

135986.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

LINEAMIENTOS DE LA COMUNICACIÓN Y EL
LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

PO 1654/98
E.2

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
JOSÉ GUADALUPE PÉREZ CHANG

ASESORES:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LIC. MARÍA SALOMÉ ÁNGELES ESCAMILLA

LIC. CARMEN SUSANA GONZÁLEZ MONTOYA

IZTACALA, EDO. DE MÉXICO.

1998



IZTACALA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: por brindarme la oportunidad de vivir.

A LA VIRGEN DE GUADALUPE: por protegerme con su manto sagrado.

A MI PADRE: quien con su fortaleza y nobleza me ha enseñado a sobresalir, a ser un hombre de bien, a no dejarme vencer por las adversidades, a quien además me ha protegido, educado, cuidado y me ha tendido la mano cuando lo he necesitado. Gracias papá, esto que soy te lo debo a ti.

A MI MADRE: por enseñarme el camino del bien, por haber hecho de mí una persona digna de vivir, por sus consejos, por sus desvelos, por tenderme la mano cuando lo he necesitado, por su amor, cariño, ternura y comprensión, por esto y por más te doy las gracias mamá.

A MI HERMANA: que con su coraje y sensibilidad me ha enseñado que en la vida se puede más cuando hay deseos de hacerlo. Gracias Mirna por quererme y aceptarme como soy.

A MI ESPOSA: que con su amor, compañía y comprensión he logrado salir adelante. Gracias mi amor.

A MIS HIJOS (Xosé Hiram y Guadalupe Montserrat): quienes representan la dicha, el amor, la unión y sobre todo los deseos de superarme. Gracias hijos, espero que algún día puedan sentirse orgullosos de su padre.

A MI ABUELITA ESPERANZA: quien siempre se ha preocupado por mí, y pese a las distancias me ha dado su amor y comprensión.

A MI ABUELITA LUISA (†): que aunque no esté conmigo sé que siente orgullosa de mí.

A MI ABUELITO ALBERTO (†): que a pesar de no haber convivido mucho juntos, sé que a través de mi padre me ha enseñado a ser un hombre de bien.

A MIS SUEGROS: por haberme apoyado durante toda mi carrera.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO: por permitirme ser un miembro de su institución.

A MIS MAESTROS: por hacer de mí un buen profesionista y por brindarme los conocimientos de mi carrera.

JOSÉ GUADALUPE PÉREZ CHANG

ÍNDICE

	PÁGS.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1.	
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	
DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	
Y ORGANIZACIONAL	
	22
CAPÍTULO 2.	
MODELOS EXPLICATIVOS PARA	
EL ANÁLISIS DE LA PSICOLOGÍA	
INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.	
2.1. Enfoques Internos	36
2.2. Enfoques Externos	38
2.3. Enfoque Cognitivo-Conductual	41
2.4. Enfoques Sistémicos	43
CAPÍTULO 3.	
LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO	
EN LAS EMPRESAS	
3.1 Comunicación Organizacional	50
3.2 Liderazgo	57

CAPÍTULO 4.

LINEAMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO LABORAL (PROPUESTA DE TRABAJO).

4.1. Comunicación y concepto	62
4.1.1. Elementos de la Comunicación	65
4.1.2. Barreras de la Comunicación	66
4.2. Errores Corrientes en la Comunicación	70
4.2.1. Comunicación para compartir la Visión	74
4.2.2. Comunicación para integrar el esfuerzo de manera <u>Efectiva</u>	77
4.3. Comunicación para mantener una Comunidad Sana	80
4.3.1. Comunicación para una toma de Decisiones Inteligente	82
4.4. Liderazgo: Objetivos de un Líder	85
4.4.1. Tipos de Líder	86
4.4.2. Cualidades de Liderazgo	88
4.5. Estilos de Liderazgo	90
4.5.1. Liderazgo Situacional	94
4.5.2. Orientaciones de Liderazgo	96
4.5.3. Efectividad	99
CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	114

RESUMEN

En la actualidad, las empresas acordes con el progreso y la competitividad requieren de relaciones laborales óptimas para alcanzar los objetivos y las metas que se establezcan en ellas.

En este sentido, la comunicación empresarial y el liderazgo han sido una práctica necesaria para el funcionamiento de las organizaciones y para llevar a cabo los intercambios tanto al interior como al exterior de la misma. El ejercicio profesional del psicólogo organizacional incluye dentro del funcionamiento de la empresa, formas en las que se puede tanto evaluar como formar los estilos de liderazgo y de delegación de funciones que lleven al personal a la práctica de la comunicación efectiva.

Basándonos en un modelo del aprendizaje, en el cual el comportamiento es mantenido por sus consecuencias, y además es factible de establecer arreglos conductuales. Bajo esta noción, el presente trabajo en su carácter de revisión histórico-teórico-metodológico tiene la finalidad de manifestar las implicaciones comportamentales que se han originado en relación a la comunicación y el liderazgo en las empresas.

Finalmente, se presenta una propuesta que pretende integrar y desarrollar nuevos estilos de liderazgo y delegación de funciones en los que la asignación y el cumplimiento de las tareas se faciliten por el tipo de vínculo (comunicación) jerárquico que se establezca; contribuyendo con esto la optimización del desempeño del factor humano, el manejo adecuado de las instrucciones, derechos y obligaciones de cada elemento que labore dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemoriales, el ser humano ha tenido que procurarse formas idóneas para su subsistencia. Prueba fehaciente de esto es el devenir histórico que ha tenido en cuanto a su forma de organizarse en la sociedad.

Se ha dicho que en tiempos remotos, en la era primitiva, el ser humano tendía a satisfacer sus necesidades trabajando en aislado; pero en la medida que sus necesidades rebasaban su capacidad para darles solución, tendió a organizarse en grupos (Kirilenko y Korshunova, 1989).

Aquellos primeros grupos se conocían como tribus y se dedicaban principalmente a la caza, la pesca y la recolección se conocían como tribus. En estos, las costumbres y las normas con las que vivían, se regían principalmente por un carácter religioso que atribuía poderes a las fuerzas de la naturaleza (Freud, s/a).

Con el paso del tiempo, surgió una nueva necesidad, si no es que una nueva posibilidad: El ser humano, que venía acabando con la “fertilidad” de la flora y fauna silvestre por donde pasaba, descubrió la agricultura. De ahí aprendió que podía cultivar sus propios alimentos y a la vez, creó las primeras manifestaciones de preservar un ganado.

La vida sedentaria fue por consiguiente un elemento fundamental que permitió al hombre establecerse en un lugar, y así tener mayor tiempo para crear tanto nuevas herramientas como nuevas formas de organización (Kirilenko y Korshunova, 1989).

En este entorno ocurrió un suceso fundamental para la vida social, tan grande como la forja del hierro y la agricultura: el lenguaje (Álvarez, et.al., 1976).

Este último como forma de expresión se convirtió en la mejor alternativa para intercambiar mensajes con los demás. Era por excelencia la única forma de comunicación precisa con la que uno no sólo podía intercambiar impresiones e ideas, sino también dar instrucciones, hacer comentarios y referirse incluso a eventos no presentes, además de a la imaginación (incluyendo el poder hablar del pasado).

Fue así como el ser humano definió una distancia fundamental de aquellos otros seres vivientes, que si bien comparten características con este, no han alcanzado una evolución tan significativa en cuanto a un código que les permita organizar, planificar, analizar y tomar decisiones con las que facilitaran la existencia.

Con el lenguaje, el ser humano es el producto más avanzado de la naturaleza. El único provisto con una capacidad lingüística no de emitir sonidos, sino de poder estructurar mensajes (Miller, 1978; cit. en Sfez, 1993).

Esta facultad es uno de los elementos primordiales para que el ser humano pudiera organizarse, planificar, actuar conjuntamente y alcanzar metas de organización. Aun cuando todavía no parece tan evidente, se consideró pertinente mencionarlo, y en el transcurso de este apartado, se hará más obvia su importancia.

Sabemos que como todo ser vivo, el ser humano es un ser con necesidades (Bourdieu, 1984), tales como el alimento, la ropa, procurarse un espacio abrigado, de contacto social, de preservación de la especie, de reconocimiento, etcétera.

Pero tal vez no todo eso importaba al hombre primitivo (tal vez suprimía la necesidad de reconocimiento con tal de mantenerse vivo). Este, si tenía necesidades, como cualquier otro animal tenía que satisfacerlas.

Pero en algún momento las necesidades rebasaron su posibilidad de resolverlas por separado. Y como no fue el único que pasó por eso, prefirió unir sus fuerzas a las de otros para alcanzar las metas:

- caza de animales
-
-

- recolección de frutos
- resguardo de depredadores y otras tribus
- vida en conjunto
- preservación de la especie.

Cuando esto ocurrió, se empezaron a constituir las primeras formas de organización (Kirilenko y Korshunova, 1989).

Probablemente esta etapa presentaba grandes dificultades, como la de ser nómadas y comportarse casi como una plaga: como ellos no producían nada, zona a la que llegaban era un sitio que se volvía insuficiente para satisfacer sus necesidades al momento en que acababan con la flora y fauna del lugar.

Pero se dio igualmente un descubrimiento básico: la agricultura. Ya fuera por accidente o por un intento de ensayo y error, el ser humano se percató de que podía cultivar los frutos y vegetales que normalmente consumía, supo entonces que con ciertos cuidados esto le proporcionaba un alimento seguro sin tener que batallar con otros por las tierras.

Conjunto a este, también aprendió que algunos de los animales que antes cazaba indiscriminadamente podían ser sujetos a un cautiverio en el que se reproducían y proveían a este de la carne y productos animales que se podría otorgar en lo que hoy conocemos como ganadería.

Esto repercutió finalmente en dos procesos todavía más sofisticados e importantes: el hombre se hizo sedentario, y al tener más tiempo disponible, empezó a darse a la tarea del conocimiento (Devereux, 1987).

En las formas más primitivas de este conocimiento, atribuyó nombres, poderes y voluntades a las formas de la naturaleza; pero con el paso del tiempo, también descubrió que podía tomar el control de parte de ellas.

Esos dos descubrimientos y sobre todo la constitución ya de formas de lenguaje le permitieron generar códigos de expresión y comprensión convencionales, compartidos con los que empezó a regular sus relaciones y a reproducir los conocimientos adquiridos.

Esta es la diferencia fundamental respecto de otros seres vivientes, no sólo somos los únicos capaces de estructurar mensajes gramaticalmente probados, sino también los más aptos para anticipar acciones y consecuencias de las mismas, lo que nos permite planificar y organizar (Murrueta, 1996).

Partiendo de la trascendencia que ha tenido dicho fenómeno comunicacional, se ha hecho necesario analizar la retroalimentación entre individuos en sus prácticas sociales (Ribes, 1990; Álvarez, et.al. 1976):

La comunicación fue definida inicialmente por Aristóteles como una forma de persuasión que involucraba a un hablante, un discurso y un escucha.

Este fenómeno, visto como una necesidad, originó la expansión de su estudio: desde los filósofos griegos, los historiadores y literatos; e incluso sociólogos, lingüistas, psicólogos, etc.; pero fue hasta 1930 que se empezaron a buscar aplicaciones.

Diversos modelos, como el cibernético, pusieron al servicio de algunos el control y manejo de la información (tanto para mercadeo como para publicidad) (Bertalanffy, 1976). Sin embargo, se hizo necesario pensar en un análisis más funcional (situacional) que causal para construir una <<teoría general de la comunicación>>. Esta tendría la finalidad de reducir errores en sus actividades.

La comunicación colectiva, no obstante, no ha alcanzado a formular dicha teoría debido a las diferencias teórico-metodológicas de sus agremiados; pero hubo acuerdo en términos como emisor, mensaje, receptor, canal, codificación, ruido, retroalimentación (Sfez, 1993).

De aquí surgen dos posturas (ibídem):

1. una centrada en argumentos histórico-genéticos (Berlo, De Fleur, etc.) de investigaciones incipientes.
 2. Otra, más crítica, que contempla aplicaciones político-ideológicas de la comunicación (Eco, Adorno, Sartre, Moles, etc.).
-

Por otra parte, cabe destacar que creció en Latinoamérica el interés por comprender la dominación de la difusión sobre la conciencia social. A este respecto podemos decir que en la comunicación colectiva existen temas que, a pesar de la falta de acuerdos son importantes (Álvarez, et.al., op. cit.):

- A. Análisis del flujo de informaciones de noticias internas a través de los medios de comunicación colectiva.
- B. Estudios de expansión y desarrollo comunicacional.
- C. Investigación de efectos de medios de comunicación.
- D. Estructura de la comunicación social en la formación de comunidades.
- E. Análisis de contenidos de los mensajes.
- F. Investigación publicitaria.
- G. Mercadeo de opinión pública.

La comunicación para Sapir es el fenómeno de interacción social por la expresión sin importar el tipo de canales empleados. Aun cuando este evento tiene distintas definiciones, hemos visto convergencias entre ellas: al identificar una relación emisor-receptor por medio de un mensaje (principalmente varían en términos). Dicha definición señala que un proceso comunicativo involucra a:

1. Un emisor o fuente de información, quien dirige un mensaje a un receptor mediante el uso de canales y códigos.
 2. El sistema codificador o código gramatical y semántico para transmitir el mensaje.
-

3. El mensaje, que se refiere al contenido de la información a codificar y contextualizar (es necesario que tanto emisor como receptor conozcan el mismo código).
4. El canal, medio para transmitir el mensaje.
5. Fuente de ruido o interferencia en la transmisión del mensaje.
6. Sistema decodificador, con el que se ha de traducir el mensaje.
7. Destinatario o receptor, a quien se dirige el mensaje y de quien conviene conocer ciertas características contextuales para facilitar el proceso.
8. Retroalimentación, que como reacción del receptor muestra reciprocidad al comprender o proceder respecto del mensaje (pudiendo invertir los papeles).

A la comunicación se le ha representado de diversas formas:

1. -Cíclica, o de sistema cerrado, que desconoce la influencia externa.
2. -Una espiral, más probable, pero limitada para representar el intercambio de ideas.
3. -Dos espirales entrelazadas, que ubican lo dialéctico durante la comunicación.

Entre las formas de comunicación identificamos (Álvarez, et.al., 1976):

- 1) la interpersonal, basada en relaciones permanentes entre individuos o pequeños grupos que cubren todos los criterios (aunque los canales son un tanto más orgánicos). A esta comunicación se le podría considerar inmediata por los intercambios constantes. De esta destacaremos rasgos psicológicos y
-

sociales de los involucrados, como lo son la personalidad, su contexto social e ideológico.

- 2) la comunicación colectiva, en la que la tecnología facilitó a las instituciones el convertirse en emisores de productos sociales. Sus medios, el cine, las cadenas televisivas, de radio, etc.

Rescatando dichas formas de comunicación, podemos probar que el fenómeno lingüístico es de esta manera punto propiciador y sustentador de las relaciones sociales y de la constitución de las **ORGANIZACIONES**; tanto por su comunicación interpersonal, como por la comunicación colectiva.

Con esto el proceso comunicacional antes descrito tuvo que extenderse (Álvarez, et.al. 1976):

1. -se tecnificaron los codificadores y decodificadores
2. -se elicitaron los sistemas
3. -expansión y bombardeo con mensajes usando canales técnicos
4. -los mensajes se volvieron masivos
5. -receptores pasivos
6. -y sobre todo, menor posibilidad de retroalimentación

Así la comunicación colectiva puede servir también a las organizaciones con intenciones lucrativas. Lo que ha despertado intereses de investigación.

Aunado a este fenómeno, vemos que la incidencia social no es explicable con precisión (ni en sus relaciones); pero sí analizable en cuanto a su impacto social.



El otro partícipe de las organizaciones, es el **LIDERAZGO**.

Por lo tanto y debido a las necesidades de competitividad, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar en toda la organización el liderazgo en todos los niveles, es decir, desde la organización en un nivel ejecutivo o directivo, hasta un nivel productivo, procurando evitar lo más posible la insatisfacción en los trabajadores, asimismo, la prioridad de implementar la calidad del producto en relación a otras organizaciones que estén relacionadas en el mismo giro.

Por tal motivo el liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para lograrlo. Así el liderazgo trata de estimular e incitar a los individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

El liderazgo es necesario, porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino; la efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo.

La finalidad de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo cuenta con tres objetivos principales:

1. Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.
-

2. Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El propósito del líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la cooperación voluntaria y no una sumisión de mala gana. Él tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo; de hecho, a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero sí necesita saber que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

Debido a lo anterior, la propuesta surge como un interés muy particular de las empresas de hoy en día, para el mejoramiento de las relaciones laborales, la estancia del trabajador, así como la calidad del producto manufacturado, por medio de la Comunicación y el Liderazgo Laboral.

Por tal motivo, creemos que el implementar la filosofía relacionada con la comunicación, es primordial, ya que actualmente se necesita tener una óptima comunicación con todo el equipo laboral de la empresa (Recursos Humanos) llámense: Directores, Ejecutivos, Supervisores, Obreros, etc.

Asimismo, el director de una organización requiere de personas que cuenten con un potencial innato para “manejar” gente, de las cuales y debido a nuestra formación profesional, consideramos que no existen, por lo cual

pensamos en la necesidad de implementar dicha filosofía en los repertorios del personal de cualquier organización.

De lo anterior se desprende nuestra propuesta la cual estará encaminada a: La elaboración de un programa para la identificación y desarrollo de actividades empresariales originadas en instrucciones otorgadas por un Líder o un delegado de funciones.

La aportación fundamental de dicha propuesta será la toma de medidas conductuales para los episodios de interacción en el rango correspondiente de coordinación, ya sea en su tendencia a centralizarse en el superior o en el subordinado, y que se identificará de la siguiente clasificación:

1. Primer grado. El dirigente toma las decisiones y las anuncia.
 2. Segundo grado. Este mismo “vende” sus decisiones.
 3. Tercer grado. Presenta sus ideas y pide a cada quien su opinión.
 4. Cuarto grado. Presenta su decisión condicional que se declara factible de cambio.
 5. Quinto grado. Presenta el problema, obtiene sugerencias y toma su decisión.
 6. Sexto grado. Define los límites y pide al grupo tomar una decisión dentro de esos límites.
 7. Séptimo grado. Permite al grupo decidir libremente siempre y cuando respeten ciertas condiciones.
-

La puesta en práctica de dicha evaluación e intervención permitirá la integración y el desarrollo de nuevos estilos de Liderazgo y delegación de funciones en los que la asignación y el cumplimiento de las tareas se faciliten por el tipo de vínculo jerárquico que se establezca.

En las empresas la delegación de funciones puede ser un facilitador de la productividad. Pero la optimización del desempeño del factor humano depende de un manejo adecuado de las instrucciones, derechos y obligaciones de cada elemento. Para esto, la modulación de los estilos de Comunicación Organizacional permiten acceder a todo tipo de personal (desde aquellos cuyo comportamiento se rige más por razonamiento, hasta los que se norman por sus emociones).

Los beneficiarios de esta propuesta serán las organizaciones y los trabajadores, ya que se elevará el grado de desempeño y la productividad en las empresas de una manera conciliatoria; por otra parte, el psicólogo extenderá su espectro de asesoría empresarial al contexto de manejo y dirección de grupos.

Los alcances y las limitaciones de esta propuesta estarán determinados por el hecho de que dispondrá de los elementos metodológicos y tecnológicos necesarios para ser reconocida una alternativa viable.

Así el objetivo de esta Tesis en su carácter de revisión histórico-teórico-metodológico será: Identificar los estilos de interacción funcional o regulaciones jerárquicas permitidas por los grupos de trabajo para el establecimiento de patrones de Liderazgo de coordinación modulada.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Durante la segunda Guerra Mundial, México tuvo la oportunidad de crear la infraestructura necesaria para la expansión industrial de ese tiempo, a través de la venta a granel de materia prima y mano de obra a los países capitalistas de ese momento. Sin embargo, una vez terminada la Guerra se detuvo la entrada de divisas al país provocando la paralización de la industria nacional. De esta manera, se fue creando un rezago capitalista en relación a otros países. Además de la falta de calidad mínima necesaria que requiere un producto (Aguilar y Meyer, 1995).

Por otro lado, con la entrada de México al TLC, nuestra industria requirió de una reestructuración en cuanto a la calidad de los productos manufacturados por un lado, y por el otro, de una mayor y mejor capacitación de su personal en todos sus niveles.

La competitividad que éste último punto contrajo, se vio reflejada en la dirección de las industrias, ya que no existía la organización necesaria para dirigir a sus trabajadores, ni mucho menos una capacitación adecuada a las necesidades que les permitiera realizar estas operaciones, debido en gran medida a la falta de exigencia de sectores gubernamentales y a la conformidad

o a la ignorancia del empresario, es decir, y a pesar de que la legislación exigía que se impartieran cursos de capacitación a los trabajadores, las empresas sólo impartían aquellos que les fueran más económicos aunque no les sirvieran para sus fines (Aguilar y Meyer, op. cit. p. 378).

Hoy día, las empresas en todo el mundo viven un proceso de cambio acelerado como consecuencia de las exigencias que les plantea un entorno cada vez más complejo y dinámico.

El nuevo modelo de empresa que se está gestando tiende a sistemas organizacionales ágiles y flexibles que le permitan adaptarse a las transformaciones imperantes del mundo industrial. Los cambios que se generan en ella no sólo son administrativos, económicos ni tecnológicos, sino que también tocan la esencia misma de la organización, es decir, su cultura, manera particular de ser y hacer las cosas y en última instancia la manera de enfrentar y reaccionar ante las condiciones de su entorno.

En este contexto se da la necesidad de replantear una cultura organizacional junto a la definición clara de valores, bajo los cuales deberá seguir su acción y las conductas que reflejan dichos valores, proporcionando el marco de referencia indispensable para orientar sus esfuerzos de manera conjunta en una sola dirección.

En este sentido, el proceso de modernización institucional ha derivado fuertes implicaciones en el nuevo rol de la función interna de recursos humanos.

La efectividad de la organización depende de una compleja combinación de factores como: estructura organizacional, políticas, estilo de liderazgo, toma de decisiones, etc., pero sobre todo de la eficiencia del desempeño de los seres humanos que la conforman. Por lo cual se debe considerar la conducta humana como un elemento fundamental con especial prioridad. Es así que el trabajo es una actividad que el hombre realiza no sólo por beneficios económicos que de él obtiene, sino que también satisface otro tipo de intereses como el desarrollo profesional, la posición y el prestigio, etc. para lo cual es necesario que se integre a las organizaciones (Flores, 1990) pp-123

En la actualidad el trabajo que los hombres realizan en su mayoría se efectúa dentro de las agrupaciones, mismas que son vistas como un conjunto de individuos interesados en el mismo objetivo, siendo el recurso humano el común denominador de la eficiencia en ellas; puesto que la ayuda y la actitud del personal condiciona los resultados que obtengan en todos los demás aspectos como la producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, cobranzas, sistema de informática incluso la misma administración del personal, bajo la premisa de que la mejor maquinaria y los sistemas, de poco sirven si son manejados con apatía o desgano, o lo que es peor, con la

predeterminada intención de no utilizarlos bien, o aún destruirlo por el descontento del personal.(Flores, op. cit. p. 108).

La insatisfacción laboral ha sido un tema de gran relevancia desde los albores de las organizaciones, como se puede ver en los estudios realizados en la “Western Electric Company” a través de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, mejor conocidos como los experimentos de Hawthorne (1927-1932 citado en Reyes, 1993). Donde se analizó la relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Además, se considera que fue a raíz de estos estudios que se desarrolló el concepto de “Relaciones Humanas” en las organizaciones como un aspecto esencial de la administración organizacional.

Aun cuando estos experimentos se realizaron de 1927 a 1932, la Psicología tiene sus primeras incursiones en el área industrial a principios de la década de los 20’s, cuando gran cantidad de académicos y profesionales se encontraban profundamente interesados en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones y la teoría social. Uno de los pioneros en estas investigaciones fue el psicólogo Hugo Münsterberg a quien se le considera como el padre de la Psicología Industrial, y gracias a su obra titulada “Psicología y Eficiencia Industrial”, publicada en 1913 donde se dejan definidos los objetivos de la Psicología Industrial en tres niveles: (Koontz y Weihrich, 1993).

- 1) La necesidad de encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a realizar.
- 2) Definir las condiciones psicológicas bajo las que se pueden obtener la producción más alta y más satisfactoria en cuanto al trabajo para cada persona.
- 3) La forma en la que un negocio puede influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de éstos (Koontz y Weihrich, op. cit).

En los albores del siglo XX, y debido a las valiosas aportaciones de psicólogos como Walter Dill Scott (1900), Hugo Münsterberg (1910) y Chester I. Barnar (1938) entre otros, la Psicología forma parte importante de los recursos humanos en las organizaciones como puede observarse en la definición que al respecto de la misma nos dan Koontz y Weihrich, (op. cit) en la que consideran a la administración en las organizaciones como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupo logren eficientemente los objetivos seleccionados” (Koontz y Weihrich, op. cit p. 4).

Es por ello que cuando se hace alguna contratación los empleados esperan que la empresa les ofrezca un “buen empleo” y a su vez la empresa espera encontrar en ellos “empleados capaces y comprometidos con su labor”, puesto que para éstas el activo más valioso es su personal ya que éstos son los que hacen que las cosas sucedan. Por ello la vinculación del desempeño del

personal con la estrategia del negocio se convierte en un punto crítico. Cuando existe interés en contribuir realmente al logro de los objetivos de la empresa, el ejecutivo se convierte en una poderosa fuerza para cumplir con los objetivos de la organización.

La Psicología ha dado grandes aportes desde los estudios realizados en la primera y segunda Guerra Mundial, que fueron aplicados a la industria como la selección y capacitación para los reclutas del ejército (McCarthy, 1995).

En este sentido, es importante mencionar algunos momentos históricos que fueron clave para el desarrollo de lo que hoy día se conoce como Psicología Industrial u Organizacional y que a continuación se describen:

En 1651, se orientó el liderazgo centralizado como una forma de ordenar el caos creado por el hombre, proporcionando una justificación para la regulación autocrática que ayudó a establecer el patrón para las organizaciones.

En 1690, se remarcó la justificación filosófica posteriormente manifestada en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, la cual aboga por la administración participativa en su argumento de que el liderazgo es asentado por el gobernado (Robbins, 1990).

En 1776, se revolucionó el pensamiento económico y organizacional sugiriendo el uso de la centralización del trabajo y el equipamiento en las

fábricas, división del trabajo especializado y administración de la especialización en las fábricas.

En 1909, se publicó otro libro (Shop Management), en el cual se explicó el rol administrativo en la administración de trabajadores para evitar el comportamiento laboral de desidia.

En 1911, se publicó el libro (The Principles of Scientific Management); en donde se mencionaron aspectos como:

- * Métodos de trabajo científicamente diseñados para elevar la eficiencia.

- * Selección de mejores trabajadores y su correspondiente entrenamiento en los mejores métodos.

En 1913, se publicó un libro titulado Psychology and Industrial Efficiency, el cual se ocupó de aspectos como selección de personal y diseño de equipo.

En 1920, se empezaron a otorgar grados doctorales en la especialización en psicología industrial en universidades de los Estados Unidos.

En 1921, se fundó la Psychological Corporation, en donde su principal objetivo fue encaminado a evolucionar y promover la utilidad de la psicología en la industria. Asimismo, tuvo como meta el mantener una reputación de calidad en el campo sirviendo como una institución consultora con psicólogos en prospectiva.

En 1933, empezaron a surgir grupos informales de empleados y sus efectos en la producción, la importancia de las actitudes de los trabajadores, el significado de un supervisor agradable y comprensivo, y la necesidad de tratar a la gente como gente; no sólo como simple capital humano. Este fue uno de los momentos más importantes en el desarrollo de la psicología industrial.

En 1939, se publicó un estudio experimental sobre los efectos de los estilos de liderazgo; este trabajo dio origen a argumentos para el uso de técnicas de administración participativa.

En 1945, se formó el Centro de Investigación para Dinámicas de Grupo (Research Center for Group Dynamics) para realizar estudios de comportamiento grupal.

En 1946, los psicólogos industriales y organizacionales formaron la división 14 de la American Psychological Association, incorporada como la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (McCarthy, 1995).

Aquí es importante mencionar, que la Psicología aportó a las guerras formas de detección de reclutas y de deficientes mentales respecto de la asignación en comités de selección del ejército, donde los psicólogos investigaron la motivación, la moral y problemas psicológicos de incapacidad física de los soldados (neurosis de guerra) y disciplina.

En ese tiempo se realizaron investigaciones para la selección adecuada de los soldados en puestos específicos. Así, se clasificó y se colocó a dicho personal, realizando evaluaciones de desempeño y desarrollando y preparando descripciones de puestos y calificaciones para alrededor de 500 empleos.

Sin embargo, los logros de la psicología industrial y organizacional incluyeron el desarrollo de una Prueba de Clasificación General del Ejército (Army General Classification Test), usado para clasificar a una cantidad aproximada de 12 millones de soldados en puestos militares; tests de ejecución bajo stress situacional para la Oficina de Servicios Estratégicos de los Estados Unidos (OSS; precursora de la CIA). Estos tests sirvieron para identificar mejores candidatos para ser agentes de la OSS. Los métodos de evaluación entonces usados se convirtieron en la base original para la evaluación empresarial de nuestros días (McCarthy, 1995).

Para los años 70's, se sugirieron las técnicas de modificación de conducta para motivar al personal en las organizaciones. En esa misma década, se propuso un modelo revisado de la motivación, las expectativas y los derechos civiles.

Hacia 1984, se publicó un artículo de la Academy of Management Review el cual dio explicaciones para el éxito de las técnicas de administración japonesas como:

- Procesos superiores de manufactura.
- Elevada calidad y cantidad asociadas a la reducción de costos.
- Técnicas de Administración Participativa.
- Uso del control estadístico de calidad (McCarthy, op. cit.).

Es por ello que en los años 80's y 90's se vivieron cambios importantes respecto a las teorías clásicas de la administración, en donde no tuvieron consecuencias muy satisfactorias para las empresas.

DSI T2
Sin embargo, la Psicología Industrial y Organizacional alcanzaron su mayor influencia cuando se asumió el vínculo recíproco entre la organización y la gente, aplicando las ciencias de la conducta y ayudando a las organizaciones en el cambio, donde la gente adquiriría una importancia tan elevada como la de las máquinas.

Es importante decir que la inquietud por el estudio del comportamiento no se quedó ahí, la Psicología empezó a “invadir” el terreno de las organizaciones, es decir, no se limitó al proceso selectivo y de capacitación del trabajador en la industria, ya no en el aspecto individual sino en el comportamiento grupal y organizacional. Así es como a partir de este interés se han elaborado la detección de necesidades, resolución de problemas y planes de seguimiento dentro de cualquier organización, partiendo de las necesidades de crecimiento y mejoramiento que se han generado en las mismas.

Un buen ejemplo de esto se puede apreciar en el papel que desempeña el Desarrollo Organizacional (DO) de una empresa, en donde las necesidades de competencia nacional e internacional, han llevado a estas organizaciones a implementar cambios en su estructura organizacional como en: el personal, las relaciones interpersonales, las metas y objetivos, etc., esto para obtener la oportunidad de prosperar y prepararse adecuadamente para el trabajo colectivo, sistemático y productivo que permitan hablar de la rentabilidad de este recurso en dichas organizaciones.

En este sentido, a diferencia de la Psicología Industrial, concentrada en la producción y en maximizar el desempeño, a toda costa, del trabajador, la Psicología Organizacional toma en cuenta la integración de equipos de trabajo.

La Psicología Organizacional toma en cuenta el comportamiento de los individuos en grupos o colectividades que forman a cada organización.

Werther y Davis (1985) mencionan que uno de los aspectos importantes de hoy día es la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Así, la Psicología Organizacional existe para mejorar las contribuciones de los recursos humanos en las organizaciones.

Por otro lado, la Psicología Organizacional cumple con sus finalidades mediante la obtención, desarrollo, aprovechamiento, evaluación, mantenimiento y retención de un grupo de trabajadores eficientes. Para desempeñar su papel, la Psicología Organizacional tiene que satisfacer muchos objetivos generados por la sociedad y la organización. Esos objetivos de dirección se alcanzan mediante diversas actividades, que son responsabilidad de todos los gerentes; pero muchas de las cuales pueden delegarse en un departamento de personal. A menudo, este surge como una pequeña oficina que crece, a medida que aumentan las exigencias de la organización (Werther y Davis, op. cit.).

La Psicología Organizacional ha propuesto algunos elementos importantes a considerar, que son los siguientes:

- * Socialización de las organizaciones.
 - * Aprendizaje y solución de problemas.
 - * Toma de decisiones en las organizaciones.
-

-
- * Motivación y clima en las organizaciones.
 - * La dinámica de motivación de logro.
 - * Relaciones de poder y afiliación.
 - * Toma de decisiones en grupos.
 - * Percepción interpersonal.
 - * Liderazgo.
 - * Relaciones entre grupos.
 - * Estructura y comunicación en la organización.
 - * Desarrollo de la persona y de la carrera.
 - * Ayuda y consulta.
 - * Cambios planificados y desarrollo de la organización (Weathley, 1994).

Lo anterior no ha sido fácil, sino todo lo contrario, ha sido el resultado de muchas investigaciones realizadas por la Psicología Aplicada, así como los avances de la Sociología actual, sin dejar de mencionar el gran interés por la parte humana en las organizaciones dentro de las disciplinas administrativas.

Sin duda alguna, la Psicología ha tenido que ver con el desarrollo de las empresas a través del estudio de la conducta humana. Sin embargo, la industria y el ser humano en ocasiones o casi siempre tienen objetivos distintos, aunque compartan el mismo espacio. En esta relación se presentan diversos problemas que afectan a ambas partes, de ahí la relevancia de estudiar esta relación, buscando la forma de encontrar sistemas más justos para ambos.

T3

En este sentido, la Psicología como ciencia contribuye a la explicación y solución de los problemas que tienen que ver con la conducta humana dentro de una organización. De este modo la Psicología propicia que el trabajador de una empresa en vez de encontrar en su trabajo un fastidio cotidiano encuentre en él una verdadera satisfacción de algunas de sus necesidades (Brown, 1987).

En el siguiente capítulo, para dar más forma a la Psicología Organizacional, pero desde la perspectiva que nosotros manejamos el enfoque sistémico, citaremos los modelos que se han involucrado en este campo de aplicación.

CAPÍTULO 2

MODELOS EXPLICATIVOS PARA EL ANÁLISIS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Para clasificar aquellos modos de explicación de la psicología en el plano de las organizaciones, haremos uso de los siguientes términos, enfoques internos, enfoques externos, enfoque cognitivo-conductual y enfoques sistémicos.

2.1 Enfoques Internos.

Previo a los años 40's, se desarrollaba ya la psicología industrial y organizacional; sin embargo, en gran medida expresaba una carga administrativa más que psicológica (McCarthy, 1995): No fue sino hasta los 40's que esto cambió, y de ahí hasta los 60's, las teorías basadas en la motivación tuvieron su momento de mayor auge, con representantes de la línea de Rogers y de Maslow.

Estos y sus seguidores fueron los que dieron forma al enfoque intrapsíquico dentro de las empresas. Y este se caracterizaba por lo siguiente (Costales y Hernández, 1997):

- * Estos hablan de estados mentales y procesos cognitivos.
 - * Abordan los motivos internos u orgánicos que provocan el comportamiento.
-

- * Es “Un sistema de sentimientos y pensamientos acompañados por un conjunto relacionado de pautas de comportamiento” (Marmolejo, cit. en Costales y Hernández, op. cit.).
- * Se ven las cogniciones como la alternativa de organizar y percibir la realidad, complementando a los modelos conductuales en favor de la organización.
- * Estos expresan como obstáculo la confusión de que el comportamiento psicológico viene del organismo, y difícilmente se rescata la posibilidad de que el individuo participe en un contexto.



2.2 Enfoques externos.

Sin señalar las limitaciones que este enfoque tenía, empezaban a surgir otros modelos que se caracterizaban principalmente por retomar la noción de aprendizaje y de que interactuamos con nuestro contexto; además, otorgaban gran valía a que dichas interacciones o formas de comunicación ya no podían regirse por lo que interpretara el psicólogo, sino que harían necesario que indagáramos la realidad que ahora ellos compartían y de la que emanaban las formas de organización y de comportamiento que practican (ya no era posible justificar el proceder inadecuado de un trabajador diciendo —es que así es, su temperamento así lo tiene desde que nació).

El primer enfoque, el conductual, empezaba a ser postulado por Skinner en relación a las empresas a mediados de los 50's; pero no se le prestó verdadera atención sino hasta los 70's, donde los logros empezaron a hablar por sí mismos (McCarthy, 1995).

El enfoque conductual como representante en ese entonces de la psicología industrial contaba con las siguientes cualidades:

1. La interacción entre individuo y medio, así como entre organismos es crucial
-

2. Parte de los resultados de la investigación básica (Análisis Experimental de la Conducta) implementados en distintos contextos (Análisis Conductual Aplicado)
3. Para su aplicación, recurre a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas tanto de índole personal como social y de mejorar el funcionamiento humano en general

Al interior de las empresas, y no sólo de estas, se ha requerido de formas de análisis y de implementación para la maximización de los resultados de un grupo, destacando aspectos como dirigir y orientar a los organismos para que se comporten de una forma determinada.

En este sentido las conductas organizacionales son aprendidas así, la modificación de la conducta organizacional debe darle al psicólogo, bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La evolución expresa de la Modificación de Conducta Organizacional inició con el aprovechamiento de los principios del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etc.), hasta convertirla en una tecnología aplicable con una serie de principios y un grado de resultado más exacto. Este

modelo facilitaría que se integraran, tal y como lo vimos en el capítulo anterior, la teoría cognitiva y el enfoque conductual en las organizaciones; dando en consecuencia la incursión de la orientación cognitivo-conductual. Esta ya analizaría más en detalle actitudes y expectativas en el campo de trabajo.



2.3 Enfoque cognitivo-conductual.

El enfoque cognitivo-conductual, creado por Tolman y retomado por autores como Bandura y Mahoney entre otros, hizo acto de aparición en las empresas permitiendo analizar las mismas situaciones de comportamiento y de contingencias de aprendizaje, pero con un umbral mayor de percepción de los eventos de estímulo, la cual se explica de la siguiente manera (Costales y Hernández, 1997):

Según el equipo biológico de cada organismo serán las posibilidades de desarrollo que este tenga; y como el ser humano es capaz no sólo de pensar, sino de organizarse, de definirse reglas, aparte de sujetarse contingentemente a pagos y prestaciones creadas por los humanos, ya no sólo se enfrenta a la experiencia misma, sino también al significado que para él tiene y a las consecuencias que prevé de la misma.

De este modo, el ser humano inserto en la situación organizacional puede y es partícipe de reglas o estatutos definidos en la empresa, tiene que ocupar adecuadamente un perfil de puesto, capacitarse, servir a la empresa; y en casos ideales, compartir la ideología de la empresa (cultura organizacional)... componentes que sólo pueden considerarse en cuanto tenemos presente como parte del medio el contacto social, y nuestro modelo nos permite trabajar con él.

Como había citado antes, no difiere tanto de la Modificación de Conducta Organizacional salvo en que toma con mayor seriedad el factor cognición. Así mantiene la noción del individuo como ser humano.

Sin embargo, la orientación que ha sido de nuestro interés en el presente escrito, no tiende tanto a una cuantificación del fenómeno psicológico, sino a la valoración de aspectos cualitativos y relacionales en los vínculos formales e informales de los miembros de la empresa. Por ello hemos definido como la postura a utilizar el enfoque sistémico.

2.4 Enfoques sistémicos.

El modelo sistémico surge como una necesidad de la ciencia en su especialización de estructurar técnicas de recopilación de datos y de estructuras teóricas. El auge de las subdisciplinas derivadas de las grandes ramas obliga a las mismas a hacer modelos excluyentes del demás conocimiento.

No obstante se han generado problemas similares en diferentes áreas. Las ciencias se han topado actualmente con lo inservible de estudiar eventos aislados, prefiriendo ahora revisarlos en interacción. En Psicología se ha intentado resolver ciertos eventos mentales partiendo de unidades de estudio como las sensaciones y el gusto, siendo que la Gestalt mostró la existencia e importancia de todos, que no son la suma de unidades y que son gobernados por leyes dinámicas. Y las ciencias sociales pasaron del concepto economic-man a uno supraordenado como sociedad, nación, institución, como integrador de sus partes (Bertalanffy, 1985).

El paralelismo de las bases de dichas áreas se incrementa en su independencia relativa al no tocar puntos de investigación y conocimiento de otros campos.

Así, existen modelos, principios y leyes que se aplican a los sistemas generalizados o derivados, que son la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones entre estos (Bertalanffy, op. cit.).

De este modo se plantea la Teoría General de Sistemas. En donde, sus propiedades engloban isomorfismos en diferentes campos, que al haber similitud en las leyes rectoras de las conductas de las entidades (interpretadas como sistemas) mantienen correspondencia en los principios generales y a veces hasta en las leyes específicas.

Sin embargo hay que definir los campos para evitar el duplicar el trabajo de otras ciencias o tecnologías.

La Teoría General de Sistemas provee entonces de (ibídem):

- a) modelos que pueden ser empleados y transferidos a otras áreas
- b) formas de evitar vagas analogías que han limitado el progreso
- c) términos como organización, totalidad, directiva, teleología, diferenciación, que sirven para explicar la vida de los organismos y de los grupos.

Por otro lado, el enfoque sistémico en psicología acata los siguientes postulados:

1. La ciencia clásica ha mostrado su capacidad de resolver fenómenos en condiciones aisladas. El riesgo en la teoría de sistemas es definir un todo muy limitado o reducido.

2. Otro riesgo de la Teoría General de Sistemas es el de caer en analogías poco significativas como cuando se compara al organismo con el estado y por ende al ser humano con una célula (no es lo mismo la influencia biológica y la social). La Teoría General de Sistemas no busca analogías superfluas, sino también diferencias y niveles de similitudes coherentes.

3. La Teoría General de Sistemas piensa en un valor explicativo, en el cual no todos los procesos son fáciles de definir. Para lo que es necesario pensar en la existencia de niveles explicativos y en los campos aún poco explorados. La explicación no siempre es predictiva, pero puede ser útil en la formulación teórica estructurada.

Los intereses de la Teoría General de Sistemas son los siguientes:

- Estudio de problemas en sistemas integradores de fenómenos como un todo y no por componentes aislados. Esto además enfatiza en un cambio de creencias y actitudes científicas.
-

- Énfasis en los isomorfismos en leyes de diferentes campos de estudio, para permitir mencionar sistemas y principios de sistemas en los similares (para facilitar el trabajo multidisciplinario).
- Validar una ciencia de sistemas cuyos componentes están integrados y se relacionan por fuerzas rectoras.
- A pesar del empleo de totalidades no se debe considerar a la Teoría General de Sistemas como ambigua. Puede concebirse como una teoría lógico-matemática sofisticada y aplicable a las demás áreas experimentales.

Para resumir, la Teoría General de Sistemas propone lo siguiente (Bertalanffy, op. cit.):

- a) Tendencia a la integración de varias ciencias
- b) Centrar la tendencia hacia la Teoría General de Sistemas
- c) Interés en la precisión
- d) Desarrollo de principios unificadores de la ciencia
- e) Integración de la educación científica

Es por ello, que en el marco de la actividad empresarial la Teoría General de Sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe

dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interacciones de distinto nivel de relevancia.

De esta manera, la Teoría General de Sistemas permite analizar:

a) “Cómo” se relacionan determinados elementos y “Para qué” se relacionan investigaciones a partir de los elementos para describir el objetivo, el sistema y el ambiente.

b) “Cuáles” elementos son necesarios y “Cómo” se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce, para describir el sistema que se produce).

c) “Para qué” existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y “Cuáles” son los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos e interrelaciones para describir el sistema y su objetivo).

Algunos de los efectos que ha tenido la Teoría General de Sistemas en el contexto real son los siguientes:

1) La necesidad de estudiar los problemas importantes a través de grupos inter y multidisciplinarios

2) El nacimiento de nuevas teorías y enfoques en disciplinas diversas (como auditoría administrativa, desarrollo organizacional, sistemas y procedimientos, etc.)

Un concepto relacionado que pueda considerarse como subsistema de la T.G.S. se ocupa más de la integración de las partes en el nivel operacional. Al cual se le conoce como “Enfoque de Sistemas”.

La función principal del enfoque de sistemas es la evaluación óptima de la eficiencia de la operación de todo el organismo lo que no siempre significa la optimización de la actividad de todos sus elementos. La esencia del enfoque de sistemas se refiere a los siguientes aspectos:

A) Formulación de objetivos y aclaraciones de la jerarquización de los mismos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y, en particular con la toma de decisiones.

B) Obtención del efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos mediante un análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas.

C) Apreciación Cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales.

Por último, el Enfoque de sistemas es un esfuerzo que requiere la identificación y evaluación de objetivos, restricciones y recursos dentro de un sistema compuesto de hombres, materiales, máquinas, información, etc.

CAPÍTULO 3

LA COMUNICACION Y EL LIDERAZGO

EN LAS EMPRESAS

3.1 Comunicación Organizacional.

En años recientes, el estudio de la Comunicación en las empresas u Organizacional se ha convertido en un tema de investigación para los estudiosos de la comunicación. Además, durante los últimos diez años se han escrito en los Estados Unidos un gran número de textos sobre la materia, y los resultados de las investigaciones indican que la Comunicación Organizacional crece en popularidad como materia de estudio en las Universidades e Institutos de Educación Superior en los Estados Unidos de Norteamérica. (Goldhaber, 1979).

La Comunicación Organizacional ha sido considerada por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la Comunicación dentro de las Organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.

No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de Organización. Las

colectividades en las que la comunicación en las Organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas (Chalvin y Eyssette, 1992).

Esto último nos establece un fuerte vínculo entre estructura y proceso, dos componentes básicos del sistema. Uno formaliza y establece aquella forma de organización que tiene que mantenerse, y el segundo se encarga de la acción misma; es decir, las relaciones perdurables o no perdurables que confluyen y conforman a la comunicación (Benveniste, 1994).

Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la Comunicación en las Organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

Además, se debe considerar que la Comunicación Organizacional es, cualitativa y cuantitativamente, algo distinto a la Comunicación en otros contextos (familiar, amistoso), debido a la presión (positiva y negativa) que el organizar y la organización misma ponen en la Comunicación. Por lo general en las Organizaciones existen divisiones formales de trabajo (especialización), jerarquía (jefes y subordinados), canales de Comunicación formales e informales, grupos de personas que interactúan, coaliciones, amplia variedad de tecnologías, etc. (Redding, 1972).

Estos factores, así como los impedimentos contenidos dentro del ambiente relevante para la Organización, influyen y en su momento son influidos por la naturaleza de la Comunicación en la Organización.

A pesar del hecho de que las Organizaciones han existido en una y otra forma desde los tiempos bíblicos, no fue sino hasta principios del siglo XX que teorías formales de la organización fueron desarrolladas y aprovechadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías han establecido principios claros acerca de la Comunicación en las organizaciones. Aunque existen muchos enfoques o teorías de la Organización, la mayoría se pueden resumir en tres categorías básicas: 1) teorías clásicas, 2) teorías humanísticas y 3) teorías de los sistemas. (Weaver, 1958).

Teoría Clásica

La teoría clásica de las Organizaciones se desarrolló principalmente como una respuesta a la industrialización masiva de los sistemas económicos estadounidense y europeo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Un logro importante de las teorías clásicas fue la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las Organizaciones deberían estar estructuradas, así como la manera óptima de operar. (Paterson & Jenkins, 1948).

Sin embargo, las teorías clásicas de la Organización se han caracterizado por favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas, por restringir la interacción entre los miembros de la Organización, por procesos de comunicación vertical (orientados sobre todo hacia el flujo descendente de información), por procesos centralizados de control/decisión, por la proliferación de reglas y reglamentos y una orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica.

Además se debe indicar que la perspectiva clásica demostró poco interés por los efectos que el medio ambiente organizacional tiene sobre el funcionamiento interno de las Organizaciones, ya que cuando se desarrolló dicha perspectiva, el medio ambiente de las Organizaciones tendía a ser estable y homogéneo (había suficiente trabajo, materia prima y mercados para los productos, y pocas reglamentaciones gubernamentales). (Paterson y Jenkins, op. cit.).

Teoría Humanística

De alguna manera como respuesta al enfoque clásico de las Organizaciones, la escuela humanística o de relaciones humanas de la teoría organizacional nació a mediados de la década de 1930 (McCarthy, 1995).

Esta teoría pugna por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autoactualización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general por los procesos amplios de interacción.

En contraste con la teoría clásica, la humanística apela también a una organización justa que basando su estructura en la atención a los niveles más bajos (menos niveles jerárquicos) y en el hincapié correspondiente en un alto nivel de integración en la organización (colaboración). Por otro lado la teoría humanística se considera un enfoque aplicable de manera general a todas las organizaciones, y muestran poco interés en los efectos que el medio ambiente organizacional tenga en el funcionamiento de las organizaciones. (Likert, 1967).

Teoría de los sistemas

Como ya mencionó en otro apartado, las Organizaciones se consideran equivalentes a sistemas, ya que ambos están compuestos de actividades interdependientes y poseen fronteras identificables. Sin embargo, se debe

observar que cuando se habla de una Organización como un sistema, es posible que se considere un sistema cerrado o un sistema abierto.

En este sentido, una perspectiva de sistema cerrado de las Organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas y operan en forma muy racional y determinista, ajena de su medio ambiente. Por otro lado si se observan las Organizaciones desde el punto de vista del sistema abierto, se considerará la Organización como un sistema en transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente. En consecuencia, “la perspectiva del sistema abierto evoca un patrón más incierto, menos determinista en las relaciones internas de la Organización”. (Kast y Rosenzweig, 1973, p. 12).

En esta parte, la teoría de los sistemas abiertos reconoce que las Organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales como de subsistemas sociales, y que éstos se encuentran dinámicamente interrelacionados. Además, el enfoque de los sistemas abiertos reconoce que las Organizaciones dependen de su medio ambiente, y que a la larga su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental.

Desde el punto de vista de los sistemas abiertos, la Organización con éxito es la que es eficiente en el manejo de las relaciones dentro y entre sus propios subsistemas, así como sus suprasistemas. Además, se debe considerar como implícito en la teoría de los sistemas abiertos, que tal vez no haya una

mejor forma de organizar en general, o de operar mejor un sistema de Comunicación de la Organización en particular.

En resumen, el enfoque de los sistemas en las organizaciones combina realmente la fuerza de ambas perspectiva, la clásica y la humanista, pero las une de una manera flexible, heurística. (Kast y Rosenzweig, op. cit.).

3.2 Liderazgo.

Por otro lado, el nuevo modelo de empresa que se está gestando tiende a sistemas organizacionales ágiles y flexibles que le permitan adaptarse a las transformaciones imperantes del mundo industrial. En este contexto, el proceso de modernización institucional ha derivado fuertes implicaciones en el nuevo rol de la función interna de recursos humanos (Robbins, 1990).

La efectividad de la organización depende de una compleja combinación de factores como: estructura organizacional, políticas, toma de decisiones y, sobre todo del estilo de Liderazgo. (Flores, 1990).

En este sentido décadas de análisis han dado cientos de definiciones de liderazgo; en los últimos 60 años se han realizado miles de investigaciones teóricas pero no existe una comprensión inequívoca que distinga a los líderes de quienes no lo son.

Hubo un tiempo en el cual las habilidades del líder se consideraban innatas, los líderes nacían, no se hacían y eran llamados por sus destino mediante un proceso indiscrutable. A esta se le podía llamar la teoría del gran hombre. Aparecía como un don que recibían sólo un puñado de hombres cuya herencia y destino los transformaba en líderes; los de buena casta o descendientes de líderes, podían mandar, el resto debían acatar. Se tenía o no se tenía. (Rodríguez, 1985).

Más adelante, se trató de definir al líder por sus características físicas y actitudinales (Martín, 1996).

Sin embargo, hoy día ya no le preocupa a las organizaciones la definición que se tenga sobre un líder o liderazgo, sino el éxito que se tenga a nivel empresarial. Por tal motivo las empresas con éxito tienen un atributo principal que las ha colocado muy aparte de las empresas sin éxito: una dirección dinámica y eficaz.

Reddín (1974), señala que los dirigentes, son el recurso fundamental y el más escaso de cualquier organización.

Es por ello que uno de los mayores problemas en la industria es que hay una escasez de profesionales con éxito. No es raro que uno de estos sea ascendido rápidamente si es productivo.

Como la base sobre la que se concede un ascenso, es a menudo el rendimiento a corto plazo, los trabajadores ejecutivos tratan de alcanzar niveles altos de productividad y con frecuencia enfatiza exageradamente las tareas, ejerciendo presiones extremas sobre todos, hasta cuando es inadecuado.

Por lo que la eficacia está determinada por aquello que el profesional en cuestión y la Organización tomen como sus metas y objetivos. Sin embargo,

deben tomarse en cuenta las variables, tanto interventoras como de producción, e igualmente las metas a corto y largo plazo.

Es por ello que en un medio Organizacional, es preciso que los criterios para medir el rendimiento de un individuo o grupo sean decididos conjuntamente de antemano (Champy, 1995).

Aquí es donde el estilo de liderazgo o los estilos se vuelven importantes, ya que la diferencia entre la eficacia y la ineficacia no reside con frecuencia en el comportamiento en sí del dirigente, sino en la conveniencia de usar ese comportamiento en la situación en que es usado.

Entre los estilos de liderazgo básicos se encuentran los siguientes:

ESTILOS BÁSICOS

EFICAZ

INEFICAZ

Tarea-Alta.

Visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.

Visto a menudo como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo.

ESTILOS BÁSICOS	EFICAZ	INEFICAZ
Tarea y Relaciones Altas.	Visto a menudo como alguien que es un buen motivador, fija normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo.	Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y, por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación.
Relaciones Altas.	Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.	Vistos a menudo como alguien que está primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado “Buena Gente” reticente a arriesgar la ruptura de una relación con tal de cumplir una tarea.
Tarea Baja y Relaciones Bajas	Visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y	Visto a mundo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo, y se preocupa poco por la tarea o por

desempeña un papel
menor en su interacción
social.

Hay investigaciones que apoyan que todos los estilos básicos de comportamiento directivo, pueden ser eficaces o ineficaces, según la situación:

Hersey y Blanchard (1981), han demostrado que situaciones directivas diferentes, requieren estilos diferentes. Aclarando que, no hay un solo estilo de conducta directiva en utilidad múltiple que sea eficaz en todas las situaciones.

Por ello, Hersey (1985) nos dice que un dirigente debe desarrollar su estilo en un período de tiempo de acuerdo con su experiencia, su educación y su entrenamiento.

Además menciona que el dirigente tiene que aprender a comunicarse con los demás; aceptando cómo los subordinados lo perciben a pesar de que las personas frecuentemente son renuentes a ser honestos entre sí, especialmente si es una relación superior subordinado. El siguiente capítulo postulará algunas de las pautas para el uso adecuado de la comunicación y el liderazgo en la empresa.

CAPÍTULO 4

LINEAMIENTOS PARA LA COMUNICACION Y EL LIDERAZGO LABORAL (PROPUESTA DE TRABAJO)

4.1 Comunicación.

Las empresas acordes con la evolución tecnológica actual, están sufriendo modificaciones radicales que se han venido operando en casi todos los órdenes.

La empresa que operaba hace cincuenta años, permitía que el personal ejecutivo de la misma estuviera enterado de todos los aspectos que giraban en torno a la producción, a las ventas, y a la administración como funciones básicas de una institución. Conforme esta empresa crece, se desarrolla y se expansiona en todos los órdenes, los directivos van cayendo en un aislamiento que les impide estar enterados de los que sucede a su alrededor (Champy, 1995).

De lo anterior se desprende el inusitado auge que ha cobrado durante los últimos años el estudio de la Comunicación, que en la moderna consultoría o staff de las Empresas ha tenido una notable repercusión. Muchas compañías en los Estados Unidos y en forma incipiente en México, han creado Departamentos de Comunicación, como la Logística, en respuesta al interés de por lo menos doce ciencias interesadas desde diferentes puntos de vista en el

análisis de la comunicación, entre las cuales podemos anotar a la Semántica, la Lingüística, la Psicología y la Cibernética (Hammer y Champy, 1993).

Las clínicas que se dedican a tratar problemas de comprensión-expresión, han tenido un gran éxito; los estudios que se hacen a los niños para determinar como aprenden a hablar, los recursos de la lectura rápida o dinámica e inclusive los formales estudios sobre la comunicación entre los animales, son prueba del auge en que se encuentra actualmente la Comunicación.

Concepto de Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín Communis que significa común y que el Diccionario Enciclopédico UTEHA define como: “Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato o correspondencia entre dos o más personas”.

Comunicar, según el Diccionario de Webster significa “Compartir, dar a otro, o intercambiar pensamientos, opiniones o informes”.

Desde el punto de vista administrativo, se puede considerar que la Comunicación es un medio de que se vale la dirección de la empresa, hacia el interior y el exterior de la misma, para satisfacer sus objetivos y cumplir así su cometido.



4.1.1 Elementos de la Comunicación.

En toda Comunicación se encuentran tres elementos básicos que son: Emisor, Mensaje y Receptor (Sfez, 1993).

El emisor es aquella persona que transmite a través de símbolos convencionales un determinado mensaje al receptor, con lo que se cumple la acción de comunicar. A esta acción, el receptor normalmente sufre una reacción de índole positiva o negativa, de aceptación o rechazo. Así originalmente, todo dependía de la facilidad de palabra, de la personalidad, dicho de otra forma, de la calidad del estímulo del emisor y de la calidad del emisor propiamente dicho.

Sin embargo, la comunicación ha evolucionado y ahora encontramos en ella los siguientes elementos:

EMISOR:	MENSAJE:	CANAL:	RECEPTOR:
Habilidades	Elementos	Vista	Habilidades
Actitudes	Contenido	Oído	Actitudes
Conocimientos	Tratamiento	Tacto	Conocimientos
Sistema Social	Estructura	Olfato	Sistema Social
Cultura	Código	Gusto	Cultura

4.1.2 Barreras de la Comunicación.

Es impresionante la cantidad de errores y malos entendidos que existen en los mensajes y contenidos de todo tipo de comunicaciones diarias. Esto puede llegar a convertirse en un grave problema entre el jefe y subordinados si no se dan cuenta del tipo de barreras que impiden comunicar lo que se desea (Chalvin y Eyssette, 1992).

Existen muchas barreras que pueden impedir el proceso de transmisión de ideas, ocasionar “ruido” y la interrupción de la comunicación en un momento dado, de las cuales citaremos algunas (Homs, 1995; Naisbitt, 1995):

a) Marcos de Referencia:

Se refiere a que cada persona puede interpretar la misma Comunicación de un modo diferente, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia previa.

b) Bloqueo:

En ocasiones, cuando estamos recibiendo un mensaje, seleccionamos lo que queremos escuchar y bloqueamos el resto de la información, ya sea por prejuicio o porque simplemente nos interesa más otra parte del mensaje.

c) Juicios de Valor:

En toda Comunicación, el receptor se forma juicios de valor, es decir, mucho antes de escuchar todo el mensaje, lo aceptamos o rechazamos totalmente sin enterarnos del contenido real del mensaje.

d) Credibilidad de la Gente:

Es la confianza y la fe que tenga el receptor en las palabras y actos del comunicador. Cuando no hay confianza se nos puede decir algo que es bueno, y nosotros lo podemos interpretar como algo que no es bueno.

e) Filtrado:

Es muy común en las comunicaciones del subordinado hacia el jefe. Se presenta cuando los subordinados al comunicar sus resultados del trabajo, encubren parte de lo que sucedió, de modo que se crea que todo estuvo bien.

f) Presiones de Tiempo:

Un problema común es que los jefes no tienen tiempo para comunicarse con frecuencia con cada subordinado. Por otra parte, la presión de tiempo puede conducir a problemas más graves, tales como saltarse los canales

formales de comunicación porque no proveen de la rapidez necesaria, ocasionando confusión y aún problemas personales jefe-subordinado.

g) Sobrecarga:

Este problema se refiere a que los jefes reciben ocasionalmente más información de la que pueden manejar. Esto obliga al jefe a seleccionar información, descartando ocasionalmente informes importantes.

h) No estar completamente seguros de nuestras propias conclusiones, puntos de vista y sentimientos.

i) Ausencia de contactos personales provechosos.

j) Falta de un ambiente en el cual el individuo se sienta libre para hablar y hacer comentarios, sugerencias y dar ideas.

k) Hablar o escribir en términos que están por encima del nivel de comprensión de aquellos con los que nos estamos comunicando.

l) Fallo en valorar la efectividad de nuestras comunicaciones.

m) Fallo en admitir y reconocer las ideas de los demás.



4.2 Errores Corrientes en la Comunicación.

1. Se habla demasiado y se escucha poco.
2. No se está alerta para captar algunos signos exteriores de comunicación como son la expresión facial, el modo de expresarse y otros parecidos.
3. Dar por sabido que el problema es una cosa, cuando puede ser algo muy distinto.
4. Cometer el error de creer que todas las personas se comportan de una manera igual, ignorando por tanto su individualidad.

Cuando no se presta atención a estos tipos de errores se corre el riesgo de incomunicarse. En este sentido, la incomunicación es el resultado de la confusión que se provoca en el personal subordinado, cuando la transmisión de ideas , esta sufriendo alteraciones constantes y no se entienden.



La buena Comunicación es importante para el jefe porque con ella las instrucciones y órdenes van a ser entendidas y seguidas correctamente.

Comunicarse mejor es una responsabilidad que se puede lograr cumpliendo con dos tareas básicas:

- 1.- Mejorar los Mensajes.
- 2.- Buscar entender mejor lo que taran de comunicarnos.

Para lograrlo existen algunos métodos que son los siguientes (Chalvin y Eyssette, 1992):

a) Seguimiento.

Implica tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido del mensaje (Homs, 1995).

b) Uso de la Retroalimentación.

Implica asegurarse de que existen los medios adecuados para que los demás puedan hacer llegar sus repuestas fácilmente a nuestros mensajes.

c) Repetición.

Significa introducir repeticiones en el mensaje asegurando que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan a la misma información.

d) Simplificación del Mensaje.

Cuidar el no utilizar palabras que no entienda la otra persona, y solo cuando sea necesario introducir algún concepto nuevo, explicarlo de modo que se comprenda su significado (Sfez, 1993).



Ahora bien, la comunicación no sólo se da en un nivel cotidiano, sino también a un nivel empresarial. De esta manera, la Comunicación organizacional es el conjunto de técnicas encaminadas al reforzamiento o modificación de las conductas de los miembros de una organización. En donde la organización es un conjunto de personas que se reúnen bajo ciertas bases de funcionamiento a fin de alcanzar metas comunes, permitiendo con la Comunicación el flujo de información entre los miembros del grupo y, por lo tanto, la supervivencia del sistema.

Existen 4 formas básicas para la Comunicación Organizacional (Maynard y Mehrtens, 1995):

4.2.1 Comunicación para compartir la Visión.

Tiene 2 componentes:

- Sensibilidad a factores externos.

Las organizaciones necesitan estar en comunicación con su ambiente. Esto significa identificar oportunidades, estar alerta a cualquier amenaza y proyectar adecuadamente su imagen. Si las organizaciones pierden el contacto con el mundo exterior se vuelven irrelevantes. La información que proviene del medio ambiente es esencial para ayudar a las organizaciones a mantenerse por la trayectoria adecuada. La alta gerencia estudia el medio ambiente de manera que las organizaciones puedan continuar siendo competitivas en el mundo del

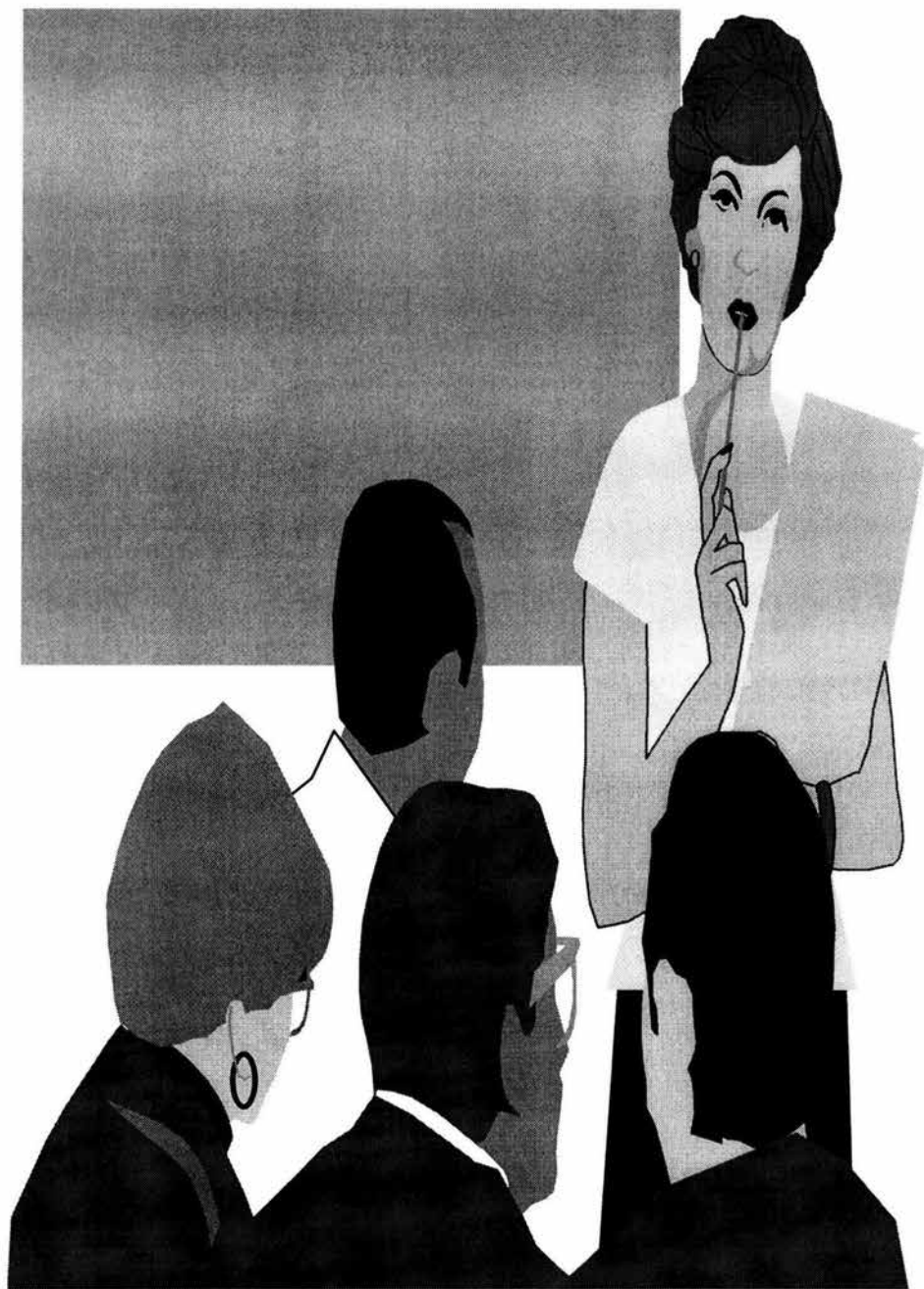
mañana. Otros niveles, gerentes, especialistas, técnicos y obreros deben mantenerse al día con nuevas técnicas, ideas y desarrollos.

Esta comunicación con el entorno es de dos sentidos: las organizaciones también necesitan ser proactivas e influenciar su entorno de manera que disfruten las condiciones más favorables.

- Visión Convincente y Motivadora

La alta gerencia debe comunicar la identidad de la organización y definir hacia donde se dirige ésta. Necesita expresar esto como una visión del futuro que se vea como algo importante, coherente y sostenido.

La visión convincente y motivadora especifica la fuerza estratégica que impulsa a la organización ya que contiene los valores básicos que determinan sus políticas. Puede expresarse en palabras, pero lo más importante es que la visión deberá ser compartida por todos aquellos que están en posiciones de poder.



4.2.2 Comunicación para integrar el esfuerzo de manera Efectiva

Tiene 3 componentes (Maynard y Mehrrens, 1995):

- Mecanismos de Integración.

La organización desarrolla especialistas, departamentos y grupos. Todos estos deben estar integrados de manera que trabajen juntos, como un todo, para el beneficio de la organización. Se debe idear mecanismos de comunicación que permitan que se lleve a cabo la integración necesaria.

- Espacio Facilitador.

La disposición física ejerce gran influencia en los patrones de comunicación. Desafortunadamente, muchos arquitectos y planeadores han prestado escasa atención a las conveniencias humanas de sus diseños. El resultado de ello es la desintegración de las comunicaciones tanto formales como informales. Los efectos de la geografía en la comunicación se extiende a lo largo de toda la organización. Las rutinas de trabajo deben ser ayudadas y apoyadas por la disposición del entorno. Esto además del uso inteligente de la comunicación electrónica para así reducir los problemas de bloqueo de comunicación provocados por inconveniencias geográficas.

- Comunicación descendente

Todas las organizaciones son jerárquicas y el poder es centralizado en el puesto más alto. Esto significa que solo aquellos que se encuentran en un puesto importante pueden ver toda la panorámica. Objetivos, políticas, procedimientos, disciplinas, medidas de éxito, controles y directiva, todas ellas requieren de ser transmitidas de niveles superiores a inferiores.

No obstante, existe también el comentario de parte de otros autores, como el caso de Heifeltz (cit. en Hammer y Champy, 1993), que consideran que la determinación del poder; es decir, de las jerarquías en la empresa, es necesaria su presencia para el funcionamiento de la empresa, pero no considera conveniente que este se convierta en líder, puesto que la admiración a este o el tomarlo como modelo pudiera ser un obstáculo al ya no tenerlo presente o al decepcionarse del mismo.

La comunicación descendente permite a la organizaciones el ser controladas por acciones planeadas, control de desempeño o el cumplimiento de las políticas de la empresa. El flujo descendente de información es a través de uno de estos cuatro métodos: Por la línea, a través de representantes de la fuerza de trabajo, a través de métodos de comunicación masiva o usando técnicas de entrenamiento y adoctrinamiento.



4.3 Comunicación para mantener una Comunidad Sana.

Tiene 2 componentes:

- Confianza:

Cuando no existe la suficiente confianza, la comunicación sufre gravemente; no se cree lo que se escucha. La confianza es vital para mantener sana a una comunidad a través de propiciar relaciones constructivas y fomentar la buena voluntad.

- Ausencia de prejuicios:

Es frecuente tratar a algunos grupos como si fueran inferiores. Estas actitudes prejuiciosas provocan problemas de comunicación a gran escala. Las comunidades sanas se basan en el principio de equidad.



4.3.1 Comunicación para una toma de Decisiones Inteligente.

Tiene 3 componentes:

- Comunicación Ascendente:

Los directivos necesitan recibir comunicación desde abajo. Esto significa estar en comunicación con todos los empleados. Se debe reunir la información a manera que problemas potenciales así como las oportunidades puedan extenderse bien. Las ideas creativas generalmente llegan desde abajo.

Existen tres métodos importantes para reunir información de abajo (Maynard y Mehrtens, 1995):

- Canalizar la información hacia arriba a través de la jefatura y/o supervisión.
- Por contacto directo entre la alta gerencia y el personal de línea.
- A través de encuestas.

La información sobre el entorno interno es esencial para una acertada toma de decisiones.

- Administración Apta:

Los canales para la toma de decisiones y la comunicación pueden volverse lentos e ineficientes, surgiendo mucha comunicación innecesaria.

Comunicación tortuosa e inservible es burocrática; consume mucho tiempo y genera frustración.

- Habilidades para la Comunicación:

Las habilidades individuales para la Comunicación, tanto oral como escrita, son el basamento de la Comunicación Organizacional Efectiva. Los individuos necesitan ser capaces de expresarse efectivamente, de otra manera los errores ocurren, se pierden oportunidades y se toman decisiones muy pobres.



La destreza de la Comunicación incluye: Una percepción de sí mismo efectiva, asertividad, escucha activa, acercamiento metódico a la solución de problemas y toma de decisiones, orientación, creatividad, ser competente, tener

habilidad para la Comunicación escrita y oral y sobre todo **LIDERAZGO**.



4.4 Liderazgo.

El Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo (Martín, 1996).

*A través del TPS
en comunicación
se puede*

El Liderazgo trata de estimular e incitar a los individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

Es necesario que

El Liderazgo es necesario, porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad de Liderazgo. *10/8/20*

Objetivos de un Líder

La finalidad última de un Líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos principales:

1. Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.
2. Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

Se dice que el propósito del Líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere; en términos empresariales esto podría tomarse como conflictivo en la relación entre trabajadores y empresa; pero la realidad de este concepto es que se orienta su labor a la facilitación del cumplimiento de las metas de la empresa, ganándose la cooperación voluntaria y no una sumisión de mala gana.

Así, él tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo; de hecho, a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero sí necesita sentir que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

4.4.1 Tipos de Líder.

Los tipos de Liderazgo pueden clasificarse de diferentes maneras, las siguientes son algunas de las categorizaciones más típicas (Hammer y Champy, 1993):

1. *Carismático/no Carismático:*

Se dice que el Líder carismático cuenta con su aura, su responsabilidad y su capacidad de inspirar a los demás. Estas son características naturales, aunque sea la experiencia la que le haya enseñado la mejor manera de proyectarse él mismo. El Líder no carismático cuenta fundamentalmente con su

conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y su manera fría y analítica de abordar los problemas.

2. ***Autocrático/Democrático:***

El Líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. El Líder democrático estimula la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones. Ejerce su autoridad para lograr que las cosas se hagan, pero se fía más de su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición.

3. ***El Visionario-Capacitador/El Controlador-Manipulador:***

Visionario-Capacitador como el verdadero Líder, inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlas a participar y a crear un espíritu de compromiso. En contraste, el Controlador-Manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Por su puesto, ninguno de los tres tipos contrastantes puede utilizarse como descripción de un Líder típico. La mayoría de los Líderes combina algo de todas esas modalidades en su forma de realizar su tarea. La mezcla dependerá del modo de ser del líder, pero también de las condiciones en las que opera.

4.4.2 Cualidades de Liderazgo.

- Decisión
- Liderazgo
- Integridad
- Entusiasmo
- Imaginación
- Disponibilidad de trabajar
- Comprensión de los demás
- Capacidad de captar las oportunidades
- Capacidad de responder a situaciones desagradables
- Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio
- Disposición a asumir riesgos

Factores que influyen en el éxito

- Capacidad de trabajar
 - Temprana responsabilidad por tareas importantes
 - Necesidad de alcanzar resultados
 - Experiencias de Liderazgo a principios de su carrera
 - Amplia experiencia en muchas funciones antes de los 35 años
 - Habilidad para gestionar y negociar
 - Capacidad para producir más ideas que los colegas
 - Tener talentos apreciados por los jefes inmediatos
-

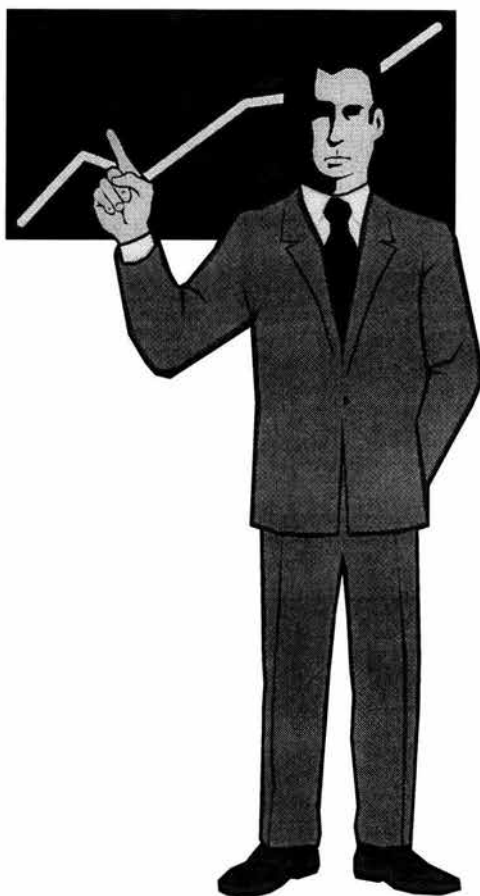
- Habilidad de cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión



4.5 Estilos de Liderazgo.

El Líder Ordena:

- Ejerce su Autoridad
- Establece una Comunicación Unilateral
- Determina los Roles de los Seguidores
- Los Seguidores deben Ejecutar según se les ha Ordenado



El Líder Vende:

- Conserva el Control de las Actividades y Decisiones
- Establece Comunicación Abierta
- Proporciona Apoyo Socio-Emocional y de Reconocimiento y Caricias Psicológicas



El Líder Hace Participar:

- El Líder partiendo de la base de que su Grupo está Motivado y tiene la Experiencia, Conocimientos y es capaz de asumir Responsabilidades, permite la Participación de él.
- Otorga el Reconocimiento y apoyo Socio-Emocional de acuerdo a las Necesidades del Grupo



El Líder Delega:

El Líder tiene la certeza que los Seguidores tienen los Conocimientos, Experiencia, Responsabilidad y Deseo de hacer la Tarea, por lo que los deja en Libertad de Decir, Supervisando exclusivamente los resultados.



4.5.1 Liderazgo Situacional.

Se habla de manejar el jefe se

El Liderazgo situacional ha sido definido como la capacidad de adaptar el modo de manejar a la gente, a las características de ellos como subordinados y a las características de la situación en que se encuentren (Naisbitt, 1995; Homs, 1995).

Existen tres elementos que siempre están presentes cuando al manejar a gente se está trabajando como Líder:

1. Relación Jefe-Subordinado:

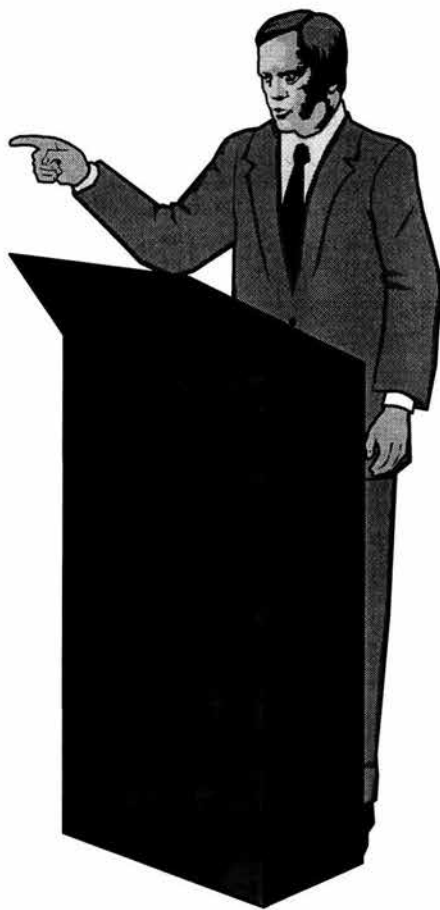
Se refiere a cómo se llevan con la gente, es decir, al grado de confianza y respeto que le tienen al jefe.

2. Estructura de la Tarea:

Se refiere a qué tan bien se les ha explicado a los subordinados lo que tienen que hacer; en el sentido de si les indica qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y cómo saber cuándo lo han hecho bien.

3. Liderazgo obtenido por el Puesto:

Se refiere a la cantidad de libertad que se tiene para otorgar por propia cuenta, medidas disciplinarias, aumentos, promociones, transferencias y despidos.



Estos elementos se encuentran de diferentes maneras en cada vez que se maneja gente y de acuerdo a ellos se va a poder decidir que orientación de Liderazgo conviene más.

4.5.2 Orientaciones de Liderazgo.

I.- Cuando la situación es más o menos fácil conviene el Liderazgo orientado hacia las Relaciones Humanas, en esta orientación el jefe busca llevarse bien con su gente y que sus subordinados confíen en él, checando al mismo tiempo que las cosas se hagan bien. Los jefes que manejen a su gente de esta manera aceptarán las ideas de sus subordinados y resolverán los problemas trabajando en equipo con su gente.

II.- Cuando la situación es fácil o difícil conviene el Liderazgo orientado hacia la tarea, en esta orientación el jefe busca que las cosas sean hechas del modo en que él desea que se realicen y tener controlada a su gente.

Los jefes que manejen de esta manera a sus subordinados le dirán a cada subordinado exactamente lo que tiene que hacer, resolviendo los problemas del departamento ellos solos y preocupándose más por el trabajo que por llevarse bien con la gente.

Cada una de las orientaciones planteadas funcionarán igual de bien, dependiendo de que tan fácil o difícil sea la situación en el momento en que se maneje a la gente.



¿Cuál Estilo es el Correcto?

El rango existente entre el máximo centralismo y el 100% de administración participativa es muy amplio; la recomendación es que la tendencia debe ser hacia la Teoría.

Variables que determinan el Estilo de Liderazgo a emplear

<p>MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social • Cultural • Político • Económico 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- PERSONAS <ul style="list-style-type: none"> A.- Subordinados B.- Compañeros C.- Superiores (Su capacidad, Preparación, Etc.) 2.- La Organización 3.- Tiempo 4.- Tarea (Tipo de Trabajo) 5.- Tecnología 6.- Seguridad Deseada en la Ejecución <ul style="list-style-type: none"> -Riesgo implícito en la Decisión. 	<p>Madurez</p>
---	--	----------------

4.5.3 Efectividad.

La efectividad es la cualidad medular que debe tener todo buen administrador. No importa que clase de supervisor o de que tipo de Organización sea, el tema central siempre será: EFECTIVIDAD.

La Efectividad es: Tener conocimientos, Buena Voluntad, Trabajo, Responsabilidad, Persuasión, Hacer bien las Cosas, Producir Alternativas Creadoras, Optimizar recursos, Obtener Resultados, Incrementar Utilidades, Alcanzar los Objetivos con el Mínimo Desgaste de Recursos (Álvarez, 1976).

Diferentes Tipos de Efectividad

La Aparente:

La sola observación de la Conducta Gerencial de una administración no permite juzgar su Efectividad o Inefectividad Inefectividad.

El considerar únicamente lo que se pone (puede ser solo apariencia de un excelente administrador), no es suficiente, lo verdaderamente importante es lo que se obtiene.

De Personal:

El hecho de alcanzar la propia Efectividad en vez de la de toda la Organización, es decir, lograr las metas propias, mas no las comunes.

De Liderazgo:

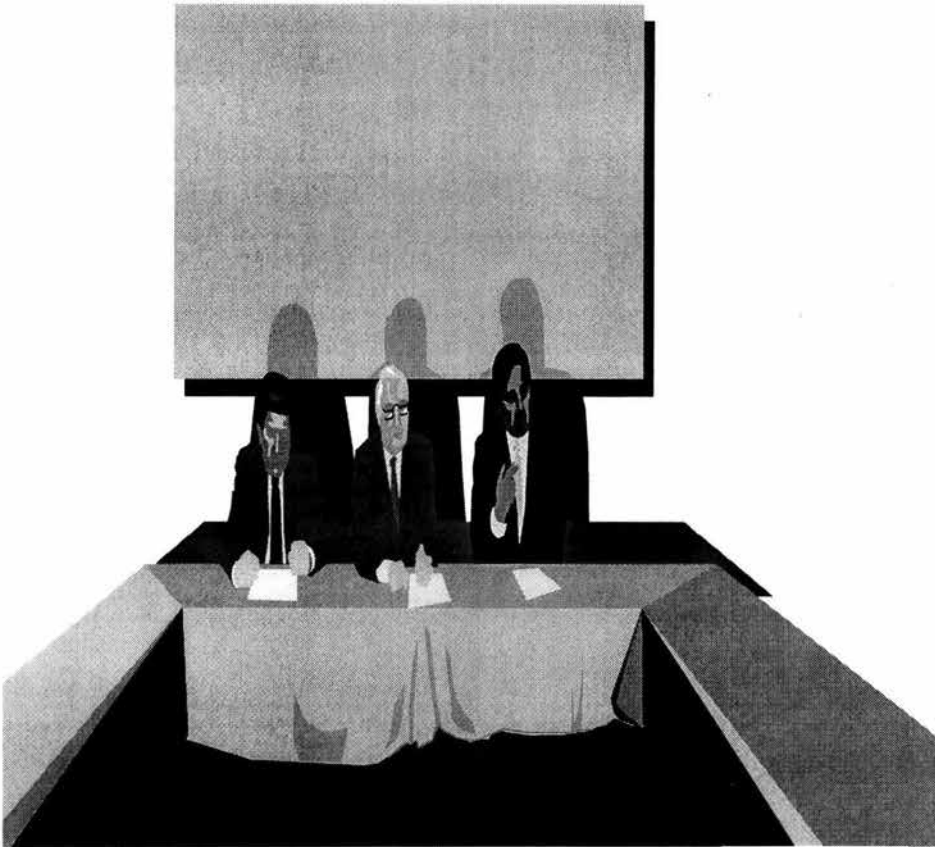
El saber influenciar a los demás para alcanzar los objetivos del grupo; se mide por lo mucho o poco que el supervisor pueda influir en sus colaboradores para alcanzar metas del GRUPO.

En este sentido, la Efectividad es adecuación del Estilo Administrativo a la Situación. Cada individuo tiene su Estilo Personal propio y éste será más o menos Efectivo o Inefectivo según se aplique adecuada o inadecuadamente en una situación dada.



Liderazgo por Poder o Liderazgo por Autoridad

Cuando una persona intenta influir en el comportamiento de otro(s), decimos que intenta ejercer Liderazgo. Puede tener éxito o fracasar en su intento. Una manera de evaluarlo es por la producción del Grupo que dirige. Otra es por la calidad de dicha producción, es decir, por su productividad. Por lo tanto, el Liderazgo efectivo es aquél que logra promover en otro(s) los comportamientos deseados, tanto en cantidad como en calidad.



Conclusiones sobre Liderazgo

(Comunicación Vertical)

POR PODER:

- Impone
- Poder por posición
- Resultados Inmediatos
- Efectividad a Corto Plazo

- Promueve Resistencia al Cambio
- Manipula a través de Temor

- Su Fuerza viene desde arriba es "JEFE"
- Satisface necesidades Propias y/o de la Organización.

POR OPORTUNIDAD

- Convence
 - Poder Personal
 - Resultados Mediatos
 - Efectividad a largo plazo
 - Promueve Apertura al Cambio
 - Maneja Aceptación a través de Participación
 - Su Fuerza viene desde abajo es "LÍDER"
 - Satisface necesidades Propias, de los Otros y de la Organización.
-
-

Un Líder Efectivo:

- Entiende la diferencia entre “Popularidad” y “Respeto”.
- Se interesa en su Gente como medio para alcanzar los Objetivos.
- Favorece la Participación de los Subordinados en la Toma de Decisiones.
- Ocupa más tiempo trabajando a través de su Gente y menos tiempo haciendo personalmente el Trabajo.
- No hace el mismo el Trabajo que hacen sus subordinados.
- No se pasa fiscalizando a su Gente.
- Está involucrado en el bienestar de su Gente a fin de obtener Resultados en el Trabajo.
- Reconoce al empleado promedio.



CONCLUSIONES

La comunicación y el liderazgo empresarial han sido una práctica necesaria para el funcionamiento de las organizaciones y para llevar a cabo los intercambios tanto al interior como al exterior de la misma.

En el caso de la comunicación, esta ha permitido a la empresa organizar y disponer las actividades para su actividad comercial; asimismo ha permitido el contacto y el establecimiento de las relaciones pertinentes con todos los integrantes de la organización, desde un nivel productivo, hasta un nivel ejecutivo o directivo.

En este sentido, la comunicación debe darse como un proceso de intercambio de mensajes, que se caracteriza por la afección recíproca y por ser también un proceso intencional de persuasión encaminado a la conservación o innovación en los valores, prácticas y principios de los demás (Sfez, 1993).

Con ello, se puede ratificar la importancia de la comunicación empresarial, puesto que este es el medio que permite transmitir y participar a los demás nuestras ideas, valores, propuestas, cualquier tipo de mensaje que deseemos compartir. Este ocurre en cualquier interacción y se expresa como el indicador principal del comportamiento grupal.

Sin embargo, la comunicación empresarial también tiene ciertas prescripciones para ser más efectiva. De esta manera, una organización debe apoyarse en formatos y escritos, emitiéndolos a su interior, formulando periódicamente los planes de crecimiento, de logro, de desempeño y de políticas que ha de efectuar.

Dichos elementos que se definen de una manera formal son los principios y las reglas que se han de formular en relación a sus estatutos, su organigrama, perfiles de puestos, los procedimientos de trabajo y los planes de mercado, de desarrollo, capacitación etc.. Así, el comportamiento organizacional es establecido como principio convencional de la empresa, y por consiguiente es el que se busca que se cumpla; en términos sistémicos se le conocerá como la estructura.

Es por ello que se menciona que parte de los motivos de que se establezcan o no adecuadas relaciones laborales se da en que no comparten la misma idea de trabajo ni los mismos intereses la empresa y su personal. La cultura organizacional juega aquí un papel muy importante, puesto que es la unificación de criterios, de intereses y de oportunidades lo que puede llevar a mayores logros a la empresa en general.

Berthelot (1996) señala que la importancia de unificar criterios y la dificultad de lograrlo, es porque el personal tiene intereses y conceptos propios e individualizados; y tampoco puede la empresa descartar aspiraciones

personales. Por ello, remarca que si la empresa “crea la ‘unidad’ empresarial en la ‘diversidad’ del personal” se podrán alcanzar los siguientes beneficios:

- * Optimización del trabajo y del compromiso laboral asumido por convicción.
- * Disminución o mejor resolución de conflictos
- * Mayor identidad del personal con la empresa
- * Mejora en la calidad de vida, del trabajo y del producto o servicio
- * Elevación de la productividad
- * Elevación del otorgamiento y aprovechamiento de las facultades del personal.

En este sentido, la propuesta sugiere una concertación de las necesidades y las alternativas para los agentes inmersos en la empresa. Ya que no consiste únicamente en proponer un programa de formación de habilidades de mando y delegación de funciones para los ejecutivos; sino también una evaluación de las necesidades y las percepciones de ejecutivos y demás personal para conformar adecuados equipos de trabajo.

Para esto, se tomó en consideración que se tiene que partir de una determinación fidedigna del perfil que tiene que cubrir el ejecutivo en cuestión; pero sin ignorar el impacto que tiene la “calidad” del líder sobre sus subordinados.

Así, el indicador primario del impacto de dicho líder sobre su grupo de trabajo, y de la calidad del mismo, será la efectividad de las regulaciones comunicacionales que establezca con los escuchas; es decir, si lleva o no a las consecuencias deseadas cada mensaje que emita.

La comunicación efectiva por tanto, es el primer indicador de las competencias de integración social del que ocupa puesto de mando en relación de sus demás compañeros; pero a su vez, resulta importante que no sólo quede en que tengan el efecto esperado sus intervenciones, sino también identificar qué proyecta a los demás y a sí mismo; y si esto puede facilitar o entorpecer el trabajo.

Esta propuesta mantiene en toda medida el apego a facilitar la integración del personal y de los ejecutivos a cargo, tomando en cuenta la vigilancia de la satisfacción de las necesidades de todos los agentes de la empresa.

Por medio de estos, se determinará para los puestos de gerentes, subgerentes y mandos subalternos el modo más pertinente de regular el trabajo de su departamento, lo cual se reflejará en los perfiles de puestos y será asumido como factor importante para que el trabajo se desarrolle con eficiencia y mayor disposición.

Con todo ello se pretende dar respuesta a la concertación de percepciones y expectativas de subordinados y ejecutivos puede permitir la determinación de un perfil de puestos más preciso para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo asumiendo mandos, delegación de funciones y acatando instrucciones en el mismo.

Por su parte y debido a la globalización comercial y a la competitividad actual, las organizaciones también deben de implementar en toda la organización el liderazgo en todos los niveles, es decir, desde un nivel ejecutivo o directivo, hasta un nivel productivo, procurando evitar lo más posible la insatisfacción en los trabajadores. Asimismo, la prioridad de implementar la calidad del producto en relación a otras organizaciones que estén relacionadas en el mismo giro, y en último término y de una forma más general, el implementar una mejor calidad de vida en todos los sentidos.

De esta forma, el liderazgo es necesario, porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino; la efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo.

También, es importante destacar que el desafío central de nuestra era es la efectividad de las organizaciones. Implementar el liderazgo a nivel ejecutivo ayuda a mejorar las contribuciones de los recursos humanos a las organizaciones (Werther y Davis, 1985). Esto hoy día se conoce mejor en círculos empresariales como “Delegación de Funciones”.

Este último puede cumplir con sus finalidades mediante la obtención, desarrollo, aprovechamiento, evaluación, mantenimiento y retención de un grupo de trabajadores eficientes. Para desempeñar su papel, tiene que satisfacer los objetivos generados por el personal y la organización. Por lo tanto, los objetivos de una dirección se alcanzarán mediante diversas actividades, que son responsabilidad de todos los gerentes; pero muchas de las cuales pueden delegarse en un departamento de personal, que a menudo, surge como una pequeña oficina que crece, a medida que aumentan las exigencias de la organización.

Es por ello, que la propuesta surge como un interés muy particular de las empresas de hoy en día, para el mejoramiento de las relaciones laborales, la estancia del trabajador, así como la calidad del producto manufacturado.

Por tal motivo, el implementar una filosofía de calidad de vida, a través de la comunicación y el liderazgo, es primordial, ya que actualmente se necesita tener una óptima relación con todo el equipo laboral de la empresa (Recursos Humanos) llámense: Directores, Ejecutivos, Supervisores, Obreros, etc.

Debido a todo lo anterior y para cumplir con el objetivo de la propuesta, se considera que el trabajar con el marco teórico de la Teoría General de Sistemas es el que podría permitir vislumbrar de una manera más completa y objetiva la manera en que están “distribuidas” las organizaciones.

Para tales efectos, se dice que en el marco de la actividad empresarial la Teoría General de Sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interacciones de distinto nivel de relevancia.

La Teoría General de Sistemas permite analizar:

- a) “Cómo” se relacionan determinados elementos y “Para qué” se relacionan investigaciones a partir de los elementos para describir el objetivo, el sistema y el ambiente.

 - b) “Cuáles” elementos son necesarios y “Cómo” se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce, para describir el sistema que se produce).

 - c) “Para qué” existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y “Cuáles” son los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos e interrelaciones para describir el sistema y su objetivo).
-

La Teoría General de Sistemas ha tenido múltiples efectos en la realidad, de las cuales se señalan 2:

- * La necesidad de estudiar los problemas importantes a través de grupos ínter y multidisciplinarios.

- * El nacimiento de nuevas teorías y enfoques en disciplinas diversas (como auditoría administrativa, desarrollo organizacional, sistemas y procedimientos, etc.).

Así, la función principal del enfoque de sistemas es la evaluación óptima de la eficiencia de la operación de todo el organismo lo que no siempre significa la optimización de la actividad de todos sus elementos. La esencia del enfoque de sistemas se refiere a los siguientes aspectos:

Formulación de objetivos y aclaraciones de la jerarquización de los mismos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y, en particular con la toma de decisiones.

Obtención del efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos mediante un análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas.

Apreciación Cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales.

Por tal motivo, el Enfoque de sistemas es un esfuerzo que requiere la identificación y evaluación de objetivos, restricciones y recursos dentro de un sistema compuesto de hombres, materiales, información, etc., permitiendo así:

Crecimiento: muchas empresas pasan por el período de cambio, pasar de una empresa pequeña a mediana o de esta a grande, el cual es crítico y puede prolongarse; por lo que sus gerentes no pueden mantener al paso de ellas.

Complejidad: muchas complicaciones y flujos de comunicación administrativos son difíciles de comprender y también los productos y procesos de producción que sustentan algunas empresas.

Diversidad y Cambios rápidos: muchas empresas están experimentando ciclos de vida abreviados del producto y proliferaciones de productos y servicios.

Incertidumbre: el gerente de cualquier organización moderna ante sí tiene el reto de ser más responsable y eficiente; esto es aplicable en el sector público y privado. La toma de decisiones puede tomarse desde perspectivas : Proceso y Problema. El objetivo de la Administración es elegir la mejor alternativa en el

proceso de decisión. La otra perspectiva, la del problema se orienta a la solución. En consecuencia existen condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre de la toma de decisiones. (Rodríguez, op. cit.).

De esta forma, la propuesta puede beneficiar a la empresa, en la optimización del funcionamiento de sus mandos al no sólo contar con las facultades técnicas de su puesto, sino también de convencimiento, a través de la **COMUNICACIÓN** y el **LIDERAZGO**.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, C. H. y MEYER, L (1995): A la sombra de la revolución mexicana. México, Ed. Cal y Arena.

ÁLVAREZ, B.E., et.al.: Tendencias En El Estudio De La Comunicación. En: Varios Autores (1976): Ciencias De La Comunicación. México, UNAM, 15-36 Pp.

BENVENISTE, G. (1994): The Twenty-First Century Organization: Analyzing Current Trends--Imagining the Future. San Francisco: Jossey-Bass.

BERTALANFFY, L.V. (1976): Teoría General De Los Sistemas. México, Fondo De Cultura Económica.

BERTHELOT, D. (1996): Creating Unity Within Diversity Program, World Future Society General Assembly. Pensacola, Florida, BERTHELOT CONSULTING Inc.

BOURDIEU, P (1984): La reproducción. España, Laia.

BROWN, J. A. C. (1987): La Psicología Social en la Industria. México, Fondo de Cultura Económica.

-
- COSTALES, U.N. y HERNANDEZ, T.N. (1997): El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad en Grupo HYTT. Tesis UNAM Iztacala. México.
- CHALVIN, D. y EYSSETTE, H. (1992): Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo. España, Deusto.
- CHAMPY, J. (1995) Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. New York: Harper Business.
- DEVEREUX, G. (1987): De la ansiedad al método en las ciencias del espíritu. México, Siglo XXI.
- FLORES, L. A. (1990): “Desarrollo Organizacional: El papel del psicólogo en las Instituciones-Área Industrial”. Tesis, ENEPI Iztacala, México.
- FREUD, S. (s/a): Psicología De Las Masas. México, Alianza Editorial.
- GOLDHABER, G. (1979): Organizational Communication. Dubuque, I A: WILLIAM, C.
- HAMMER, M. AND CHAMPY, J. (1993) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: New York: Harper Business.
-

HERSEY, P. Y BLANCHARD, K. (1981): Estilo Eficaz de Dirigir. México, Ed. IDH.

HERSEY, P. (1985): El Ejecutivo Eficaz. México, Ed. IDH.

HOMS, R. (1995): La crisis comunicacional de una sociedad en transición. México, Ariel.

KAST, F. Y ROSENZWEIG, J. (1973): Contingency views of Organizations and Management. Palo Alto, CA.

KIRILENKO, G. Y KORSHUNOVA, L. (1989): Qué Es La Personalidad? Moscú, Progreso.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1993): Administración. México Ed. McGraw-Hill.

LEWIN, R. (1939). Técnicas de Liderazgo. White R.K.

LIKERT, R. (1967): The Human Organization. New York: McGraw-Hill.

MARTÍN, C.S.C. (1996): Propuesta sobre el Mejoramiento de la Calidad y Productividad Ejecutiva. Tesis, UNAM Iztacala. México

MAYNARD, H. AND MEHRTENS, S. (1993) The Fourth Wave: business in the 21st Century. San Francisco: San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

McCARTHY (1995): URL: http://www.cs.ius.indiana.edu/FACULTY/PMCCARTH/web_docs/HomePage.htm (apartado correspondiente a la historia de la psicología industrial y organizacional.

MURUETA, R.M.E. (1996): El amor en la teoría de la praxis. Alternativas en psicología, 1(1).

NAISBITT, J. (1995) Megatrends: Ten New Directions for the 90's. New York: Avon Books.

PATERSON, D. Y JENKINS, J. (1948): Communication between Management and Workers. Journal Applied Psychology.

REDDIN, W. (1974): Efectividad Gerencial. México, Ed. Diana.

REDDING, W. (1972): Communication within the Organization. New York: Industrial Communication.

REYES, A. (1993): Administración de personal. México, Ed. Limusa.

RIBES, I.E. (1990): Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano. México, Trillas.

ROBBINS, S. (1990): Comportamiento Organizacional. México, McGraw-Hill.

RODRÍGUEZ, E. (1985): Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. México, De. Manual Moderno.

SFEZ, L. (1993): ¿Qué se? La comunicación. México, Ediciones Cruz, S.A.

WEAVER, C. (1958): The Quantification of the Frame of Referencia in Labor Management Communication. Journal of Applied Psychology.

WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1985): Dirección De Personal Y Recursos Humanos. México, McGraw Hill.

WHEATLEY, M. (1994) Leadership and the New Science: Learning About Organizations from an Orderly Universe. s/país, s/editorial.
