a) Valores en el Desarrollo Organizacional.

Uno de los problemas con los que se enfrenta el Desarrollo Organizacional, son los valores, ya que todas las organizaciones tienen establecidas las suyas.

Los conjuntos de valores o principios relacionados con el hombre y su trabajo en la organización, ejerce una gran influencia en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios son los siguientes:

1. Dar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Dar oportunidades para que cada miembro de la organización, desarrolle su potencialidad.
3. Procurar incrementar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar un trabajo estimulante.

5. Brindar oportunidades a sus miembros para que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y el medio ambiente.

6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades que son importantes para su trabajo y su vida.

Pasar por alto los valores del Desarrollo Organizacional, es desentenderse de la existencia de los conflictos que se presentan y además, demorar su solución.

b) El proceso del Desarrollo Organizacional.

Consiste en la recopilación de datos, en diagnosticar las organizaciones y en intervenir activamente. El trámite del proceso requiere de numerosas operaciones que se relacionan entre sí:

1. Recopilación de datos: este paso es, quizá, la operación más importante del proceso de Desarrollo Organizacional. Implica determinar la disponibilidad de los datos -

necesarios y la manera de recopilarlos.

2. Diagnóstico de las organizaciones: lo principal en ésta fase, es el proceso de solución de los problemas, por medio de su análisis se identifican cuestiones importantes y se implantan prioridades y se transforman en objetivos.

3. Intervención activa: existe una serie de procedimientos para intervenir en la fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. La intervención activa puede definirse como, la actuación basada en planes formulados que siguen a una fase de diagnóstico. Las dos primeras etapas son una manera de intervenir en el sistema y puede ejercer un impacto en el aspecto intelectual de la organización.

c) La tecnología del Desarrollo Organizacional.

Consiste en un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos provenientes de las ciencias de la conducta. Se encamina al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a los problemas y resolverlos. La tarea consiste en perfeccionar las formas

en que los sistemas culturales, técnicos, administrativos y personales actúan entre sí, así como los organismos se vinculan con el medio ambiente externo.

2.4 NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Naturaleza.-

El Desarrollo Organizacional es un proceso, en el cual, las personas que se encuentran en una organización, llegan a tener conciencia de sí mismas y de lo que surge a su alrededor.

Implica un enfoque educacional que trata de modificar los sistemas y las aptitudes dentro de la organización a largo plazo, para que se puedan adaptar mejor a un cambio en la tecnología y a la sociedad en general.

La esencia del Desarrollo Organizacional es que es una estrategia educativa que emplea medios de comportamiento a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo cambiante.

Se dice que el Desarrollo Organizacional busca el consenso del grupo y que se puede perder la autoridad al jefe, sin embargo, esto es falso, pues entre mayor confianza exista, el jefe podrá actuar con mayor libertad, sin el temor de ser malentendido.

El Desarrollo Organizacional es uno de los pocos programas educativos con potencial para crear una institución con vitalidad para enfrentarse a cambios que se van presentando en el futuro:

- Se basa en las ciencias del comportamiento.
- Está dirigido desde la parte directiva hacia toda la organización.
- Se enfoca hacia los objetivos de la misión organizacional.
- Su fin es aumentar el bienestar y efectividad organizacional.

El Desarrollo Organizacional se refiere a las gestiones de largos alcances que tienen por objeto perfeccionar la plenitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas.

Objetivos.-

El objeto del Desarrollo Organizacional, es facilitar el proceso de los cambios proyectados de acuerdo con los planes.

Así, el Desarrollo Organizacional, se basa en el-

cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia en las -- organizaciones.

Sus objetivos son:

1. Formas más conscientes y eficientes de realizar el trabajo (utilización óptima del potencial humano).
2. Reorientación del pensamiento y conducta del hombre en torno a sus organizaciones de trabajo.
3. Trata de evitar la confrontación de conflictos personales.
4. Trata los problemas en forma abierta sin encontrar culpables.
5. Administrar el trabajo hacia objetivos claros.
6. Crear grupos de trabajo como unidades básicas.

La organización, por su parte, debe crear agentes de cambio internos y, se debe cambiar lo que es una organización, por lo que "debe ser", se quiere elevar al máximo su productividad y debe dar un marco de referencia para que las personas sepan los lineamientos a los que deben ajustarse.

2.5 EXITO Y FRACASO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para lograr el éxito en el Desarrollo Organizacional, existe una lista de características comunes que pertenece a esfuerzos exitosos de cambio, realizada por Larry Greiner⁽⁸⁾, que es la siguiente:

1. Hay una presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.

2. Hay un diagnóstico de las áreas de problemas, lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.

3. A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de las nuevas prácticas.

4. Se engendran nuevas ideas y métodos para encontrar soluciones en varios medios de la organización. Esto hace que los miembros del organismo tomen parte en cierto

(8) "Patterns of Organizational Change", de L.E. Greiner, en la Harvard Business Review, 45, 3, mayo-junio de 1967, págs. 119 a 130.

grado en la intervención por realizar.

También existen algunas situaciones en el que el Desarrollo Organizacional se encaminaría al fracaso: por ejemplo;

a) Diferencia de opiniones entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos y su comportamiento administrativo real.

b) Cuando el programa de actividades no tiene una sólida base de los objetivos de cambio.

c) Cuando no hay conexión entre los esfuerzos de cambio orientados hacia las ciencias del comportamiento y los orientados hacia servicios, investigaciones, operaciones, etc.

d) Demasiada dependencia en los especialistas internos.

e) Tratar de implantar un importante cambio de organización dentro de una estructura antigua.

f) La confusión de "buenas relaciones" como un fin, con "buenas relaciones" como un medio.

g) La inadecuada aplicación de una intervención o estrategia.

Una estrategia que sirvió para un caso en una organización dada, no se puede aplicar en otra organización sin establecer un diagnóstico. Generalmente ésto lleva al fracaso.

CAPITULO III.
ESTRATEGIAS, TACTICAS Y ACTIVIDADES
DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 EL INDIVIDUO.

El hombre se encuentra situado en un gran universo, para su supervivencia y para su propio beneficio, trata de manejar los fenómenos que ocurren a su alrededor.

El ser humano, ha sobrepuesto la inteligencia a su naturaleza animal y ha logrado modificarla. Su mente y su capacidad para conceptuar, le han permitido crear un mundo imaginativo, realizar cierto grado de previsión y adquirir la convicción de que las demandas de su naturaleza básica se pueden modificar y encaminar hasta tal grado que su satisfacción pueda llevarlo a perfeccionar sus actividades.

Este punto de vista del hombre, hace que sea posible deducir ciertas conclusiones, las cuales se pueden catalogar como sigue:

1. El individuo es la preocupación principal del hombre. El se preocupa por sí mismo en la moderna sociedad, tanto en los extremos de vida como de muerte.

2. El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica. Con frecuencia se dice que-

el hombre goza en el trabajo, lo cual es muy cierto si el esfuerzo está dirigido hacia la satisfacción de las exigencias de la naturaleza.

3. El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social. Esto parece ser cierto la mayor parte de las veces. Sin embargo hay una necesidad definida de aislamiento; algunas veces el ser humano no puede soportarse entre sí; - trabajan mejor solos. En general, estos lapsos son más cortos que aquellos en que el hombre desea asociación con grupos. Ambos aspectos dependen directamente de la naturaleza básica del hombre.

Características individuales.-

Los factores que determinan las características individuales son: personalidad, valores y actitudes, percepción y aprendizaje.

El conjunto de factores mencionados anteriormente, así como la motivación, -que trataré por separado en el Capítulo IV- determinan el comportamiento de cada persona, indicando cómo es la persona (personalidad), sus creencias (valores y actitudes), la manera de como recibe los estímu-

los (percepción), y hacia donde va a dirigir su comportamiento de acuerdo a sus necesidades (motivación).

Personalidad.- Una de las definiciones más conocidas acerca de la personalidad, es la de, Gordon W. Allport, que menciona: "Personalidad, es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas sicofísicos que determinan sus ajustes particulares a su medio ambiente."⁽⁹⁾

Las personas que se dedican al estudio de la personalidad, consideran que ésta en un individuo es, la resultante de una serie de factores biológicos, en donde las características heredadas se encuentran presentes; de factores ambientales, en donde la cultura y los elementos familiares y sociales influyen considerablemente; y de los factores situacionales que cada persona enfrenta.

Uno de los criterios más conocidos sobre la estructura de la personalidad son los conceptos de Sigmund Freud,

(9) Allport, Gordon W., Personality: A Psychological Interpretation (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973)

que son: id, ego y superego.

Desde el punto de vista de Freud, el individuo se compone de elementos conscientes, subconscientes e inconscientes que identificó de la siguiente forma:

ID. Es el componente principal del subconsciente y el inconsciente, que se manifiesta como una fuerza primitiva e instintiva en la búsqueda de gratificación y placer.

EGO. Es el elemento representativo del consciente, la lógica y la interpretación de las realidades del medio ambiente. Es el elemento ejecutor de la personalidad.

SUPEREGO. Se interpreta como la consciencia que establece las normas, lo que permite que el EGO determine lo que está bien o mal.

Valores y actitudes.- Los valores según la definición de Milton Rokeach, son:⁽¹⁰⁾

 (10) Rokeach, M., The Nature of Human Values (New York: Free Press, 1973).

"Creencias duraderas de que un modo particular de comportarse, o de que un estado particular de existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de comportarse, o a un estado particular de existencia, a lo largo de un continuo de importancias relativas".

En cierta forma las creencias son valores menos duraderos y más susceptibles a ser modificados por las actividades cotidianas, mientras que los valores, están más arraigados ya que son generados por la cultura y reforzados por sus instituciones.

El conjunto de creencias y valores es lo que determina la forma en que un individuo se enfrenta a las situaciones de la vida, dando como resultado a las actitudes.

Percepción.- Una definición de percepción, es la siguiente:⁽¹¹⁾ "Es un proceso mediante el cual, los individuos organizan e interpretan sus impresiones de los sentidos para darle significado a su medio ambiente".

 (11) Adaptado de Robbins, S.P. Organizational Behavior: Concepts and Controversies (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), Pág. 91

Lo anterior quiere decir que, no todos los individuos van a percibir las cosas de la misma manera, lo que cada quien cree que es la realidad.

En el proceso perceptual, se dan los siguientes factores:

1. Selección perceptual.- Es el proceso mediante el cual se filtran la mayoría de los estímulos, de manera que sólo se consideren los de mayor importancia para el individuo. Esto depende de sus preferencias. La selección perceptual se ve afectada por los siguientes factores; tamaño del objeto, contraste, movimiento, etc.

Una vez que se ha realizado la selección perceptual, hay que organizar lo que se ha escogido percibir.

2. Organización perceptual.- Es el proceso por el cual el individuo agrupa los estímulos del ambiente en patrones que él pueda reconocer.

La percepción juega un papel de gran importancia para las actividades de la organización, ya que es un eslabón que une al individuo particular con el mundo real.

En especial la percepción afecta de forma inmedia
ta, la manera en que cada individuo se comunica con otro.

3.2 RELACIONES ENTRE GRUPOS.

Se ha comprobado que una de las necesidades más fuertes que tiene el hombre, es la social.

El hombre, al ingresar a una organización, inmediatamente empieza a formar parte de un grupo.

Los grupos son los cimientos de una organización, y si éstos no funcionan entre sí, dicha organización peligra en el logro de sus objetivos.

Para que una empresa funcione correctamente y pueda alcanzar así los objetivos fijados, todos sus departamentos pueden trabajar con coordinación.

Para poder denominar grupo, es necesario que exista un conjunto de personas, se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos; tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente y, comparten la misma cultura o subcultura (regional, ocupacional u organizacional).

La principal razón para que existan, es que se considera que las personas pueden realizar mejor sus actividades y llevar a cabo lo que se proponen en colaboración con los demás. La adhesión de una persona a un grupo se puede explicar por sus necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad u otros valores que pueda obtener del grupo.

Los grupos son elementos de gran importancia, que en términos generales, puedan clasificarse en dos:

1. Aprender de los demás, como por ejemplo, lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea

2. Actuar con los demás, o sea, colaborar con las otras personas en la toma de decisiones y en la planeación del trabajo que no podemos hacer solos.

Dentro de éstos, se distinguen los grupos:

- a) Primarios, donde los integrantes están ligados entre ellos por lazos emocionales. Tienen metas específicas para poder alcanzarlas pero su principal fundamento está en las satisfacciones sociales.

- b) Secundarios, donde las relaciones entre sus in

tegrantes son frías, impersonales. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.

El grupo tiende a organizarse con un propósito formal, su estructura se proyecta de acuerdo con ese fin, y no todos sus miembros se conocen bien entre sí.

Uno de los aspectos más importantes de la vida organizadora es el fenómeno de las relaciones entre grupos. Las organizaciones se componen de grupos y ejercen impacto sobre las personas y sobre la organización.

Existen situaciones donde un individuo está interactuando con otro y ambos son representantes de grupos, se ponen en juego fuerzas adicionales complejas; por ejemplo: actuando como individuo una persona es libre de cambiar de opinión en base a dar otra mejor. Pero como representante de un grupo, si cambia su pensamiento o postura de la que tiene su grupo, existe la posibilidad de que ellos lo consideren como un traidor. Por otra parte, si como representante sostiene su postura o pensamiento ante el otro grupo, su grupo lo recibe como héroe.

En muchas ocasiones existen comparaciones entre los grupos. Esto trae como consecuencia que esas comparaciones se tomen como positivas o negativas para la organización.

Si se toman positivamente, el grupo perdedor, tendrá un espíritu de competencia motivadora, que será saludable para alcanzar los fines de la organización. Por otro lado, estas comparaciones conducen al descubrimiento de oportunidades de apoyo mutuo y cuando ésto sucede es posible lograr una atmósfera que pueda conducir a la solución de problemas y a la cooperación.

Si las comparaciones se toman por el lado negativo, el grupo comparado puede encontrar discrepancias en tratamiento, en privilegios, en puntos de vista, etc., y ellos se desenvolverán diferente.

3.3 DESARROLLO DE EQUIPOS.

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo.

La organización a medida que realiza su trabajo - lo hace a través de un número de equipos de trabajo.

Los equipos pueden ser grupos familiares, esto es, jefe y subordinado. Pueden ser grupos de colegas o compañeros tales como todos los gerentes regionales de ventas. Pueden ser equipos técnicos, tales como la función de personal de la labor de control de calidad.

Casi todos los esfuerzos de cambio planificado, - tienen como uno de sus objetivos de cambio, la mejora de la efectividad de equipos. Existen algunos tipos de actividades utilizadas para ayudar a los equipos a lograrla.

Algunos de estos están enfocados hacia los procesos del equipo, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo o las habilidades del equipo para la solución de problemas. Otros se enfocan hacia las tareas -

del equipo y hacen hincapié en la planeación de la acción o en la fijación de objetivos.

Las actividades que llevan a la mejora de equipos, generalmente tienen lugar en un ambiente diferente del sitio de trabajo, con el fin de que sus miembros puedan alejarse de las presiones diarias.

Hay también un componente de aprendizaje en la actividad. Los miembros del equipo están interesados en aprender mientras trabajan y en cierto modo están comprometidos a ello. El aprendizaje puede estar dirigido al objetivo de que trabajen mejor juntos, o a la fijación de objetivos mejores.

Cualquiera que sea el propósito, los miembros del grupo ven, que el equipo aprende a funcionar efectivamente.

Existen un sin número de situaciones por las cuales se empieza a formar equipos. Puede ser que un equipo de proyectos se esté creando, o que un conjunto de trabajo se esté integrando. Cualquiera que sea la razón para que se formen, los nuevos equipos tienen las siguientes característi

cas:

1. Existe un grado de confusión en cuanto a las funciones que se deben desempeñar y las relaciones con la organización.

2. Hay un claro entendimiento de objetivos de corto término.

3. Las personas que integran un nuevo equipo, generalmente tienen competencia técnica entre ellos.

Se ha encontrado que hay un gran beneficio si un nuevo grupo puede tomar un corto período de tiempo al principio de su existencia, para examinar de modo cooperativo cómo va a trabajar unido, cuáles serán sus métodos, sus procedimientos y sus relaciones de trabajo. Entonces trabajará efectivamente, será más productivo y tendrá más sentido para sus miembros.

No se pueden obtener los objetivos del equipo sin la colaboración de todos sus miembros. Los esfuerzos que se llevan a cabo para la formación de equipos, se concentran en que los grupos puedan formar bloques donde el trabajo sea

eficiente y pueda existir la solución correcta de los problemas.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.

El desarrollo de una organización debe tener en cuenta uno de los aspectos más importantes que es el elemento humano y el ambiente total de trabajo que proporciona la satisfacción de necesidades.

Debido a éste hecho, surge la necesidad de tomar en cuenta el factor clima organizacional, para comprender el porqué de muchas situaciones que se viven en la empresa.

El clima organizacional, no es más que un reflejo de las características propias de cada empresa, de sus normas y valores que la rigen, el tipo de gente que atraen, sus procesos laborales y el lugar físico de trabajo así como sus formas de comunicación y sus relaciones interpersonales.

Estos aspectos son muy importantes, sin embargo existen algunos otros:

Comunicación:

Una organización es un compuesto de unidades, las cuales no pueden funcionar sin una comunicación fluida y

ágil a través de toda ella.

Davis la define como: "El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra".⁽¹²⁾ Es esencialmente, un puente de significados entre las personas.

Para que exista comunicación, la persona utiliza un proceso compuesto de cinco elementos:

1. Emisor o fuente. Persona que emite el mensaje.
2. Trasmisor. Equipo que une la fuente al canal.
3. Canal. Parte del sistema referente al transporte del mensaje.
4. Receptor. Equipo situado entre el canal y el destino.
5. Destino. Persona a la cual se envía el mensaje.

Cuando el clima organizacional es satisfactorio, la comunicación es ágil y completa; y por el contrario, cuando el clima organizacional es deficiente, la comunicación se realiza con bloques y distorsiones y trae como re-

 (12) Keith Davis, Human Relations al Work. The Dynamics of Organizational Behavior (Nueva York, Mc.Graw Hill, 1972) Pág. 317

sultado rechazo a la organización y todo lo que sea positivo para ella.

Creatividad:

Una de las características más importantes de una organización es la creatividad y el desarrollo como respuesta al reto diario y al cambio que el medio le presenta.

Para que la creatividad y el desarrollo se den en una organización debe existir un ambiente propicio para ello, para poder generar la motivación necesaria entre sus miembros.

Seguridad:

La seguridad que se le da a los miembros de una organización, es un factor importante, ya que de no existir ésta, puede llegar a afectar las relaciones y la productividad.

Relaciones Interpersonales:

Es necesario subrayar la importancia que tienen las relaciones en una Empresa, ya que ésto va a lograr formar un buen equipo de trabajo y con una actitud de cooperación.

ción entre sus miembros.

Existen varios tipos de relaciones en la Empresa- que son decisivos para el clima organizacional:

1. Relación Hombre puesto:

Existe una influencia recíproca entre el hombre - y el puesto que desempeña. Debe existir una perfecta adecuación para lograr la eficiencia que se espera del individuo.

Esto es, definir el puesto que el individuo va a - ocupar y qué es lo que desempeñará en ese puesto.

Una breve descripción del puesto mencionado, tareas, responsabilidades y relaciones; permite que la persona- que lo desempeña tenga un conocimiento claro de lo que debe hacerse y lo que la Empresa espera de él.

Cuando éste, esté integrado al puesto, querrá de- cir que los requerimientos del mismo, se apegan ampliamente a sus características.

2. Relación Jefe-Subordinado:

Una relación perfectamente integrada, es aquella-

en la que el jefe es justo y ejerce una adecuada autoridad-comprendiendo y ayudando a la superación de sus subordinados.

Y por otro lado, éstos últimos lo apoyan aceptando su autoridad.

Cuando el jefe abusa de su autoridad y no respeta a sus subordinados, se puede presentar un conflicto y éste provocará un falta de cooperación por parte de los subordinados, lo cual traerá como resultado estar en contra de la organización.

3. Relación Hombre-Grupo de Trabajo:

El trabajo en la Empresa debe ser colectivizado, es decir, en grupo. Las organizaciones en donde las personas trabajan en equipo, logran a ayudar a alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

4. Relación Jefe-Jefe:

Es importante que los jefes se identifiquen entre sí, para que así puedan integrar e identificar sus objetivos, apoyándose entre sí y formando un equipo para que pue-

da existir armonía en las relaciones, lo cual va a repercutir en el buen funcionamiento de la organización.

Relaciones Interdepartamentales:

Existe una necesidad inminente de establecer vínculos de estrecho conocimiento y amplia cooperación entre los grupos que conforman la organización.

Sin embargo, cabe aclarar que un clima organizacional positivo no nace por generación espontánea, sino que es producto de una serie de variables que intervienen en la organización debido al dinamismo de la misma.

Para adecuar dicho clima a las necesidades actuales de la organización, lo primero que se requiere es que la dirección acepte que el clima actual no es adecuado y decida hacer los cambios pertinentes conociendo antes, claro está, las causas que están provocando ésta situación y, por último, motivar a los subordinados a analizar los cambios necesarios para solucionar el problema.

Descripción y medición del Clima Organizacional.-

Si un clima organizacional es adecuado en una Em-

presa, los empleados son los primeros en disfrutar de ésta-situación, o por el contrario, los primeros perjudicados, -repercutiendo ésto en la Empresa, por lo que la mejor mane-ra de investigar éste importante aspecto es con los emplea-dos mismos.

Esto se hace a través de entrevistas y cuestiona-rios, tabulando posteriormente los resultados o discutiéndo-los personalmente con cada subordinado en particular.

Es necesario obtener la cooperación de los subor-dinados, y para ello debemos explicarles que éste estudio -es sólo para mejorar el clima además de garantizarles que -sus respuestas quedarán en secreto.

Con éste tipo de investigación, podemos llegar a-conocer aspectos como:

- a) Comportamiento correcto o incorrecto.
- b) Diferencia de ideas de los miembros de cada de-partamento.

El hombre, al aceptar ingresar a una organización, automáticamente está aceptando una estructura que se le in-

pone, la cual puede coincidir en mayor o menor medida con -
sus propios valores, aspiraciones, etc.

Cuando el estilo de dirección es rechazado por -
los trabajadores, ésta puede buscar un punto medio, pues de
no ser así sólo existirá un ambiente de violencia, si no fi
sica si moral, lo que va a generar un clima de desconfianza
y hostilidad que generalmente redonda en baja productividad.

CAPITULO IV.
LA MOTIVACION

4.1 DEFINICION DE MOTIVACION Y SU NATURALEZA.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino moverem que significa mover.

Hoy en día, el término tiene un significado más - amplio. Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo - que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".⁽¹³⁾

La motivación en realidad es, un proceso complejo y se pueden mencionar cinco razones.

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una - persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir. Por lo tanto cuando se observa que - alguien trabaja horas extras, no se puede afirmar de manera - definitiva que el individuo está muy motivado por el trabajo, sencillamente puede ser, que la persona está retrasada en su trabajo.

(13) Gary Dessler, Organization and Management: A Contingency Approach (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 1986). Pág. 206

En segundo lugar, los individuos pueden tener -- gran cantidad de necesidades continuamente, y que están en conflicto entre sí. Como resultado es muy difícil de medir la motivación con un grado de seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas diferentes. Por ejemplo, algunos - vendedores trabajan con mucha intensidad porque quieren ganar una gran cantidad de dinero para mantener su nivel de - vida. Otros trabajan con la misma intensidad para ganar más dinero este año, que el pasado. Si se observa a los vendedores en acción, es difícil establecer a primera vista diferencias entre esos grupos.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su - intensidad. Por ejemplo, las investigaciones han revelado - que un aumento salarial genera en la persona, a veces, una - mayor ambición de dinero. Y en otras ocasiones, una promo--ción inspira el deseo de lograr otra que esté a un nivel - todavía más elevado.

En quinto y último lugar, la conducta encaminada-

hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. Con frecuencia, las interrupciones hacen que sea fácil reducir por completo éste estado interno de desequilibrio. En éstos casos, otras formas de conducta son: constructiva (es el resultado que se obtiene cuando un individuo, - incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo) y la defensiva (está encaminada a defender -- nuestro propio ser personal contra daños o pérdidas de autoestimación. Por lo común la conducta defensiva es inconsciente en el sentido de que reaccionamos de manera automática).

El proceso de la motivación comprende:

- Comportamiento.- Consiste en una serie de actuaciones que realiza el ser humano diariamente. Se orienta - hacia metas, generalmente es motivado por el deseo de alcanzarlas.

- Motivos.- Depende de las fuerzas de sus motivos (anhelos, necesidades, deseos) o tendencias que tiene el individuo. Los motivos son los porques del comportamiento, son los móviles de la acción.

- Incentivos.- Generalmente se les llama metas y son el punto hacia el cual se dirigen los motivos. A veces se habla de incentivos como recompensas.

- Fuerza de los motivos.- El individuo tiene cientos de necesidades, pero siempre va a tratar de satisfacer primero lo que tenga mayor fuerza.

Como conclusión, entiendo a la motivación como: - todo aquello que mueve a un individuo con el fin de obtener determinados objetivos.

4.2 TEORIAS MOTIVACIONALES.

Una necesidad es, "la carencia de algo que es vital e importante para el organismo". (14)

Todos tenemos necesidad de agua, alimentos y oxígeno. También la necesidad de ser activos y descansar.

Las necesidades humanas pueden clasificarse en una escala de prioridades que constituye una jerarquía de necesidades.

4.2.1 Abraham Maslow. -

Basa su teoría en la jerarquización de una serie de necesidades humanas, que son: (15)

(14) Henry Clay Lindgren, Introducción a la Psicología Social. Biblioteca técnica de psicología. Ed. Trillas.

Pág. 109

(15) Abraham E. Maslow, Motivation and Personality (Segunda edición; Nueva York: Harper & Row, Editores, 1970).



1. Necesidades Fisiológicas.- Son indispensables para conservar la vida (comer, dormir, beber, etc.). Al no satisfacerlas, las demás sólo despertarán una motivación débil.

2. Necesidades de Seguridad.- Es el deseo de sentirse seguro, de afrontar riesgos que se puedan presentar y que afectan la protección, la salud, la economía del hombre y de su familia.

Una vez satisfechas, surgen las necesidades de aceptación o sociales.

3. Necesidades de Aceptación o Sociales.- El hombre es un ser social por naturaleza y busca por instinto la necesidad de ser aceptado.

4. Necesidad de Estima.- Es indispensable para el hombre sentirse estimado y querido ante los integrantes de su grupo.

5. Necesidad de Autorrealización.- Estos se presentan cuando el hombre siente el impulso de desarrollar todas sus potencialidades físicas e intelectuales, que es capaz de crear algo nuevo, de saber que va progresando.

La autorrealización es una necesidad difícil de delimitar y de identificar. Existen dos motivos relacionados con ella:

1) La competencia: ésta implica un control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales: el deseo de ser competente.

El motivo de competencia, se manifiesta como deseo por dominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional.

2) El logro: entre más intenso sea el impulso de logro, mayor será la probabilidad de que el individuo exija más de sí mismo.

No tiene que estar satisfecho totalmente algún nivel de necesidades antes de otro.

4.2.2 Frederick Herzberg.-

Frederick Herzberg, se basó junto con sus colaboradores Mausner y Snyderman para formular su teoría, en los resultados del análisis que efectuaron sobre las motivaciones de Ingenieros y Contadores en el Psychological Service de Pittsburg, investigando los grados de satisfacción en los puestos de trabajo, que reflejaron la existencia de factores de motivación y descontento.

Este estudio se basó en una serie de entrevistas. Se les pidió que recordaran incidentes específicos de su más reciente experiencia que le hubiera hecho sentir bien o mal respecto a su trabajo y los efectos que habían tenido esos incidentes sobre sus actitudes y desempeño.

Los efectos positivos de los resultados, se relacionaban con tareas específicas que esa persona llevaba a

cabo y no con los factores que servían de fondo, como el dinero, seguridad o condiciones laborales.

Y por otro, los efectos negativos o que hacían sentir mal a la persona, se debían generalmente a algún desquinciamiento en estos factores de fondo que los había impulsado a creer que estaban siendo tratados injustamente.

Esta distinción condujo a Herzberg a elaborar una teoría dual basada en dos postulados:

1. Factores Motivadores: Estos causan satisfac--ción en las personas y por tanto son motivantes para trabajar, pero la ausencia de ellos no produce insatisfacción.

2. Factores Higiénicos: Estos causan insatisfac--ción, pero al eliminarlos no producen satisfacción, ni mejoras sino más bien sirven para "prevenir pérdidas" del espíritu de grupo o de la eficiencia. Son prerequisites para una motivación efectiva. Herzberg relaciona el uso de la - palabra "higiénico" con su significado médico (preventivo y ambiental).

El grupo de investigadores descubrió que lo que - constituía la verdadera motivación en las personas era el -

control sobre su trabajo.

Los factores de motivación que cuando se presentan producen satisfacción, son los intrínsecamente relacionados con el puesto, y son: reconocimiento, logro, que el trabajo sea un reto, aumento de responsabilidad, crecimiento y desarrollo.

La ausencia de estos factores simplemente no satisface al individuo pero sin llegar a ocasionarse insatisfacción.

Cuando se presentan los factores higiénicos, las personas sienten insatisfacción en su trabajo, son los factores intrínsecos al puesto.

Los llamó higiénicos por su significado médico de preventivos y ambientales.

Entre éstos factores están:

1. Políticas y administración.
2. Supervisión.
3. Condiciones de trabajo.
4. Relaciones interpersonales.

Estos factores son motivantes para desarrollar un mejor trabajo.

Herzberg sugiere que se tome en cuenta un aumento de responsabilidad, mayor reconocimiento, que se enriquezca el trabajo porque éste supone un aumento deliberado en la responsabilidad conferida, en los objetivos a lograr y hacer que el trabajo sea un reto para la persona, la cual, empieza a satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización por el hecho de participar en la planeación, organización y control de sus propias tareas.

Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, se deben medir en escalas diferentes.

Una comparación entre Maslow y Herzberg acerca de sus teorías, se observa en el siguiente esquema;⁽¹⁶⁾

(16) J. Clifton Williams y Marta Calás de Birriel. "Conducta Organizacional" Ed. South-Western. Pág. 157.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION	EL TRABAJO MISMO LOGRO	FACTORES MOTIVADORES
NECESIDADES DE EGO	PROMOCION RECONOCIMIENTO	
NECESIDADES SOCIALES	SUPERVISION	
NECESIDADES DE SEGURIDAD	POLITICAS DE LA CIA. SEGURIDAD EN EL TRAB. CONDICIONES DE TRAB.	FACTORES HIGIENICOS
NECESIDADES FISTOLOGICAS	SALARIO	

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

MOTIVADORES Y DESATISFADORES DE HERZBERG.

De esta manera la teoría de la jerarquización de las necesidades humanas y la teoría dual, conducen a la importancia del hombre, es decir, de que manera éste logrará satisfacer sus necesidades como individuo y como reflejará la satisfacción de sus necesidades ante la organización.

Concluyendo, aunque la teoría de Maslow sigue -- siendo aceptada por algunos, padece de una diferencia: existen muy pocas pruebas que respalden la pretensión de que -- hay cinco niveles de necesidades.

Y en la teoría de Herzberg, la motivación consiste en dos conjuntos de factores. Uno es el factor de higiene, éste no causa satisfacción, sino que se limita a evitar la insatisfacción; éstos factores son externos al trabajo -- que incluyen las normas de la compañía, la supervisión y el salario. El otro factor si genera satisfacción y se compone de los motivadores, como son: la realización, el reconocimiento y el trabajo propiamente dicho.

CAPITULO V.
EL LIDERAZGO

5.1 DEFINICION Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

El éxito de una organización depende de muchos factores, y uno de ellos es el impacto de sus líderes. Ellos toman las decisiones que determinan no sólo el propósito de la organización, sino los medios por los cuales ese propósito se cumple.

Este proceso humano es fundamental; es muy importante para las empresas, ya que éstas deben desarrollar los recursos de liderazgo para obtener los resultados esperados.

El liderazgo se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

El líder, es la persona que sabe integrar los objetivos de los trabajadores con los de la organización.

Estilos de liderazgo.-

El estilo de liderazgo se refiere al modelo de comportamiento o a los patrones de conducta que caracterizan a un determinado líder en el ejercicio de sus funciones.

Existen tres estilos de liderazgo, según Ralph White y Ronald Lippit que son:

1) Autoritario o autocrata.- Son aquellos que descansan en el poder que les confiere la posición jerárquica que ocupan en la organización, dirigen mediante el ejercicio del control en forma autoritaria.

Este estilo de liderazgo tiene sus bases en la teoría "X" de Douglas Mc. Gregor, donde se dice que el individuo no le gusta trabajar y hay que obligarlo, todas las políticas son impuestas por el dirigente.

2) Participativo.- Son aquellos que se dedican a descentralizar las responsabilidades y prefieren que sus subordinados participen en los procesos organizacionales y en la toma de decisiones.

Este estilo de liderazgo expresa deseos en los subordinados en asumir responsabilidades y en el proceso de tomar decisiones.

El liderazgo participativo está basado en la teoría "Y" de Douglas Mc. Gregor, la cual asegura que el trabajo

jo es como un juego y que el individuo puede autodirigirse, sus políticas están sujetas a discusión por parte del grupo.

Existen algunas ventajas que caracterizan el liderazgo participativo, sin embargo, cabe mencionar que no son aplicables en toda situación, se deben tomar en cuenta solo las que se puedan derivar de la situación presentada:

- Mejoras en la calidad de las decisiones: el tener participación mejora la habilidad para tomar decisiones.

- Reducción de la resistencia al cambio: cuando los empleados tienen voz en la formulación de una política o en el curso de acción a seguir, es mas probable que no resistan su implementación.

- Identificación con el liderazgo: La participación reafirma el valor de los subordinados al implementar en la práctica la creencia de que pueden hacer contribuciones de valor para la organización, esto aumenta la posibilidad de que una relación positiva se desarrolle entre el supervisor y el subordinado.

Para alcanzar el nivel máximo de efectividad presentándose este estilo de liderazgo, deben estar ciertas condiciones, entre las que se cuenta:

A. Límite de tiempo adecuado.- La toma de decisiones bajo un liderazgo participativo, requiere de más tiempo que bajo un liderazgo autoritario, debido a sus propias -- características. La participación funciona mejor en aquellas situaciones en las que un administrador posee el tiempo -- suficiente para planificar los problemas.

B. Preparación psicológica de los subordinados.-- Requiere la preparación de los subordinados para disponerlos a contribuir constructivamente a participar en la decisión-- dándoles acceso a la información que normalmente se les -- retiene.

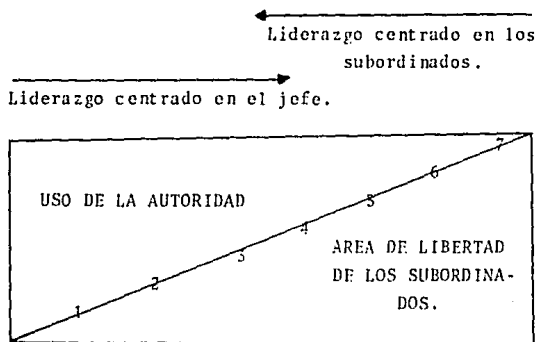
C. Creencia en los métodos participativos.- Los administradores que aspiran tener éxito usando los métodos-- participativos, deben creer que sus subordinados siempre -- tienen algo que aportar.

3) Laissez-faire o carta blanca.- Este estilo de-- liderazgo permite que sus subordinados se dirijan solos, -- tiene como característica la supervisión general, este esti-- lo de liderazgo puede llevar al desastre total ya que cada-- quien realiza su trabajo y se dan comentarios poco frecuen-- tes a menos que se les pregunte.

Entre estos estilos de liderazgo hay una amplia variedad de comportamientos, la cual se encuentra comprendida en el modelo de liderazgo de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt. (17)

El enfoque que se dá en este modelo es bidimensional. Aquí los extremos se dan en un liderazgo centralizado en el jefe y de un liderazgo centralizado en los subordinados.

Gráficamente su visión es como sigue:



- 1) Aquí el líder toma las decisiones y las anuncia.
- 2) El líder "vende" la idea al grupo.
- 3) El líder presenta sus ideas y pide opiniones.
- 4) El líder presenta decisiones tentativas sujetas a cambio.
- 5) El líder presenta el problema y pide sugerencias.
- 6) El líder decide límites y pide al grupo que tome la decisión.
- 7) Permite al grupo funcionar dentro de índices establecidos.

En el modelo Tannenbaum-Schmidt, el comportamiento directivo se explica en base a dos variables: el uso de la autoridad y la toma de decisiones.

(17) Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern". Harvard Business Review, Vol. 36 No. 2 (Marzo-Abril de 1958), Pág. 95-101.

5.2 MODELO PROPUESTO POR LA UNIVERSIDAD DE OHIO STATE.

Un gran enfoque fue conducido en 1954 por la Universidad de Ohio State, en el que se trata de identificar -- las dimensiones del comportamiento directivo mediante la -- elaboración de un instrumento que fuera de utilidad para des-- cribirlo.

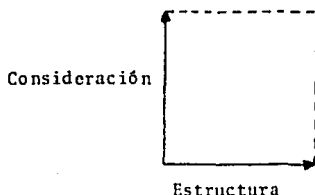
El hallazgo central de estos estudios fue que el - comportamiento de liderazgo podría clasificarse provechosamente en términos de dos factores independientes denominados, Iniciación de Estructura y Consideración. La "iniciación de estructura" se refiere a la planificación y a la vez a la - organización del trabajo y de las tareas.

La "consideración" es el comportamiento que refleja amistad, confianza mutua, cordialidad entre el dirigente y sus miembros.

Estos dos factores están descritos como independien-- tes, porque el grado en que un gerente usa uno de ellos no - ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este es un - punto vital, ya que implica que un gerente puede usar poco -

de ambos, mucho de uno y poco de otro o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

El modelo propuesto por los estudios de la Universidad de Ohio State es el siguiente:⁽¹⁸⁾



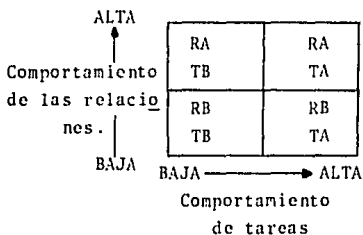
Las variaciones sobre esta idea desarrollada por la Universidad de Ohio, son empleados por muchos científicos sociales que se dedican a estudiar el comportamiento de liderazgo.

(18) Edwin A. Fleishman, Edwin F. Harris y Harold E. Burt, -
Leadership and Supervision in Industry (Columbus: The -
Ohio State University, Bureau of Educational Research, -
1955), Págs. 7.

5.3 TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

Korman, después de haber examinado los conceptos de la Universidad de Ohio State de "iniciación de estructura" (tarea) y "consideración" (relaciones), sugiere la posibilidad de relacionar éstos dos últimos conceptos y otra variable.

Antes de llevar a cabo la relación que Korman sugiere, se observa en la siguiente figura los cuadrantes proporcionados por la Universidad de Ohio. (19)



A = ALTA R = RELACIONES
 B = BAJA T = TAREA

El comportamiento orientado a la tarea, es cuando-

 (19) Idem.

el dirigente, define y estructura las relaciones con él y sus subordinados; implica el definir el papel o rol de cada miembro claramente, estableciendo normas de organización y maneras de realizar el trabajo.

El comportamiento orientado a las relaciones, es el grado en que el dirigente trata de establecer y mantener relaciones personales, ello mediante el apoyo que brinda a su gente, ya que éste de respeto por las ideas u opiniones de sus seguidores, de aceptación, etc.

Ambos comportamientos persiguen alcanzar los objetivos primordiales de la organización, pero mientras que el comportamiento orientado hacia la tarea busca lograrlo mediante la estructuración de las relaciones y las actividades, el comportamiento orientado a las relaciones busca hacerlo mediante apoyo y creación de buenas relaciones interpersonales.

Las dimensiones de Tarea y Relaciones, pueden ser combinables en cuatro estilos básicos de dirección que son:

Cuadrante 1. Implica un estilo inclinado hacia la tarea pero con un interés casi nulo en las relaciones, de tal forma que parece importante más el trabajo en sí que las

necesidades y sentimientos de sus subordinados.

Cuadrante 2. Se refiere en gran interés no sólo por la tarea sino también por las relaciones interpersonales. El dirigente gusta de participar e interrelacionarse adecuadamente con su grupo de trabajo. Busca integrar las necesidades individuales de su grupo con las de la tecnología, por lo que recurre al trabajo en equipo.

Cuadrante 3. El dirigente muestra gran interés por las necesidades de su equipo, sin importarle en gran medida la tarea a realizar, poniendo en segundo plano la productividad, pero sin descuidarla.

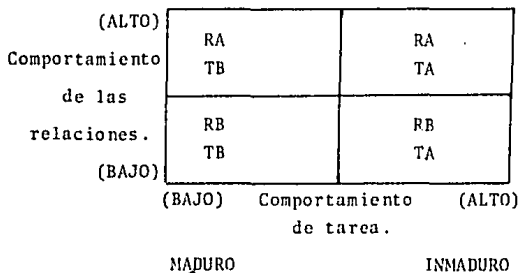
Cuadrante 4. El dirigente se preocupa por la corrección de desviaciones, tiene poca comunicación.

Hasta aquí podría considerarse un Modelo Bidimensional, pero como se mencionó anteriormente, la Teoría del Liderazgo Situacional toma en cuenta el comportamiento de la tarea, el comportamiento de las relaciones y otra variable, ésta última es la madurez.

La madurez se define, en este enfoque, como la motivación del logro (capacidad de establecer metas altas, pero alcanzables), la disposición por la habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y la experiencia de un individuo o de un grupo.

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica.

De esta forma, el enfoque situacional, (modelo tridimensional), implica no ya una relación lineal entre tarea y relaciones, sino una relación curvilínea entre la tarea, las relaciones y la madurez. Integrando este ciclo en los cuadrantes que se han venido manejando, quedaría el modelo como se muestra en la figura siguiente:



Para determinar el estilo apropiado de líder en una situación dada, el líder debe primero determinar el nivel de inmadurez del individuo o del grupo en relación a una tarea específica que él mismo pretende alcanzar con su participación y sus esfuerzos. Una vez que se identifica el nivel de madurez, el estilo del líder más apropiado puede determinarse trazando un ángulo recto de 90° desde el punto de la línea que representa el índice de madurez del seguidor(es), hasta el punto donde esta línea se intersecta sobre la función curvilínea en la parte del modelo que corresponde al estilo del líder.

El cuadro en que se da lugar la intersección sugiere el estilo apropiado para que el líder lo use en aquella situación con el seguidor(es) de ese nivel de madurez. (20)

En la siguiente figura se muestra un ejemplo:

Relación.	(ALTO)	RA TB	TA RA
	(BAJO)	RB TB	TA RB
		(BAJO)	(ALTO)
		MADURO	INMADURO

Según la figura anterior, el índice de madurez de tarea es bajo. Esto sugiere un estilo de TA/RB. Cuando decimos comportamiento de baja relación, no quiere decir que el líder deje de ser amable o deje de dar un buen trato. Se sugiere, que el líder debe emplear más tiempo dirigiendo.

Concluyendo con el Modelo Tridimensional, de la teoría de Liderazgo Situacional, sugiere esta teoría un estilo básico para diferentes niveles de madurez. Cuando la gente se comporta con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo cambio de tecnología en el trabajo, crisis económica, etc., es apropiado que el líder reajuste su conducta para hacerle frente al nivel actual de madurez de su grupo.

(20) Abraham K. Korman, Organizational Behavior (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1977).

5.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA.

Actualmente las Empresas han evolucionado y cuentan con muchos recursos como son materiales, tecnológicos, financieros y humanos. En años anteriores los administradores le dieron una gran importancia a los recursos materiales y tecnológicos, pero de acuerdo al cambio, y a la evolución que se ha venido dando, también se le dá una gran importancia a las personas.

Las Empresas unen a los individuos en tareas interrelacionadas. Donde el liderazgo logra una acción conjunta, puesto que el trabajo se ha de hacerse de los esfuerzos de un grupo de personas.

Dentro de las organizaciones, como puede observarse, tiene gran importancia las relaciones interpersonales dado que el éxito del funcionamiento de cualquier Empresa depende de la coordinación planeada y consistente de los esfuerzos de un grupo de personas hacia una serie de metas comunes; es en este sentido, que el líder se convierte en piedra angular de la Empresa.

5.5 ¿CUAL ES SU ESTILO DE LIDERAZGO?

El caso que a continuación presento ha sido realizado por: Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. (21)

La investigación que ellos realizaron, se refiere a determinar cuál es el estilo de liderazgo que un superior tiene, es decir, cuál es el estilo con el que dirige a sus subordinados.

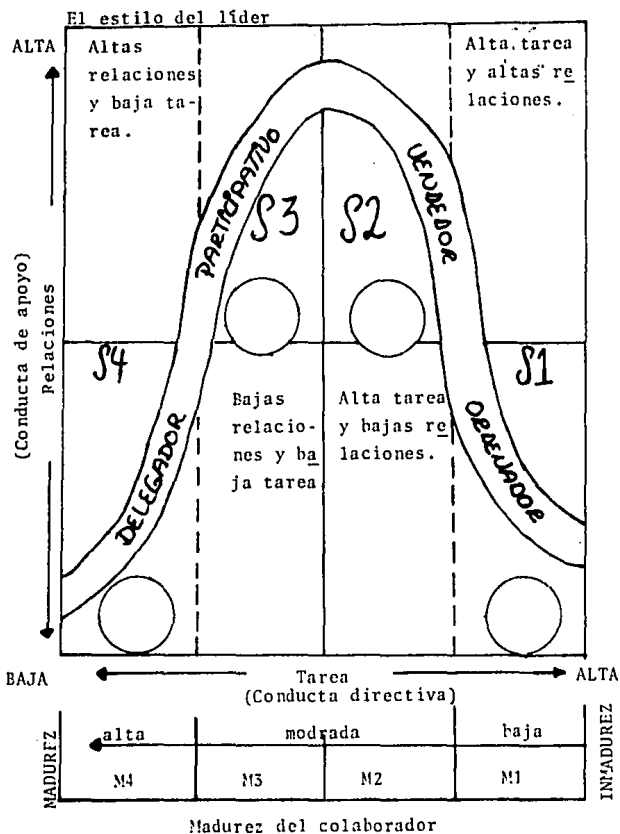
También anexo la escala de madurez que tiene un colaborador en el ejercicio de sus funciones.

Esto trae como beneficio, determinar la madurez del Colaborador, en relación con el estilo que lleva a cabo el superior.

(21) Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2 (Marzo-Abril de 1958),

1. Diagrama "El Liderazgo Situacional"

1. DIAGRAMA.



1.1 Interpretación.

Existen cuatro niveles de madurez de los colaboradores, a los cuales corresponden, a su vez, cuatro estilos de liderazgo.

M1 baja madurez.

Colaboradores poco capaces y sin deseos de asumir responsabilidades importantes en su trabajo.

S1 ordenador.

En este caso el líder provee instrucciones específicas y una alta supervisión.

M2 baja hacia moderada madurez.

Colaboradores no muy capaces, pero que en un momento dado pueden tomar responsabilidades si se les convence.

S2 vendedor.

En este caso el líder explica a su colaborador sus decisiones y le otorga la oportunidad de aclarar puntos de vista.

M3 moderada hacia alta madurez.

Colaboradores capaces pero sin mucho interés en asumir responsabilidades.

S3 participativo.

En este caso el líder comparte sus ideas y ayuda - al grupo a tomar decisiones.

M4 alta madurez.

Colaboradores muy capaces, dignos de confianza e - interesados en asumir responsabilidades.

S4 delegador.

En este caso el líder otorga la responsabilidad de decidir y de implementar la tarea.

2. Auto-Análisis de su Estilo.**2.1 Instrucciones.**

Suponga que usted se haya involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones, que a continuación se presentan. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas. Piense sobre lo que usted haría en cada circunstancia. Después escriba - dentro del cuadro situado debajo de cada alternativa, la letra de la acción que - usted piense que describe mejor, o con - mayor exactitud, su conducta en la situaci

ción que se presenta, basándose en sus -
experiencias anteriores.

Importante:

- A. Sólo podrá escoger una alternativa de las cuatro que se presentan.
- B. No deje ninguna situación sin respuesta.

2.2 Situaciones.

- 1) Ultimamente sus colaboradores no responden a la conversación amistosa de usted y su obvia preocupación por el -- bienestar de ellos. El rendimiento de sus colaboradores · ha descendido rápidamente.

Yo haría lo siguiente:

- A. Daría importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.
- B. Estaría disponible para discutir el asunto pero sin presionar.
- C. Hablaría con mis colaboradores y luego fijaría metas.
- D. No intervendría intencionalmente.



- 2) El rendimiento del grupo está en aumento. Usted se ha estado asegurando de que todos los miembros están conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.

Yo haría lo siguiente:

- A. Intervendría en una interacción amistosa, pero continuaría asegurándome de que todos los miembros siguieran conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
- B. No realizaría ninguna acción determinada.
- C. Haría lo que pudiera para que el grupo se sintiera importante e involucrado.
- D. Recalcaría la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.



- 3) Sus colaboradores no han podido solucionar un problema -- por sí solos. El rendimiento del grupo y las relaciones - interpersonales han sido buenas en el pasado.

Yo haría lo siguiente:

- A. Involucraría al grupo, y juntos trataríamos de solucionar los problemas.
- B. Dejaría que el grupo lo resolviera solo.
- C. Actuaría rápida y firmemente para corregir la - situación y dirigiría al grupo.
- D. Estimularía al grupo a trabajar en el problema - y estaría a su disposición para cualquier dis-- cusión.



- 4) Usted esta considerando un cambio de sistema. Sus colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. - Ellos respetan la necesidad del cambio.

Yo haría lo siguiente:

- A. Permitiría que el grupo se involucra en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.

- B. Comunicaría los cambios y luego haría que se cumplieran bajo una supervisión.
- C. Permitiría que el grupo formulara su propia dirección.
- D. Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo yo el cambio.



5) El rendimiento del grupo ha estado bajo en los dos últimos meses. Los miembros no se preocupan por alcanzar sus metas. La redefinición de las funciones y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre ha tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.

Yo haría lo siguiente:

- A. Permitiría que el grupo formara su propia dirección.
- B. Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- C. Definiría las funciones y responsabilidades y supervisaría estrictamente.

- D. Permitiría que el grupo se involucrara en la fijación de metas, pero no sería demasiado autoritario.



- 6) Usted se incorporó a un departamento donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba muy de cerca la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

Yo haría lo siguiente:

- A. Haría lo que pudiera para que el grupo se sintiera importante e involucrado en los asuntos.
- B. Daría importancia a los plazos límites para los trabajos y las tareas.
- C. No intervendría intencionalmente.
- D. Haría que el grupo se involucrara en la toma de decisiones pero vigilando el logro de los objetivos.



- 7) Usted está considerando un cambio en su estructura organizativa que será nuevo para su grupo. Sus colaboradores han hecho sugerencias sobre la necesidad de dicho cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.

Yo haría lo siguiente:

- A. Definiría el cambio y lo supervisaría estrictamente.
- B. Participaría con el grupo en el desarrollo del cambio, pero dejaría que los miembros organizaran la implementación.
- C. Mostraría deseos de hacer los cambios recomendados, pero mantendría el control de la implementación.
- D. Evitaría una confrontación y dejaría las cosas como están.



- 8) El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección del grupo.

Yo haría lo siguiente:

- A. Dejaría al grupo solo.
- B. Discutiría con el grupo y luego iniciaría los cambios necesarios.
- C. Tomaría medidas para dirigir a los subordinados para que trabajaran de una manera determinada.
- D. Mostraría que respaldo al grupo en la discusión de la situación, pero no sería demasiado autoritario.



9) Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones para un cambio en organización. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente el talento necesario para ayudar.

Yo haría lo siguiente:

- A. Dejaría que el grupo solo buscara las soluciones a sus problemas.
- B. Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorándose que se alcancen -

los objetivos.

- C. Definiría los niveles de calidad y supervisaría.
- D. Permitiría que el grupo interviniera en la fijación de metas, pero no sería demasiado autoritario.



10) Usualmente sus colaboradores han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente definición de niveles de calidad.

Yo haría lo siguiente:

- A. Permitiría que el grupo se involucrara en una nueva definición de los niveles de calidad, y supervisaría cuidadosamente.
- B. Definiría de nuevo los niveles de calidad y supervisaría cuidadosamente.
- C. Evitaría la confrontación no aplicando presión; dejaría la situación sin intervenir.
- D. Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, cerciorándome de que se alcancen los niveles de calidad.



11) Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se preocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las -- interrelaciones del grupo son buenas.

Yo haría lo siguiente:

- A. Tomaría medidas para dirigir a mis colaboradores para que trabajen de una manera determinada.
- B. Haría que mis colaboradores se involucraran en la toma de decisiones y reforzaría las buenas contribuciones.
- C. Discutiría el rendimiento previo con el grupo - y luego examinaría la necesidad de nuevas actividades.
- D. Continuaría dejando solo al grupo.



12) Cierta información reciente indica que existen algunas - dificultades internas entre los colaboradores. El grupo - tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

Yo haría lo siguiente:

- A. Ensayaría mi solución con los colaboradores y - examinaría la necesidad de nuevas prácticas.
- B. Permitiría que los miembros del grupo solucio- naran sus problemas.
- C. Actuaría rápida y firmemente para corregir y - dirigir.
- D. Participaría en la discusión de los problemas - y al mismo tiempo respaldaría a mis colaborado- res.



2.3 Evaluación.

En la siguiente tabla marque la alternativa de eva luación que usted señaló para cada situación. En la columna-

izquierda usted tiene indicado del 1 al 12, números que corresponden a las doce situaciones del ejercicio. Sume en cada columna, todas las letras que tiene marcadas. Entonces -- tendrá diferentes calificaciones para cada columna, las cuales corresponden a: S1 al estilo "ordenador", S2 al "vendedor", S3 al "participativo" y S4 al "delegador".

		ALTERNATIVAS DE ACCION.			
		S1	S2	S3	S4
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
T O T A L E S					

2.3.1 Interpretación de la calificación.

Las calificaciones más altas corresponderán a su estilo o estilos predominantes. Ponga sus calificaciones en los círculos que se indican en el diagrama de "Liderazgo Situacional".

ESCALA DE MADUREZ DEL COLABORADOR.

Para poder determinar la madurez del colaborador con relación al resultado obtenido en un objetivo particular, se deben tomar dos aspectos fundamentales; habilidad y actitud hacia el trabajo, los cuales corresponden, respectivamente, a la madurez laboral y psicológica.

Madurez Laboral	Madurez Psicológica
1. Conocimientos técnicos.	1. Disponibilidad para tomar responsabilidades.
2. Habilidad para resolver problemas.	2. Actitud hacia el trabajo.
3. Habilidad de tomar <u>responsabilidades</u> .	3. Independencia.
4. Cumplimiento en el <u>trabajo</u> .	4. Persistencia.

Antes de contestar cada escala, es impor-

tante que usted reflexione en el comportamiento y en las actitudes de su colaborador, respecto a su calidad de trabajo.

1. Instrucciones.-

Poner el nombre de su colaborador en la parte superior derecha.

A la derecha de cada escala se encuentra una enumeración del 1 al 8, de donde usted seleccionará un número, el que haya juzgado más apropiado, según los datos que pudo recordar sobre el comportamiento de su colaborador al realizar su trabajo. Encierre en un círculo el número seleccionado.

Posteriormente sume todos los números que ha encerrado en círculo y anote el total. Haga exactamente la misma operación con la escala de madurez psicológica, que se encuentran en la siguiente hoja.

Una vez que tenga los resultados totales de cada columna circular la calificación mayor obtenida en la madurez laboral y en la psicología, para luego buscarla en la matriz de madurez laboral y psicológica.

3.2.2 Interpretación de la calificación.

1. Localice en la matriz la combinación de madurez laboral y psicológica. En la parte superior de cada cuadro se encuentran indicados los diferentes estilos de liderazgo -- (S1, S2, S3, S4); los cuales le indican el estilo de liderazgo con que debe de ser tratado su colaborador.

En la parte inferior de cada cuadro se encuentran los diferentes grados de madurez (M1, M2, M3, M4) los cuales le indican el grado de madurez que tiene su colaborador.

2. Para localizar el cuadro correspondiente deberá tomar las dos calificaciones que usted obtuvo en la escala de madurez laboral y psicológica de su colaborador y tendrá que localizar las mismas en un mismo cuadro. Tome en consideración que las calificaciones superiores de cada cuadro corresponden a la madurez laboral y las calificaciones inferiores corresponden a la madurez psicológica.

Ejemplo: Supongamos que obtuvo en la evaluación de su colaborador una madurez laboral 16 y una madurez psicológica 14. Esto se encuentra en el cuadro que indica madurez-laboral 13 a 22, pues esto incluye el 16 y madurez psico-

lógica también 13 a 22, pues esto incluye al 14. Como verá usted en la matriz, ese cuadro en la parte superior indica S2 en la parte inferior M2 lo que significa que la madurez de su colaborador es M2, y el estilo más indicado como líder debería ser S2, o sea "Vendedor". Cuando finalice este ejercicio corrobore si en el ejercicio de Autoanálisis de su estilo de liderazgo que realizó con anterioridad usted obtuvo la calificación más alta en S2 o sea "Vendedor". En caso contrario usted deberá cambiar su conducta para mejorar su efectividad específicamente con este colaborador.

3.3 Madurez de datos

MADUREZ LABORAL Y PSICOLOGICA.

MADUREZ PSICOLOGICA	M4	LAB	S2	S2-3	S3-4	S4
		PSI	5 a 12	13 a 22	22 a 32	33 a 40
			33 a 40	33 a 40	33 a 40	33 a 40
	M2	M2-3	M3-4	M4		
	M3	LAB	S2	S2-3	S3-4	S4
		PSI	5 a 12	13 a 22	23 a 32	33 a 40
			23 a 32	23 a 32	23 a 32	23 a 32
	M2	M2-3	M3-4	M4		
	M2	LAB	S1-2	S2	S2-3	S2-3
		PSI	5 a 12	13 a 22	22 a 32	33 a 40
			13 a 22	13 a 22	13 a 22	13 a 22
	M1-2	M2	M2-3	M2-3		
M1	LAB	S1	S1-2	S2	S2	
	PSI	5 a 12	13 a 22	22 a 32	33 a 40	
		5 a 12	5 a 12	5 a 12	5 a 12	
M1	M1-2	M2	M2			
M1	M2	M3	M4			

MADUREZ LABORAL

3. Escala de Madurez del Colaborador.

123

3.2.1 ESCALA DE MADUREZ LABORAL

Nombre del Colaborador.	
DIMENSIONES	ALTO MODERADO BAJO
1	Conocimientos técnicos Posee conocimientos no tiene conocimientos 8 7 6 5 4 3 2 1
2	Habilidad para resolver problemas puede resolver problemas no puede resolver problemas 8 7 6 5 4 3 2 1
3	Habilidad de tomar responsabilidades puede trabajar solo necesita mucha supervisión 8 7 6 5 4 3 2 1
4	Cumplimiento con el trabajo. siempre logra objetivos nunca termina su trabajo a tiempo 8 7 6 5 4 3 2 1
5	Experiencia del trabajo tiene experiencia no tiene experiencia 8 7 6 5 4 3 2 1
T O T A L	

3.2.2 ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA

Nombre del colaborador:	
DIMENSIONES	ALTO MODERADO BAJO
1	Disponibilidad para tomar responsabilidades muy entusiasta poca disposición 8 7 6 5 4 3 2 1
2	Motivación de logro alto deseo de logro poco deseo de logro 8 7 6 5 4 3 2 1
3	Persistencia siempre termina la tarea desiste fácilmente 8 7 6 5 4 3 2 1
4	Actitud hacia el trabajo el trabajo le agrada poco interés 8 7 6 5 4 3 2 1
5	Independencia puede trabajar solo no puede trabajar solo 8 7 6 5 4 3 2 1
T O T A L	

CONCLUSIONES .

Las organizaciones por ser creadas por el hombre, son manejadas por éste y pueden durar indefinidamente o desaparecer en un momento. El proceso administrativo juega un papel muy importante en el desarrollo de la empresa, ya que ésta tiende a alcanzar un estado de equilibrio y adaptación al cambio, es indispensable proveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades para el logro de los objetivos.

El punto de partida del Desarrollo Organizacional consiste en concientizar a las personas acerca del cambio como algo necesario para la supervivencia de las organizaciones.

Todo problema que surge en el ambiente organizacional, nos lleva a la necesidad de un cambio. Los grupos de trabajo son decisivos en el programa de Desarrollo Organizacional, ya que ellos cooperan para que éste se lleve a cabo.

Hay que tomar en cuenta el ambiente en el que se desarrollan las personas que integran una organización, clima organizacional, ya que éste determinará las relaciones entre ellos y por lo tanto, la motivación y la comunicación

darán como resultado una mayor productividad.

La comunicación se considera fundamentalmente, ya que al entablar una buena comunicación, se creará un clima de confianza y buenas relaciones entre las personas y esto ayudará al proceso de cambio.

La satisfacción de necesidades del individuo es importante para la organización, ya que a medida de que el individuo los cumple, ayudará a que la organización logre sus objetivos.

El Desarrollo Organizacional es un proceso educativo continuo para desarrollar los recursos humanos, con el objeto de hacerlos más accesibles a la organización y mejorar su capacidad para resolver problemas. Propone introducir un cambio planificado que tiene como fin el desarrollo del potencial humano.

Para que existan buenas relaciones intergrupales, es decisivo que el líder desarrolle un buen papel para que pueda existir fuerza entre los integrantes del grupo.

El supuesto de la teoría del liderazgo situacional, es que el liderazgo está en función del grupo/persona/función, de la situación y de la personalidad del líder.

El liderazgo es un importante aspecto de la Administración. Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo, con objeto de combinar los recursos humanos y materiales de tal forma que se logren los objetivos deseados de grupo. La clave para hacer esto, es la existencia de una clara función administrativa y de un adecuado grado de autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

Los individuos que suben en la organización a puestos directivos, generalmente no tienen ni se les proporciona una información o preparación para realizar su función como líder; sino que la llevan a cabo a través de su experiencia personal, careciendo de una técnica o de conocimientos que le permitan desarrollar su habilidades humanas y cumplir con su papel ante su grupo.

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en tér

minos de resultados relacionados con la comunicación, la motivación y el liderazgo.

El líder con éxito es aquel que es capaz de enfrentarse a una situación dada, es decir, si se requiere una libertad considerable de participación, es capaz de proporcionarla; si lo que se necesita es dirección, es capaz de dirigir.

BIBLIOGRAFIA.

1. Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas
México 1979

2. Balthasar, Hans Ulrich
El liderazgo en la investigación y el desarrollo.
México 1978

3. Barajas Medina Jorge
El hombre, el trabajo y la administración.
Editorial Diana
México 1978

4. Barriguete Gilberto F.
El Licenciado en Relaciones Industriales.
¿Qué hace?
Editorial Alhambra Mexicana
México 1982

5. Dennis Warren
Desarrollo Organizacional: su naturaleza
sus orígenes y perspectivas.
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México 1973

6. Beckhard Richard
Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos.
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México 1973

7. Calás de Birriel Marta
Conducta Organizacional.
South-Western Publishing Co.
E.U.A. 1984

8. Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Mc. Graw Hill
México 1981

9. Collier, Abraham T.
Liderazgo empresarial y una sociedad creativa.
Editorial Harvard

10. Henry Lindgren
Introducción a la Psicología Social.
Editorial Trillas.
México 1984

11. Kast E. Fremont
Rosenzwela E. James
Administración de las organizaciones:
un enfoque de sistemas
Editorial Mc. Graw Hill
México 1983

12. Mc. Gregor Douglas
El aspecto humano de las empresas.
Editorial Diana
México 1979

13. Newton Marguilies, Raia Anthony P.
Desarrollo Organizacional: valores,
proceso y tecnología.
Editorial Diana
México 1974

14. Reyes Ponce Agustín
Administración de empresas: teoría
y práctica.
Primera parte
Editorial Limusa
México 1984

15. Richard M. Hodgetts
Steven Altman
Comportamiento en las organizaciones.
Editorial Interamericana

16. Tannenbaum, Robert
Cómo elegir un estilo de liderazgo.
Editorial Harvard

17. Terry R. George
Principios de Administración.
Editorial CECSA