300602

2

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PAQUETE DIDACTICO PROPUESTO PARA LA MATERIA "ADMINISTRACION Y DIRECCION"

PLAN DE ESTUDIOS 1975

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A N :

MARIA EUGENIA LARCE HARO

EVELIA MILLAN GUTIERREZ ZAMORA

2002

[redacted]

MEXICO, D. F.

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

SEP

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
DIRECCION GENERAL
DEL
DERECHO DE AUTOR

Dirección General del Derecho de Autor
Registro Público del Derecho de Autor

Se hace constar que en el Registro Público del Derecho de Autor quedó inscrito(s) obra(s) cuyas especificaciones son las siguientes:

Autor (s). MARIA EUGENIA ARCE MARO Y EVELIA MILLAN GUTIERREZ ZAMORA.

Título (s) "PAQUETE DIDACTICO PROPUESTO PARA LA MATERIA, ADMINISTRACION Y DIRECCION" OBRA LITERARIA

Derechos que se promueven de autor conforme a los artículos 1º y 18º, 7o. y 12o. de la Ley.

Vigencia de Derechos. La que establece el artículo 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, y/o en su caso el artículo 7º del Acta de París del Convenio de Berna.

Número de Registro. 14183/85

Libro: 4

Fojas: 419

En virtud de lo dispuesto por el artículo 132 de la Ley Federal de Derechos de Autor vigente, expido el presente

CERTIFICADO

México, D. F., a 25 de noviembre de 1985.

"Sufragio Efectivo No Reelección"

El Jefe del Departamento de Registro

LIC. AMBROSIO MANZANAREZ MADRID

lf.

DEDICATORIAS

A mi madre
A mi abuela
A Miguel

María Eugenia

A mi madre
A mi hijo
A Luis
A Imelda

Evelia

Al Lic. Víctor Manuel Charles N.
por su paciencia, orientación y
apoyo.

PRESENTACION

- PREFACIO
- CONTENIDO
- RECOMENDACIONES
- OBJETIVO GENERAL
- SINOPSIS GENERAL DEL LIBRO
- INTRODUCCION

PREFACIO

El desarrollo de las ciencias de la Administración y del Comportamiento Humano implica en la época actual la integración de sus principios, teorías, modelos y aportaciones en un cuerpo de estudios sistematizados tal, que permita su aplicación práctica a la dinámica de las organizaciones públicas, privadas y sociales en general.

Este cuerpo en el que se unifica la orientación práctica de dichas disciplinas, es el de la Dirección Profesional.

En la Universidad La Salle, la Licenciatura en Administración tiene precisamente como objetivo general el formar a los universitarios que aspiran a ejercerla, como personas íntegras, a la vez que los prepara para asumir los retos, compromisos y responsabilidades que entraña la dirección de los grupos humanos y de las organizaciones mismas.

De esta manera nos proponemos contribuir al desarrollo general de México, ofreciendo a la sociedad profesionales capaces de aportar sus esfuerzos y perfeccionar su aprendizaje, tanto para proyectarse hacia las posiciones de Alta Dirección, como para asesorar a los altos mandos de la Administración Pública y de la Iniciativa Privada, actuando también simultáneamente en ambos casos como profesores universitarios.

Reconocemos el acierto que, para el logro de esta meta, han tenido tanto nuestra casa de estudios como la Universidad Nacional Autónoma de México al incluir en el programa de estudios vigente para la Licenciatura en Administración, la asignatura de "Administración y Dirección"; ya que éste es uno de los cursos que propician de mejor manera la comprensión global y unificada de lo que implica el mejoramiento integral de los aspectos humanos, estructurales y técnicos que constituyen a todas las organizaciones para asegurar el cumplimiento de su misión institucional respectiva.

En este marco de ideas, nos podemos felicitar de que exista una abundante literatura al respecto. Sin embargo, justamente por su amplitud resulta prácticamente imposible el conocerla, consultarla y aprovecharla dentro de las limitaciones de tiempo que presenta la duración de un semestre académico.

De lo anterior se desprende en efecto, el valor y la utilidad que caracterizan a la obra técnica materia del Seminario de Investigación Administrativa, elaborado con alto profesionalismo por las alumnas María Eugenia Arce y Evelia Millán para aspirar al título de Licenciado en Administración.

La máxima aspiración de las autoras y de la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad La Salle consiste en que todas las Escuelas de Administración del país se sirvan de este instrumento para elevar el nivel de eficiencia académica en la formación profesional de los estudiosos de las Ciencias de la Dirección.

INDIVISA MANENT

Lic. Víctor M. Charles Noriega
Profesor,
Escuela de Contaduría y Administración
Universidad La Salle.

México, noviembre de 1985.

CONTENIDO

Pág.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones proporcionan al lector una orientación sobre la forma de aprovechar al máximo el contenido de este paquete didáctico.

OBJETIVOS. Los objetivos son de utilidad para valorar el aprovechamiento en la materia. Si al finalizar cada unidad el lector no ha alcanzado los objetivos señalados en la misma, deberá reiniciar el estudio de dicha unidad.

SINOPSIS. Las sinopsis proporcionan una síntesis gráfica del contenido de cada unidad, resaltando los puntos básicos.

TEMATICA.- La temática constituye el contenido en sí de la unidad.

RESPUESTAS.- En cada unidad el lector encontrará tareas que se presentan para reafirmar algunos conceptos esenciales. Las respuestas a dichas tareas se localizan después de la temática de cada unidad.

RESUMEN. A manera de repaso se resume el contenido de la temática de cada unidad, resaltando los puntos más importantes.

AUTOEVALUACION. La autoevaluación está constituida por un cuerpo de preguntas que el lector debe resolver para comprobar si logró alcanzar los objetivos de la unidad.

BIBLIOGRAFIA. En la bibliografía se señalan las obras que se han consultado para la realización de este seminario y que pueden servir al lector en caso de que deseara profundizar en algunos de los temas.

LECTURAS. Las lecturas se anexan a cada unidad para ilustrar el contenido de la misma.

Para brindar una mayor facilidad de consulta al lector, en cada unidad se ha incluido su índice particular, mismo que aparece inmediatamente después de la carátula correspondiente.

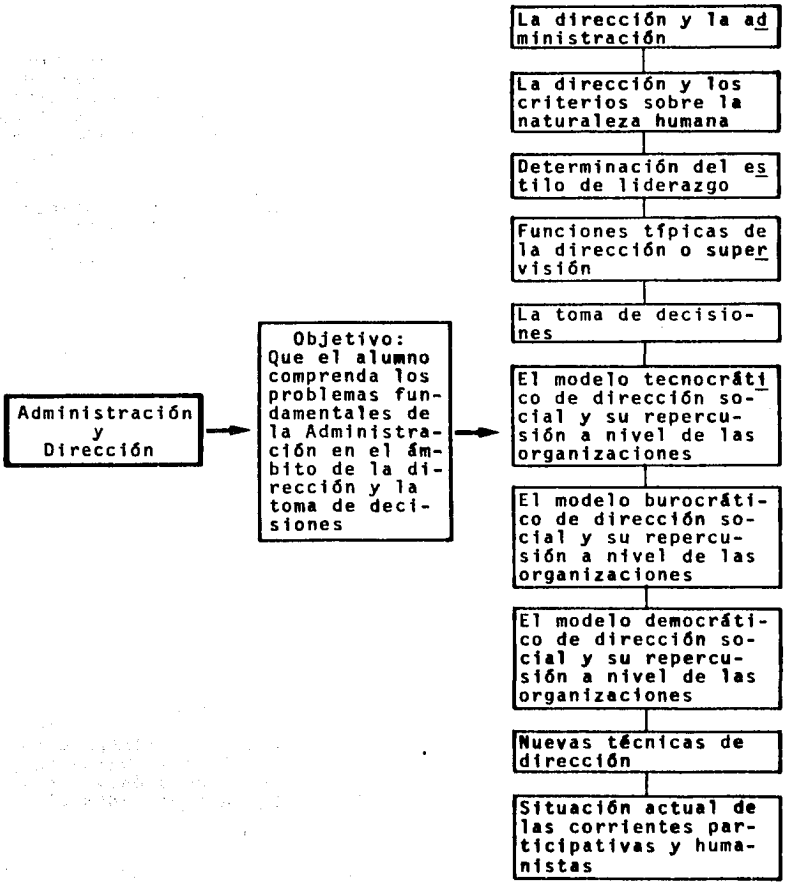
OBJETIVO GENERAL

Este libro constituye un texto completo para la materia "Administración y Dirección", que forma parte del programa del 7º semestre de la carrera de Licenciado en Administración del Plan de Estudios 1975 de la UNAM y de las instituciones incorporadas a ella.

Al concluir su estudio el alumno estará capacitado para:

- Comprender los problemas fundamentales de la Administración en el ámbito de la dirección y toma de decisiones.

SINOPSIS GENERAL DEL LIBRO



INTRODUCCION

Las carreras que se imparten en la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad La Salle se encuentran incorporadas a los planes de estudios respectivos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tal es el caso de la Licenciatura en Administración, cuyo Plan 1975 incluye la materia "Administración y Dirección" como parte del programa del 7º semestre.

La propia Universidad Nacional en su esfuerzo constante por satisfacer la demanda, cada vez más alta, de formación de profesionistas en las diferentes ciencias y discplinas que se enseñan en esa casa de estudios y en las instituciones incorporadas a ella, ha implantado el SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA (SUA) que opera en todas sus facultades.

De entre las aportaciones didácticas del grupo de investigadores y profesores del SUA que colaboran en la Facultad de Contaduría y Administración, destaca la producción de textos diseñados de acuerdo a los principios y técnicas pedgagógicos más actualizados para facilitar la autodirección del proceso de aprendizaje por parte del estudiante, lo que constituye la esencia de los sistemas abiertos de educación.

El paquete de recursos didácticos que integra este Seminario de Investigación Profesional está estructurado conforme a los mismos principios, metodología y formato que los textos elaborados por el SUA/UNAM.

La realización de este paquete didáctico obedeció a la necesidad de reunir en un solo documento los materiales de estudio, ejercitación y autoevaluación de conocimientos, correspondientes al temario oficial diseñado por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM para la materia "Administración y Dirección".

Creemos honestamente que el resultado logrado facilitará, tanto a los señores profesores como a los alumnos y estudiosos de esta materia, el acceso a la información más relevante sobre la misma, atenuando significativamente la dificultad que representa para su enseñanza y estudio la dispersión y, en algunos casos, inexistencia virtual de datos actualizados al respecto.

Queremos dejar nuestro testimonio de agradecimiento a quienes bondadosamente nos prestaron su ayuda, proporcionándonos información que fue de suma utilidad para la elaboración de este seminario. Especialmente deseamos agradecer al Lic. Juan Manuel Galarza Mercado, Gerente de Integración y Sistematización de la Información del Banco de México; al Dr. Raúl Alfonso García Monroy, Consejero en la Embajada de Bolivia, y a la Dra. Liliana de Silva, Consejera en la Embajada de Perú por su valiosa colaboración.

María Eugenia Arce Haro
Evelia Millán Gutiérrez Zamora

PAGINACION

DISCONTINUA

PRIMERA
UNIDAD

LA DIRECCION Y LA ADMINISTRACION

2

INDICE DE LA PRIMERA UNIDAD

4

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Comprender lo que es la dirección y el papel que juega dentro de la administración.

b). Comprender que la dirección se da en todos los niveles jerárquicos en que hay jefes y que comprende a la supervisión.

c). Conocer los principios fundamentales de dirección.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Definir y distinguir la dirección como un elemento del proceso administrativo.

b). Definir el ámbito de aplicación de la dirección.

c). Explicar los principios fundamentales de dirección.

2. SINOPSIS

LA DIRECCION Y LA ADMINISTRACION

A). Situación y papel de la dirección dentro del proceso administrativo.

1. Concepto de administración.
2. Proceso administrativo.
3. Definición de las etapas del proceso administrativo.
4. La dirección como elemento fundamental de la administración.

B). Importancia de la dirección.

1. Importancia.
2. Elementos de la dirección.

C). Ejercicio de la dirección en todos los niveles jerárquicos.

1. Introducción.
2. El jefe de primer nivel.
3. El jefe de nivel medio.
4. El jefe de nivel superior.

D). Dirección y coordinación: similitudes y diferencias.

1. Definición de coordinación.
2. Dirección y coordinación.

E). Principios de administración relativos a la dirección (principios de dirección).

Reyes Ponce:
1. Principio de la coordinación de intereses.
2. Principio de la impersonalidad de mando.
3. Principio de la vía jerárquica.
4. Principio de la resolución de conflictos.
5. Principio del aprovechamiento del conflicto.

Koontz y O'Donnell:
1. Principio de dirigir el objetivo.
2. Principio de la armonía de los objetivos.
3. Principio de la unidad de mando.
4. Principio de la supervisión directa.
5. Principio de liderazgo.
6. Principio de las técnicas de dirección.

3. TEMATICA

A). SITUACION Y PAPEL DE LA DIRECCION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. Concepto de administración.

Según Koontz y O'Donnell:

"La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."(1)

Según F. Tannenbaum:

"Administrar es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."(2)

Según Reyes Ponce:

"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."(3)

2. Proceso administrativo.

Existen varios elementos o etapas a través de los cuales la administración se pone en marcha. Estas etapas constituyen el proceso administrativo y se dan en forma continua en la vida de una organización.

Diversos autores han señalado las diferentes etapas del proceso administrativo.

Según Fayol son cinco etapas:

1. Prever
2. Organizar
3. Mandar
4. Coordinar
5. Controlar

Según Terry son cuatro etapas:

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución (o dirección)
4. Control

Según Koontz y O'Donnell, Laris Casillas y Guzmán Valdivia, son cinco etapas:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Según Reyes Ponce son seis etapas:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

3. Definición de las etapas del proceso administrativo.

Dado que las diferentes etapas del proceso administrativo que han señalado los autores antes mencionados son muy similares, se tomará como base la división expuesta por Reyes Ponce.

a). Previsión.- Se fundamenta en la determinación de lo que se desa lograr a través de un organismo social y las posibles rutas de acción a seguir. Se divide en:

- Objetivos
- Investigaciones
- Cursos alternativos

b). Planeación.- Consiste en la determinación de lo que va a hacerse. Tiene tres etapas:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas (y presupuestos)

c). Organización.- Es la estructuración de las actividades y relaciones de autoridad necesarias para realizar los planes en un organismo social. Se deben determinar en esta etapa:

- Jerarquías
- Funciones
- Obligaciones

d). Integración.- Se refiere a dotar a la organización de elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes y para un eficaz funcionamiento de la misma. La integración de personas comprende:

- Selección
- Introducción
- Desarrollo

e). Dirección.- Es guiar y conducir las actividades de los miembros de la organización para que todo se lleve a cabo de la forma más eficaz y conveniente. Abarca los siguientes elementos:

- Autoridad
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

f). Control.- Consiste en medir y corregir las actividades de los subordinados para que los resultados se ajusten a lo planeado. Es decir, mide el desempeño en relación con las metas propuestas. Comprende tres etapas:

- Establecimiento de normas
- Operación de controles
- Interpretación de resultados

TAREA:

1.1. Defina cuáles son las etapas del proceso administrativo señaladas por Reyes Ponce.

4. La dirección como elemento fundamental de la administración.

A continuación se profundizará en uno de los elementos señalados en el proceso administrativo: la dirección.

Como ya se dijo, la dirección consiste en guiar y conducir las actividades de los miembros de la organización.

Otras definiciones de dirección de acuerdo a diversos autores son:

Koontz y O'Donnell:

> "Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados."(4)

Reyes Ponce:

> "Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador y se vigila simultáneamente que se cumplan de manera adecuada las órdenes emitidas."(5)

Fayol:

> "La misión de la dirección es hacer funcionar a un grupo social."(6)

El concepto de "dirección" elaborado por las autoras de este seminario es el siguiente:

> Un proceso interpersonal de contactos y comunicación con subordinados para influir sobre ellos, con el objeto de que realicen un determinado trabajo y logren las metas prefijadas.

Como puede observarse, la previsión, la planeación, la organización y el control pueden considerarse como actividades impersonales. Un administrador puede llevarlas a cabo por sí mismo en una oficina, pero la dirección es diferente, pues tiene lugar no en el aislamiento, sino en la interacción de seres humanos.

B). IMPORTANCIA DE LA DIRECCION.

1. Importancia.

Como ya se ha dicho, la dirección se distingue de los demás elementos administrativos por su naturaleza interpersonal y de este aspecto precisamente deriva su importancia.

Durante el proceso de dirección se trata con personas y no solamente con planes y cosas. Dada la naturaleza impredecible y variable del ser humano, el que dirige debe saber encauzar las necesidades de los empleados de manera tal que el desempeño de los mismos proporcione satisfacción tanto a sus metas personales, como a las de la organización.

La importancia de la dirección también radica en que es el elemento administrativo más real, pues en él no se trata con el "deber ser" de las cosas, sino con lo que realmente son.

Por último, se puede decir que la dirección es la parte esencial de la administración, pues a través de ella se obtienen los resultados previstos y planeados para los cuales se había organizado e integrado, es decir, que a la dirección, como parte medular de la administración, se le deben subordinar todos los demás elementos.

2. Elementos de la dirección.

Como ya se mencionó anteriormente, la dirección consta de cuatro elementos:

a). Autoridad
b). Motivación
c). Comunicación
d). Supervisión

A continuación se definirá cada uno de ellos.

a). Autoridad.

Reyes Ponce la define como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos."(7) También podemos definir a la autoridad como un conjunto de derechos especializados para dirigir las actividades de los empleados.

Origen de la autoridad.

Chester I. Barnard propuso dos hipótesis para determinar el origen de la autoridad:

- Cuando el líder o supervisor recibe la autoridad para funcionar como tal mediante la autorización de su superior inmediato, quien a su vez ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional, entonces se dice que existe una "autoridad de arriba hacia abajo".

- Cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Si el subordinado no acepta la autoridad del jefe, ésta no existe. A este concepto se le denomina "autoridad de abajo hacia arriba", pues la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de la estructura organizacional (es decir en los trabajadores) y no en el nivel más alto (por ejemplo: el director general).

Tipos de autoridad.

Existen cuatro tipos distintos de autoridad:

- Formal
- Operativa
- Técnica
- Personal

La autoridad formal es la que ejerce el jefe sobre sus subordinados. Se fundamenta en la estructura jerárquica de la organización y en la cadena de mando, la cual se puede definir como un conjunto de relaciones de dependencia que se extienden desde la cumbre de la organización hasta su base.

La autoridad operativa es la facultad para decidir sobre determinadas acciones. Se ejerce sobre situaciones y no sobre personas. Por ejemplo: autoridad para vender o comprar.

Estos dos tipos de autoridad son de índole jurídica porque están definidos por la organización.

La autoridad técnica se basa en la capacidad, conocimientos y experiencia que posee determinada persona y en la aceptación que de esas características tienen los subordinados.

La autoridad personal es la que se basa en las cualidades personales de los jefes en aspectos morales, sociales, etc. y que ejercen influencia sobre los demás.

Tanto la autoridad técnica como la personal son de índole moral, ya que se imponen por convencimiento de los subordinados.

Es importante que un jefe complemente los cuatro tipos de autoridad en el ejercicio de sus funciones para que pueda dirigir de una manera eficaz.

Delegación.

La delegación es el proceso mediante el cual los jefes asignan tareas, autoridad y responsabilidad a sus subordinados para el cumplimiento de las mismas.

Existen tres características con las que debe cumplir la delegación:

- Que sea completa
- Que sea clara
- Que sea suficiente

Cuando la delegación es completa se le asigna a alguien toda tarea necesaria para lograr los objetivos establecidos. Cuando la delegación es completa, se evitan casos de evasión de responsabilidad en los subordinados.

Cuando la delegación es clara, los superiores y los subordinados se comunican de tal manera que éstos comprenden perfectamente cuáles son sus tareas, responsabilidades y autoridad. Una delegación clara requiere que tanto subordinados como superiores tengan la misma idea respecto a la cantidad de autoridad delegada.

La suficiencia en la delegación se refiere al problema de proporcionar a los subordinados la autoridad necesaria para llevar a cabo las tareas de las que son responsables.

Es importante recordar que aunque los jefes deleguen autoridad en sus subordinados e incluso los responsabilicen por los resultados, ellos no se desprenden de esa responsabilidad, únicamente le agregan un eslabón más.

Poder.

Generalmente la autoridad depende del grado de poder que el jefe pueda ejercer.

El poder se define como una relación entre personas, en la cual una puede ser influida por otra para que haga algo que, de lo contrario, no haría.

Existe un sistema de clasificación en el que se han determinado cinco tipos distintos de poder:

Poder coercitivo.- El subordinado hace lo que se le pide por temor a un castigo o resultado negativo.

Poder remunerativo.- Se basa en el otorgamiento de recompensas, ya sean intrínsecas o extrínsecas, con el fin de que los subordinados se sujeten a los deseos del jefe.

Poder legítimo.- Está basado en el puesto que desempeña el individuo dentro de la organización, por lo que el subordinado debe obedecer siempre las órdenes del jefe.

Poder experto.- Se basa en la habilidad, experiencia y conocimientos especiales que posee una persona.

Poder referente.- El subordinado obedece por el control que ejerce quien dirige, debido a sus características personales.

Básicamente, la mayoría de los que dirigen cuentan con cierto grado de poder legítimo, coercitivo y remunerativo, siendo el más importante el legítimo, ya que tienen el derecho de dirigir las actividades de sus subordinados. El poder coercitivo y el remunerativo varían de acuerdo a su puesto en la jerarquía organizacional, las políticas de la empresa, etc.

El poder es la habilidad para ejercer influencia y para que ocurra la influencia el poder debe proporcionar fuerza a la autoridad.

Mando.

Es el ejercicio de la autoridad. Incluye tres funciones:

- Determinar lo que debe hacerse
- Establecer cómo debe hacerse
- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga

El mando incluye:

- Cadena de mando
- Unidad de mando
- Tramo de control

La cadena de mando es el conjunto interconectado y continuo de relaciones de dependencia que se extienden desde la cumbre de la organización hasta su base y que permite que exista un flujo de comunicación y control de los subordinados.

La unidad de mando, como ya se mencionó, se basa en que cada subordinado es responsable sólo ante un superior, lo que propiciará para el subordinado que la dirección sea más clara.

El tramo de control se refiere al número de subordinados que un supervisor puede dirigir en forma adecuada y controlada, pudiendo variar considerablemente, dependiendo del tipo de organización.

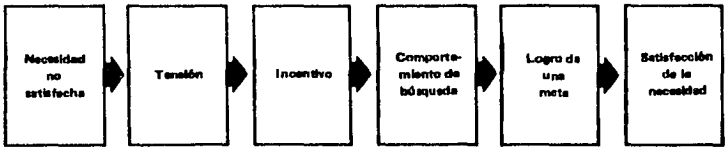
b). Motivación.

De acuerdo con Jeff O. Harris, es "el proceso de originar una acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de actividad."(8)

Proceso de motivación.

La fuerza que incita al individuo a buscar la realización de sus objetivos o la satisfacción de sus necesidades es lo que inicia el proceso de motivación. Al existir una necesidad o deseo se crea una situación de tensión o desequilibrio que el individuo buscará eliminar o reducir por medio de cierta actividad o comportamiento. A la oportunidad de satisfacer su necesidad se le llama incentivo, que es en sí lo que proporciona un medio de logro, así como estimula y mantiene la acción hasta que se consigue la satisfacción.

Gráficamente el proceso de motivación se expresa así:



Variables del proceso de motivación.

Las variables que forman parte del proceso de motivación son tres:

- Motivo (o necesidad)
- Comportamiento
- Incentivo

El motivo.- Es el deseo, la necesidad insatisfecha que hace que el individuo busque la satisfacción iniciando la acción o comportamiento. En el individuo existen diferentes motivos con diferentes fuerzas, intensidades o prioridades y con diferentes características. Algunos deseos desaparecen al ser satisfechos, algunos se satisfacen temporalmente para volver a surgir más tarde, otros incrementan su intensidad al realizarse, y otros al realizarse dan lugar a la creación de necesidades de diversa índole, pero relacionadas con las que dieron lugar a su surgimiento.

El comportamiento.- La necesidad está relacionada con la probabilidad de que determinada actividad llevará a la realización del deseo. A menos que el individuo espere que determinado comportamiento le proporcionará la satisfacción o reducción de una necesidad, no surgirá la fuerza para iniciar el proceso de motivación y, por tanto, este último no tendrá lugar.

El motivo se puede satisfacer de muchas formas diferentes, por lo que el individuo considerará entre diversos cursos de acción o comportamientos que de acuerdo a su experiencia o a su percepción del medio considere adecuados para lograr su meta o satisfacer su necesidad.

El incentivo.- Es la fuerza que atrae la atención del individuo porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y necesidades. Si el incentivo no parece proporcionar los medios para satisfacer al individuo, atraerá muy poca atención, pero si éste parece ofrecer los medios para el logro de sus deseos, el individuo comienza a considerarlo como un medio, que a través de un cierto esfuerzo requerido (comportamiento) lo llevará al logro de sus metas.

Factores que influyen en la motivación.

Los factores que influyen en la motivación pueden ser clasificados en tres grandes grupos:

- Individuales
- Del trabajo en sí
- Del medio ambiente del trabajo

Los factores individuales son las características personales de cada ser humano. Entre ellas podemos citar:

- Capacidades y habilidades
- Actitudes y creencias
- Experiencia
- Percepción que el individuo tenga de sí mismo, etc.

Los factores del trabajo en sí son aquellos elementos que tienen relación directa con el trabajo del individuo y que pueden influenciar el proceso de motivación, tales como:

- La tecnología
- Sistemas y procedimientos utilizados
- Claridad de instrucciones
- Autonomía
- Responsabilidad que requiera el puesto, etc.

Los factores del medio ambiente del trabajo se dividen en:

- El medio inmediato, que consiste en la supervisión directa.
- El clima organizacional, que incluye:

  sistema de incentivos,
  estilo de liderazgo o dirección,
  innovación, etc.

Todos estos factores actúan sobre los miembros de la organización influenciando su comportamiento y afectando el proceso de motivación.

Función del supervisor en el proceso de motivación.

Como primer paso el supervisor debe determinar la existencia de necesidades en los trabajadores y la intensidad de los impulsos para satisfacerlas. La tarea de reconocer las necesidades existentes es compleja y requiere de la utilización de la observación, las entrevistas, las encuestas de actitudes, etc.

Los supervisores que no conocen las necesidades de sus subalternos, difícilmente podrán proporcionarles incentivos que estimulen su comportamiento.

Una vez reconocidas las necesidades, se deben decidir y ofrecer incentivos que resulten atractivos y estimulantes al trabajador, lo cual también es tarea del supervisor o jefe. Deben adecuarse las necesidades con los posibles medios de satisfacción para que así los incentivos ofrecidos a los trabajadores sean realistas y tengan valor para las partes interesadas, ya que una verdadera motivación satisface las necesidades personales, al mismo tiempo que logra las metas empresariales.

Los supervisores pueden ayudar a sus subordinados en el proceso de motivación proporcionándoles capacitación, equipo, apoyo a través de políticas y un ambiente cooperativo de trabajo, así como ayuda y orientación en sus actividades, pero evitando en todo momento ser manipuladores.

Aunque el proceso de motivación se basa en la satisfacción de las necesidades del trabajador, la labor del supervisor determina en forma directa que el proceso no sea sólo de valor para el individuo, sino útil para la organización también.

c). Comunicación.

De acuerdo con A. F. Sikula "la comunicación es el proceso de transmitir información, el significado y entendimiento de una persona a otra."(9) Es decir, la comunicación es un flujo de secuencias y no un hecho aislado, en el que la información debe ser transmitida, recibida y entendida pues de lo contrario no existiría una verdadera comunicación.

Elementos de la comunicación.

Los elementos fundamentales en la comunicación son:

- Emisor
- Mensaje
- Canal
- Receptor

El emisor es en quien se origina la información y quien la transmite.

El mensaje es la idea o información que se transmite. Todo mensaje debe contar con:

- Credibilidad.- Es decir, que se verídico.
- Contenido.- Que sea útil y de interés.

- Claridad.- Que sea expresado de tal manera que sea fácil de entender.

- Continuidad y consistencia.- Para que durante todo el mensaje se repita la misma idea y no haya contradicciones.

- Canales.- La comunicación en una organización debe llevarse a cabo a través de los canales ya establecidos.

- Disposición de auditorio.- Mientras menor sea el esfuerzo que realice el receptor para captar la información, la comunicación será más efectiva, pues si el receptor no entiende la información se predispone negativamente al mensaje.

El canal de comunicación es el medio que transporta los mensajes. Por ejemplo: circulares, memoranda, cartas, juntas, etc.

Generalmente los canales de comunicación se identifican con las líneas de autoridad o responsabilidad de la organización.

Los canales pueden ser:

- Formales.- Son los que han sido establecidos en la estructura de la organización.

- Informales.- Surgen a través de las corrientes de simpatía entre los miembros de una organización y sufren transformaciones al pasar de una persona a otra. Por ejemplo: los rumores.

De acuerdo a la dirección del flujo de las comunicaciones, los canales pueden ser:

- Descendentes.- Se basan en la autoridad de quien manda. Siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Por ejemplo: boletines, órdenes, etc. Generalmente la comunicación descente es adecuada cuando la dirección desea comunicar información incontrovertible.

- Ascendentes.- Provienen de uno o varios subordinados y se destinan al jefe. Se basan en la necesidad de que quien manda obtenga información sobre sus subalternos. Por ejemplo: planes de sugerencias, juntas con los empleados, etc.

- Horizontales.- Son los permiten intercambiar información dentro de un mismo nivel jerárquico. Por ejemplo: memoranda interdepartamentales.

Resumiendo:

Canales descendentes:

- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Manuales, etc.

Canales ascendentes:

- Quejas
- Sugerencias
- Reportes de desempeño
- Encuesta de actitudes, etc.

Canales horizontales:

- Conferencias de líneas y asesoría
- Memoranda interdepartamentales, etc.

El receptor es quien recibe la información. La cultura y situación social del receptor, así como su conducta, afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

d). Supervisión.

La supervisión es la revisión de un trabajo. La función supervisora en la organización es aquella que revisa que las cosas se hagan según fueron planeadas y ordenadas.

Aunque la supervisión puede confundirse con el control, la diferencia fundamental es que la supervisión es simultánea a la ejecución, mientras que el control es posterior a ella.

La función supervisora debe darse en todo jefe, desde la alta dirección de la organización hasta los niveles inferiores o jefes de primer nivel.

Importancia.

La importancia del supervisor radica en:

- Ser el encargado de que las cosas se hagan, por lo que de él depende la eficiencia del personal a su cargo.

- Es el elemento que pone en contacto a los empleados con los jefes superiores o administradores.

- Conoce y transmite información de la jerarquía superior a los empleados y viceversa.

Reglas de la supervisión.

- De la unidad del cuerpo administrativo.- Se debe tratar al supervisor como parte del cuerpo administrativo, pues es un jefe y no un empleado común. Cuando se olvida esta regla, se pierde la autoridad del supervisor, lo cual ocasiona problemas a la organización.

- De la doble preparación.- El supervisor necesita dos tipos de conocimientos:

  Los de la técnica específica que va a manejar.

  Los que requiere en su carácter de jefe.

- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.- Toda información, tanto descendente como ascendente, debe pasar por el supervisor para así fortalecer su autoridad y no restarle facultades, pues cuando se rompen los canales de autoridad se debilita la relación entre supervisor y trabajador.

TAREA:

1.2. Mencione cuál es la importancia de la dirección.

TAREA:

1.3. Señale y defina las etapas de la dirección.

C). EJERCICIO DE LA DIRECCION EN TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS.

1. Introducción.

La naturaleza y extensión de la dirección dentro de la estructura organizacional puede dividirse de acuerdo a los niveles jerárquicos en:

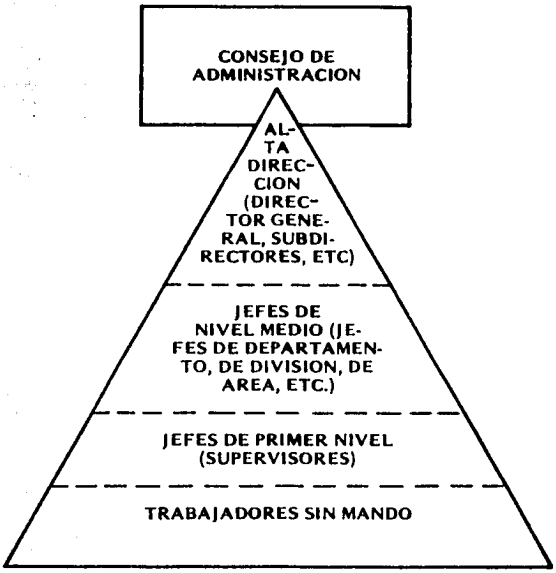
- Jefes de primer nivel
- Jefes de nivel medio
- Jefes de nivel superior o alta dirección

Los jefes de primer nivel, generalmente llamados supervisores, son aquellos cuyas tareas suponen estar al mando de un grupo de empleados, ya sean éstos profesionales o trabajadores no calificados.

Los jefes de nivel medio son aquellos cuyas actividades incluyen, además de la supervisión a empleados, también supervisión de la labor de los jefes de primer nivel.

Los jefes de nivel superior o alta dirección son los que se encuentran en la cúspide de la estructura organizacional y entre cuyas actividades se encuentran el fijar las políticas a seguir, la determinación de objetivos organizacionales, etc.

A continuación se presenta un cuadro en el que se aprecian dentro de la pirámide administrativa, los tres niveles de dirección que se han mencionado:



Adaptado de: Pigors, Paul y Myers, Charles A., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979, p. 138.

Como se puede observar, el ejercicio de la dirección se da en todos los niveles jerárquicos de la organización, siendo la base de todos ellos el jefe o supervisor de primer nivel.

2. El jefe de primer nivel.

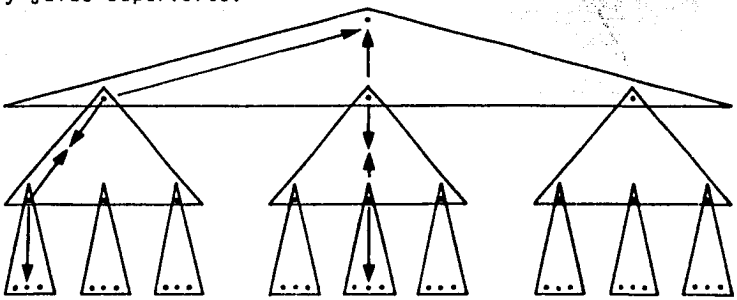
El jefe o supervisor de primer nivel es quien está a cargo directamente de los empleados, inicia y recibe comunicaciones, asigna y revisa el trabajo, se encarga del papeleo y vigila el cumplimiento de las reglas con respecto al desempeño y conducta de los trabajores.

Su posición dentro de la jerarquía de la organización puede apreciarse desde dos puntos de vista:

- El de sus subordinados, que lo identifican como parte del sistema de administración.

- El de sus superiores, quienes lo reconocen como aquella persona a quien se ha encargado movilizar los recursos humanos para el cumplimiento de una tarea.

Es por esto que el papel de jefe de primer nivel es tan importante dentro de la organización, pues es un "eslabón de enlace" que pertenece a dos grupos de la organización, es un superior en un grupo y un subordinado en otro, lo que le permite ser el elemento de unión entre trabajadores y jefes superiores.



EL ESLABON DE ENLACE

Fuente: Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., William W., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979, p. 343.

a). Responsabilidades del jefe de primer nivel.

- Ya que forma parte de un sistema de control administrativo, tiene obligaciones administrativas, pues es el representante de la empresa ante los subordinados.

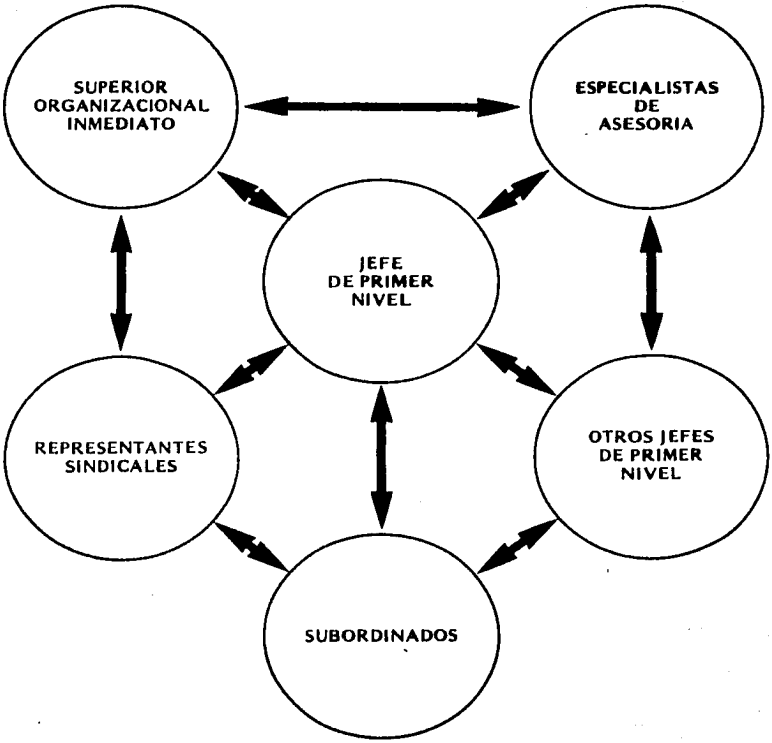
- Es responsable por la maquinaria, por los métodos de trabajo y por el equipo a su cargo.

- También lo es por la productividad de sus subordinados.

En el aspecto de las relaciones humanas, el jefe de primer nivel puede manejar las inconformidades y quejas de los empleados, ofrecer ayuda en problemas que afectan en forma negativa la moral de los trabajadores, dar algún tipo de inducción y entrenamiento en el trabajo, desarrollar el trabajo de equipo y el ánimo de su personal, incrementar el desarrollo individual de los empleados, aumentar el nivel de motivación, etc. Sin embargo, aunque este aspecto de las relaciones humanas es considerado de suma importancia, en la actualidad son pocas las empresas que otorgan este tipo de responsabilidades al jefe de primer nivel.

b). Interacciones del jefe de primer nivel.

La posición del jefe de primer nivel es estratégica, ya que se encuentra en el centro de una red de comunicaciones que se originan en el personal con quien constantemente interactúa y que, teniendo una variedad de funciones distintas, trabaja en funciones complementarias.



Fuente: Pigors, Paul y Myers, Charles A., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979, p. 142.

c). Características del jefe de primer nivel.

- Deseo de administrar.- Debe tener como meta el alcanzar objetivos a través del trabajo de equipo de sus subordinados.

- Inteligencia.- La cual se medirá en base al cumplimiento de sus tareas y a su historial académico y de trabajo.

- Habilidad analítica.- Debe realizar sus tareas a través de procedimientos lógicos y actividades de investigación.

- Habilidad de comunicar.- Debe tener facilidad para transmitir ideas a sus subordinados, así como claridad y fuerza de expresión.

- Integridad.- Que sea digno de confianza y honesto en cuestiones monetarias, materiales y en el uso del tiempo.

3. El jefe de nivel medio.

Básicamente los jefes de nivel medio interpretan los objetivos, programas, políticas y procedimientos dictados por la alta dirección en lo referente a acciones específicas y tareas para que sean llevadas a cabo a través de los jefes de primer nivel.

a). Responsabilidades del jefe de nivel medio.

- Garantizar los resultados obtenidos por los jefes de primer nivel que se encuentren a su cargo.

- Facilitar el flujo de trabajo entre las diferentes unidades.

- Obtener servicio de unidades asesoras para el desarollo y proceso del trabajo.

- Estar al tanto de lo que sucede en otras partes de la empresa.

Además de las responsabilidades ya mencionadas, el jefe de nivel medio dedica gran parte de su tiempo a persuadir a no subordinados para que tomen cierta dirección, logrando esto a través de las relaciones personales que se establecen entre jefes colegas y también a través del poder del puesto que ocupa en la estructura de la organización.

4. El jefe de nivel superior.

Diversos estudios sostienen que existen tres tipos de habilidades que se deben poseer para llevar a cabo un buen liderazgo:

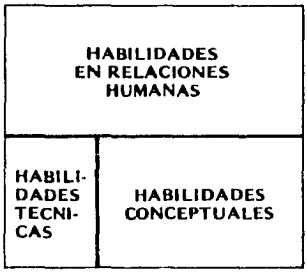
- Habilidades en relaciones humanas
- Habilidades técnicas
- Habilidades conceptuales

Las habilidades en relaciones humanas representan la capacidad del individuo para motivar e integrar a las personas dentro del ámbito laboral.

Las habilidades técnicas constituyen la capacidad y conocimiento del líder en el campo específico que dirige para su aplicación en la solución de problemas específicos y de logro de resultados concretos.

Las habilidades conceptuales representan la capacidad de representar en la mente, manipular y relacionar ideas.

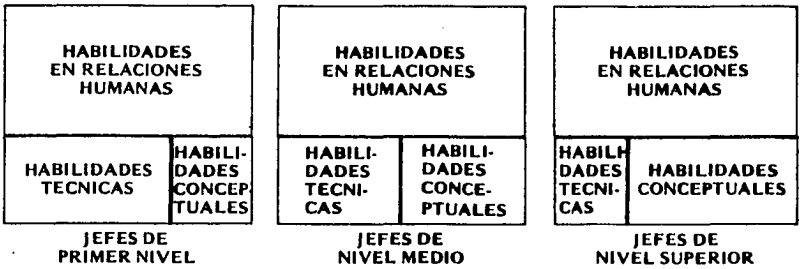
De acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización se requieren distintos grados de estas habilidades. Para los jefes de nivel superior las habilidades conceptuales son más necesarias que las técnicas debido a la naturaleza y exigencias del puesto, siendo las habilidades en relaciones humanas las más necesarias e importantes.



JEFES DE NIVEL SUPERIOR

Complementando lo anterior, se puede afirmar que todos los jefes de una organización, desde el ejecutivo principal hasta los jefes de primer nivel, desempeñan funciones tales como la planeación y la organización, la comunicación de órdenes e instrucciones, la motivación y el control del desempeño de sus subordinados, la resolución de conflictos entre individuos y grupos, el ajuste de quejas y la aplicación de acciones disciplinarias.

Sin embargo, el nivel al cual se coloca el puesto de dirección formal afecta al esquema de habilidades requeridas para un desempeño efectivo. Así se puede observar que las habilidades técnicas necesarias a los jefes de primer nivel son relativamente mayores que las requeridas en niveles más elevados. A la inversa, las habilidades conceptuales aumentan desde los primeros niveles de supervisión a los más elevados. Sin embargo, las habilidades en relaciones humanas son igualmente necesarias en todos los niveles de dirección.



Fuente: Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., William W., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979, p. 339.

D). DIRECCION Y COORDINACION: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.

1. Definición de coordinación.

Es reunir esfuerzos y medios materiales con la finalidad de lograr un objetivo determinado.

Existen diversos autores que consideran que la coordinación es una función específica de la administración, como lo son la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Sin embargo, cada una de estas etapas administrativas es una acción de coordinación, ya que el logro de los objetivos de la organización se da a través del conjunto sincronizado y armónico de esfuerzos de los individuos que en ella trabajan. Es por esto que la coordinación es considerada como la esencia de la administración.

Reyes Ponce, basado en lo expuesto anteriormente, define a la administración como "la técnica de la coordinación." (10)

Ampliando la definición y abarcando el término administración de empresas, dice:

> "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa." (11)

Se dice que la esencia de la administración es la coordinación porque:

- Abarca la acción de quien está administrando en todos los niveles.
- La actividad de la administración se traduce en la coordinación de cosas, personas, intereses, metas, etc.
- El fin de la administración es coordinar para llegar a los objetivos deseados.

2. Dirección y coordinación.

Frecuentemente se confunden los términos: administración, dirección y coordinación. A continuación se explicará su diferencia:

La administración es todo un proceso que involucra diferentes actividades, entre las cuales está la dirección como parte fundamental.

La dirección, como ya se dijo, es un proceso en el que se guía, conduce e influencia la conducta de los subordinados para que realicen un determinado trabajo.

La coordinación es un ordenamiento armonioso de varios elementos (personas y medios materiales) orientados a la obtención de un objetivo.

Por lo antes mencionado se deduce que la coordinación abarca a toda la administración y que en particular se basa en la dirección, ya que a través de sus mecanismos como autoridad, delegación, comunicación y supervisión puede alcanzarse una máxima eficiencia en la organización.

Es por esto que la responsabilidad del supervisor o jefe es optimizar la coordinación a través de: una estructura organizacional eficiente, seleccionando buenos subordinados, supervisando adecuadamente, etc.

TAREA:

1.4. Defina los términos coordinación y dirección.

E). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION RELATIVOS A LA DIRECCION (PRINCIPIOS DE DIRECCION).

Agustín Reyes Ponce señala que existen cinco principios de dirección, que son:

1. Principio de la coordinación de intereses.
2. Principio de la impersonalidad de mando.
3. Principio de la vía jerárquica.
4. Principio de la resolución de conflictos.
5. Principio del aprovechamiento del conflicto.

A continuación se explicará el significado e importancia de cada uno de ellos.

Principio de la coordinación de intereses.

> "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél."(12)

La actitud actual hacia el éxito organizacional consiste en que la estructuración de las relaciones laborales debe planearse de tal forma que se puedan realizar simultáneamente las finalidades del trabajo en sí y los objetivos de la organización en general, así como el logro de las metas del individuo en lo particular.

Aunque los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados no son siempre los mismos, se debe tratar de conciliar las necesidades individuales con los intereses de la organización, lo cual debe llevarse a cabo mediante un esfuerzo integrado. Cuando se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los trabajadores y se proporciona el medio para satisfacerlas, por lo general la respuesta del trabajador es positiva y valiosa, lo cual redunda en beneficio de la organización.

Habitualmente los trabajadores se afilian a una empresa específica con la esperanza de cumplir determinados objetivos y metas personales, por lo que es erróneo pensar que se obtendrá mayor eficiencia sacrificando los intereses individuales en bien del fin general. Con esto, el que ejerce el mando, sólo conseguirá disminuir la colaboración de sus subordinados.

Una de las responsabilidades esenciales del supervisor o jefe es lograr que los supervisados busquen la obtención de los objetivos organizacionales, conscientes de que a través de ellos podrán alcanzar mejor sus metas individuales.

Principio de la impersonalidad de mando.

> "La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda." (13)

Este principio se basa en dos tendencias naturales del ser humano:

- La de establecer e imponer su voluntad por sobre la de los demás.

- La natural oposición a recibir una imposición o exigencia de otros.

Es por esto que se requiere que las órdenes no se identifiquen ni con quien ordena, ni con quien obedece, sino que se asocien con una situación específica del trabajo.

La fuente de una orden es la situación que la exige y dicha situación se impone tanto al jefe como al subordinado, por lo que la autoridad debe ejercerse no como consecuencia del arbitrio del que ordena, sino como una necesidad para el adecuado funcionamiento de la organización.

Principio de la vía jerárquica.

"Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante." (14)

Al existir una buena estructura jerárquica y una adecuada planeación administrativa en la organización, una orden debe seguir los conductos establecidos con anterioridad y no deberá omitirlos sin motivo. Dichos conductos son líneas de autoridad y responsabilidad que generalmente descienden desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

Cuando se saltan los niveles jerárquicos en la organización:

- Se afecta negativamente el prestigio y la moral de los jefes intermedios.
- Se debilita su autoridad.
- Existe desconcierto en los subordinados.
- Se provoca la duplicidad de mando.

En caso de que deba romperse la vía jerárquica saltando a los jefes intermedios, deben existir las siguientes circunstancias:

- Que la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.
- Que esto se lleve a cabo en forma excepcional o extraordinaria, ya que de lo contrario sería indicativo de que o los jefes intermedios no son necesarios, o de que no se les considera con la capacidad suficiente para el puesto.
- Que se justifique el rompimiento de la vía jerárquica en presencia del jefe intermedio.

Lo que generalmente conduce a romper este principio es el nombramiento de "asistentes", los cuales son personas sin autoridad, pero en los que recae gran parte de la responsabilidad, lo cual va en detrimento de la organización pues se pierde eficiencia.

Principio de la resolución de conflictos.

"Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes." (15)

Se debe procurar que los conflictos que aparezcan en la organización se resuelvan rápidamente, ya que éstos son un obstáculo para la coordinación de actividades y, por tanto, reducen la eficacia administrativa.

Dado que este principio hace referencia al concepto de conflicto, a continuación se mencionarán:

- Definición
- Características

Definición.

El conflicto puede definirse como "todo tipo tipo de interacción antagónica u oposición". Esta definición es bastante flexible y abarca:

- Metas y objetivos incompatibles
- Diferencia en las estructuras de valores
- Intereses divergentes
- Interacciones evidentes o secretas

Características.

- Por lo menos dos partes (individuos o grupos) están involucrados en algún tipo de interacción.
- Objetivos, metas o valores mutuamente excluyentes existen o son percibidos por las partes involucradas.
- La interacción se caracteriza por un comportamiento orientado a derrotar, minimizar y suprimir al oponente.
- Cada una de las partes trata de obtener una posición favorable de poder sobre la otra.

Cuando surge el conflicto, los supervisores que ocupan puestos que afectan las actividades de las partes involucradas, pueden encontrar de utilidad las siguientes propuestas:

- Tratar de determinar las causas que originaron el conflicto, así como los sentimientos de las personas en desacuerdo.
- Darle una canalización positiva a las tensiones y hostilidades.

- Lograr una integración de ideas de las partes en conflicto.

- Llegar a soluciones reales que sean apoyadas por las partes en oposición.

Principio del aprovechamiento del conflicto.

"Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones." (16)

Se debe tratar de que el conflicto no sea sólo un problema, sino que sea una fuente de búsqueda de nuevas alternativas y soluciones. Es decir, no hay que centrarse en el aspecto negativo del conflicto, sino verlo desde un punto de vista constructivo, en el que las soluciones sean favorables a todas las partes en desacuerdo.

Para solucionar un conflicto, existen tres procedimientos:

- Por dominación.- Cuando una de las partes involucradas obtiene lo que deseaba, mientras que la otra pierde todo aquello a lo que cree tener derecho. Este procedimiento es llamado también de "triunfo-derrota".

- Por compromiso o conciliación.- Cuando las partes involucradas ceden parte de sus exigencias en bien de la solución del conflicto. También es llamado procedimiento de "derrota-derrota", ya que ninguno de los oponentes obtiene lo que desea, sino únicamente parte de sus pretensiones. Se basa en el supuesto de que obtener algo es mejor que nada. Aunque este procedimiento puede dar una solución aceptable para ambas partes, puede no ser satisfactoria para ninguna de las dos.

- Por integración o coordinación.- Cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretensiones. También es llamado procedimiento de "triunfo-triunfo", ya que se basa en un beneficio aceptable para las dos partes. Para llevarlo a cabo se debe hacer un replanteamiento del problema para así buscar nuevas posibilidades de solución que permitan resolver el conflicto, de tal manera que ambas partes queden satisfechas.

La selección de un procedimiento para la resolución de un conflicto puede resultar complicada, pero debe ser orientada por un razonamiento de contingencia, es decir, se deben evaluar los factores específicos de la situación antes de tomar una decisión.

TAREA:

1.5. Mencione los principios de dirección señalados por Reyes Ponce.

Además de estos cinco principios de dirección mencionados, Koontz y O'Donnell señalan:

1. Principio de dirigir el objetivo.
2. Principio de la armonía de los objetivos.
3. Principio de la unidad de mando.
4. Principio de la supervisión directa.
5. Principio de liderazgo.
6. Principio de las técnicas de dirección.

Principio de dirigir el objetivo.

> "Mientras más efectivo sea el proceso de dirección, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa."(17)

Es decir, como la dirección se basa en los aspectos interpersonales de la organización, mientras mejor se haga comprender al personal cuáles deben ser sus metas, funciones y responsabilidades en la empresa, se logrará una mejor cooperación de su parte, lo cual conducirá a una mayor eficiencia organizacional.

Principio de la armonía de los objetivos.

> "Mientras más efectiva es la dirección, más se darán cuenta los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa."(18)

Es semejante al principio de coordinación de intereses expuesto por Reyes Ponce. Si bien los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados no siempre son los mismos, los jefes o supervisores deben tratar de conciliar ambos, con el fin de que tanto la empresa como el empleado logren sus metas.

Principio de la unidad de mando.

> "Mientras más completa sea la relación de información de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados."(19)

El concepto de unidad de mando ayuda a cada empleado a saber a quién debe escuchar y a quién puede recurrir para consulta y guía, así no se confunde por las indicaciones que vienen de otras fuentes y responde solamente a las instrucciones de su superior inmediato, el cual se encuentra en la mejor situación para seleccionar la técnica directiva en la que sus subordinados se desempeñen mejor.

Principio de la supervisión directa.

> "Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subordinados, más efectiva será su dirección."(20)

Es decir, aunque un jefe utilice diversos sistemas para evaluar a sus subalternos, no existe nada igual al contacto directo para poder establecer una adecuada comunicación y entendimiento.

Principio de liderazgo.

> "Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entienda un administrador lo que estimula a sus subalternos y cómo operan estos estímulos, y cuanto mejor las refleje al llevar adelante sus actividades administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder."(21)

Reconociendo que sus subalternos tienen deseos y metas personales, existen muchas formas en las que un jefe puede estimularlos para un mejor desempeño a través de sus técnicas de dirección, pudiendo mejorar así las oportunidades de dinero, status, poder, sentido de satisfacción, etc.

Principio de las técnicas de dirección.

> "A medida que las personas, las tareas y el ambiente organizacional varíen, las técnicas de dirección deben variarse adecuadamente." (22)

Actuando en términos de efectividad, es necesario que las técnicas de dirección se modifiquen de acuerdo a los cambios que se presenten en la organización.

4. RESPUESTAS

1.1.

Previsión,
planeación,
organización,
integración,
dirección,
control.

1.2.

La importancia de la dirección radica en su naturaleza interpersonal, es decir que no solamente trata con cifras y cosas, sino con seres humanos. Además es el elemento más real de la administración, pues no trata con el "deber ser" de las cosas, sino con lo que realmente son. Finalmente, la dirección es fundamental, ya que a través de ella se obtienen los resultados previstos y planeados y para los cuales se había organizado e integrado.

1.3.

1. Autoridad. Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

2. Motivación. Es el proceso de originar una acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de actividad.

3. Comunicación. Es el proceso de transmitir información, el significado y el entendimiento de una persona a otra.

4. Supervisión. Es la revisión de un trabajo.

1.4.

Coordinación. Es un ordenamiento armonioso de personas y medios materiales, orientados a la obtención de un objetivo.

Dirección. Es un proceso en el que se guía, conduce e influencia la conducta de los subordinados para que realicen determinado trabajo.

1.5.

Principio de la coordinación de intereses,
principio de la impersonalidad de mando,
principio de la vía jerárquica,
principio de la resolución de conflictos,
principio del aprovechamiento del conflicto.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. El concepto de administración, así como las diferentes etapas del proceso administrativo para así obtener el marco conceptual en donde se sitúa la dirección.

2. La importancia de la dirección como elemento fundamental de la administración, ya que a través de ella se ejecuta todo lo planeado.

3. Los diferentes elementos que integran la dirección que son: autoridad, motivación, comunicación y supervisión. Asimismo, analizamos cada uno de estos elementos para determinar su importancia dentro del proceso de dirección.

4. El papel que juega la dirección en todos los niveles de la organización, desde los niveles más altos hasta los niveles inferiores equivalentes a los supervisores de primer nivel, que son la base de la dirección en toda empresa.

5. La coordinación como elemento esencial de la administración, que es parte integrante de todos los elementos administrativos, incluyendo a la dirección y siendo esta última fundamental en el logro de la coordinación que es necesaria para el desarrollo eficiente de una empresa.

6. Los principios de dirección señalados por Reyes Ponce y por Koontz y O'Donnell, los cuales son coincidentes en algunos puntos. Estos principios determinan factores que se deben tomar en cuenta si se desea dirigir adecuadamente.

6. AUTOEVALUACION

1. Indique qué es el proceso administrativo.
2. Enuncie las etapas del proceso administrativo según Reyes Ponce y compárelo con lo señalado por Guzmán Valdivia.
3. Describa el porqué la dirección es la parte fundamental de la administración.
4. Mencione los elementos de la dirección.
5. Explique los diferentes tipos de autoridad.
6. Describa los diferentes tipos de poder.
7. Defina el mando y los elementos que lo constituyen.
8. Explique el proceso de motivación.
9. Indique cuál es la función del supervisor en el proceso de motivación.
10. Defina el concepto de comunicación.
11. Mencione las responsabilidades del supervisor de primer nivel.
12. Defina los conceptos de dirección y de coordinación.
13. Mencione la diferencia que existe entre dirección y coordinación.
14. Describa el principio de la coordinación de intereses.
15. Defina el principio de la unidad de mando.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1), (2) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1982, p. 16.

(3) Idem, p. 26.

(4), (5) Ibidem, p. 305.

(6) Ibidem, p. 306.

(7) Ibidem, p. 316.

(8) Harris, O. Jeff Jr., Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1979, p. 214.

(9) Sikula, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1979, p. 117.

(10), (11) Reyes Ponce, Agustín, Op. cit., p. 27.

(12), (13) Idem, p. 308.

(14) Ibidem, p. 309.

(15) Ibidem, p. 310.

(16) Ibidem, p. 311.

(17) Koontz, Harold y O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1974, p. 539.

(18) Idem, p. 540.

(19) Ibidem, p. 541.

(20), (21) Ibidem, p. 608.

(22) Ibidem, p. 609.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Arias Galicia, Fernando y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1974.

- Byars, Ll. L. y Rue, L. W., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1983.

- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., William W., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.

- Hampton, David R., Administración Contemporánea, Editorial McGraw-Hill, México, 1983.

- Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1981.

- Pigors, Paul y Myers, Charles A., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.

- Thierauf, Robert J., Klekamp, Robert C. y Geeding, Daniel W., Principios y Aplicaciones de Administración, Editorial Limusa, México, 1983.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

PAPEL DEL SUPERVISOR

de Cameron C. Smith

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento. El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica informal del trabajo.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión. Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización.

Principios de la supervisión.

Cuando se le pregunte sobre lo que, en general, regula las actividades de trabajo, un supervisor consciente contestará: "Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada". Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo, y la actividad tienen que emprenderla los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente. Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de la super-

visión. Algunos de los principios más importantes de la supervisión son:

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.

2. Generalmente, la dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.

3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la revaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.

4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática.

   a). La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad.

   b). La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formulación conjunta de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.

   c). La supervisión deberá estimular la iniciativa, la confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.

   d). La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar las idiosincrasias, la renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; los primeros, objeciones.

   e). La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria, debe derivarse de la planeación del grupo.

5. La supervisión deberá emplear métodos y actitudes científicos en cuanto sean aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.

6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento y la evaluación del trabajo, los trabajadores y los procesos de trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deberá derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos, suficientes, mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos y conclusiones de una opinión descontrolada.

7. La supervisión tiene que ser creativa.

   a). La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de autoexpresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.

   b). La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.

   c). La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

Técnicas de la supervisión.

Los métodos y técnicas de la supervisión son formas determinadas de hacer algo, es decir, son instrumentos con los que se logran resultados. Incluyen planificación, organización, toma de decisiones, evaluación de la ejecución, clasificación de puestos, sanciones disciplinarias, adiestramiento, programas de salud y seguridad e infinidad de otras actividades similares.

El supervisor no utilizará una técnica aislada. Su acción debe basarse teniendo en cuenta los objetivos y principios que habrán de aplicarse, y debe realizarse mediante el empleo de varias técnicas. Por ejemplo, el supervisor no puede hacer un proyecto sin considerar todos los factores que guardan relación con los objetivos de la actividad planificada o que afectan el logro de los mismos. Esto deberá abarcar toma de decisiones, orientación, coordinación, comprensión de los empleados y otras diversas actividades relacionadas entre sí.

Hemos desmenuzado o separado estos factorres con el fin de exponerlos. En su funcionamiento real debe considerárseles conjuntamente, como también las diversas relaciones que existen entre ellos. El supervisor tiene que examinar e integrar o coordinar mentalmente todos estos factores en cada una de las decisiones o actividades que esté planificando o ejecutando. De este modo estará en posibilidad de actuar uniformemente en todo cuanto haga.

Lo fundamental, entonces, es que el supervisor debe seguir los principios y aplicar los métodos y técnicas de supervisión de modo que todos los conocimientos, especializaciones y aptitudes que le son propios se utilicen para determinar la acción que debe emprender en cada una de las situaciones a las que se enfrente. Esta es la razón que hace de la supervisión un trabajo difícil y exigente. Nunca será demasiado recalcar su importancia.

Tomado de Guías para Supervisores.
Cameron C. Smith. Editorial Trillas. México. 1975.

SEGUNDA UNIDAD

LA DIRECCION Y LOS CRITERIOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

50

INDICE DE LA SEGUNDA UNIDAD

52

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Conocer los criterios fundamentales para clasificar los conceptos que se han dado históricamente sobre la naturaleza humana.

b). Conocer los conceptos sobre la naturaleza humana que distingue cada criterio y las diferentes técnicas o estilos de dirección a que da lugar.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Explicar los criterios para clasificar los conceptos sobre el hombre según: Douglas McGregor, Edgar H. Schein y H. Koontz y C. O'Donnell.

b). Explicar cada uno de los conceptos sobre la naturaleza humana que distingue cada criterio y los diferentes estilos o técnicas de dirección que origina.

2. SINOPSIS

LA DIRECCION Y LOS CRITERIOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA.

A). Criterios o tipología más importante para clasificar los conceptos sobre el hombre y repercusión de estos últimos en las técnicas o estilos de dirección.

1. Criterio de Douglas McGregor.
2. Teoría Z.
3. Criterio de Edgar H. Schein.
4. Criterio de Harold Koontz y Cyril O'Donnell sobre la naturaleza humana.

3. TEMATICA

A). CRITERIOS O TIPOLOGIA MAS IMPORTANTE PARA CLASIFICAR LOS CONCEPTOS SOBRE EL HOMBRE Y REPERCUSION DE ESTOS ULTIMOS EN LAS TECNICAS O ESTILOS DE DIRECCION.

Los jefes y supervisores al dirigir, actúan basados en una filosofía personal que concierne a la naturaleza fundamental de los recursos humanos a su cargo. Al clasificar los conceptos sobre la naturaleza humana, quien dirige, aplica criterios especiales que son fuertemente influidos por su propia estimación de las habilidades, las actitudes y los sentimientos de sus subordinados. Es decir, como lo han señalado algunos teóricos: "dime cuál es tu filosofía de la naturaleza humana y te diré cómo diriges."(1)

Las ideas de un directivo no sólo determinarán hasta cierto punto, qué forma de organización va a ser utilizada para cumplir una tarea, sino que también determinan la estrategia de dirección. El tipo de expectativas que él tenga respecto a las personas, será la expresión de sus postulados básicos acerca de sus empleados.

En la presente unidad se estudiarán algunas filosofías sobre la naturaleza humana. Se describirán modelos del ser humano basados en postulados que reflejan las creencias y actitudes de sus autores y que definen estilos de dirección específicos.

1. Criterio de Douglas McGregor.

Douglas McGregor en su libro El Aspecto Humano de las Empresas expuso dos teorías sobre la naturaleza y conducta humanas:

- la teoría X
- la teoría Y

afirmando que los valores culturales del supervisor con

respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Teoría X.

Los supuestos en los que se basa esta teoría son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

  De acuerdo a lo anterior, el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo a través de la especificación de límites de productividad, del uso de recompensas por buena actuación, etc.

- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que desarrolle el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

  La repugnancia al trabajo es tan fuerte que la promesa de recompensas no basta para que el individuo realice los esfuerzos requeridos. Esto sólo se logrará a través de la amenaza del castigo.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

  A través de este supuesto se concibe al hombre como un ser mediocre.(2)

Con base en las ideas expuestas en la teoría X, los jefes tratan de controlar la conducta de sus subordinados mediante un sistema de restricciones externas, como por ejemplo, el conceder y retirar recompensas económicas. Por otra parte, los empleados tratan de dar a conocer sus necesidades a la organización y de obtener respuesta a éstas recurriendo a retirar su compromiso y producir sólo lo suficiente, lo cual transforma la relación jefe-subordinado en un círculo vicioso.

McGregor consideró que esta atmósfera de desconfianza y competencia era innecesaria. Aunque no negaba que los empleados a menudo se muestran perezosos e indiferentes, afirmó que éstos aprenden estas conductas como respuesta a los esfuerzos de los gerentes por ejercer control en ellos y por utilizar esfuerzos coercitivos para obtener

un rendimiento satisfactorio. Es por lo anterior que esta teoría se considera como fundamento de la dirección autoritaria.

Teoría Y.

Los supuestos en los que se basa esta teoría son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

  Es decir, al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.

- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

  El hombre no necesita de controles externos para actuar en beneficio de las metas de la organización.

- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

  Estas compensaciones pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado para lograr los objetivos de la organización.

- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

  El rehuir las responsabilidades y la falta de ambición son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

  Es decir, la mayoría de los empleados puede poseer las características intelectuales que se requieren para resolver los problemas que se presentan en la organización.

- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Es decir, las capacidades intelectuales de los empleados no son debidamente desarrolladas por la organización.(3)

Influido por los trabajos e investigaciones desarrolladas por Peter Drucker, Frederick Herzberg y Abraham Maslow, McGregor formuló la teoría Y, aportando datos de las ciencias conductuales a la administración y tratando de lograr que la información acerca de la conducta humana fuera significativa para los gerentes, ampliando así el campo de posibilidades para nuevas prácticas y orientaciones administrativas.

Al adoptar los principios de la teoría Y, se trata de alcanzar un grado de integración en el que el individuo pueda conseguir sus metas y alcanzar mayores satisfacciones, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización. Debido a lo anterior, la teoría Y es considerada como fundamento de la dirección participativa.

Resumiendo, el análisis de la teoría X y de la teoría Y, ayuda a explicar la distinción entre los teóricos de la administración llamados tradicionalistas y los conocidos como científicos de la conducta. Básicamente, la diferencia reside en los supuestos que hace cada uno de ellos acerca de la naturaleza de los recursos humanos presentes en el ámbito laboral.

"El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa."(4)

TAREA:

2.1. Mencione la importancia del estudio de la teoría X y de la teoría Y, expuestas por Douglas McGregor.

2. Teoría Z.

Strauss y Sayles desarrollaron una tesis denominada teoría Z, que se basa en los siguientes supuestos sobre la naturaleza humana:

- La gente quiere sentirse importante.
- La gente desea ser informada.
- Las personas desean pertenecer a grupos.
- Las personas desean que se les reconozcan sus méritos.

De acuerdo a los supuestos antes mencionados, las políticas de dirección que debe adoptar el jefe o supervisor son:

- Ensalzar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados.
- Lograr que la gente se sienta importante.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- "Vender ideas".
- Explicar el "porqué" de las órdenes.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Centralizar las grandes decisiones.

A través de la aplicación de las políticas de dirección señaladas anteriormente, se espera que:

- Un trabajador satisfecho producirá más.
- Los subordinados cooperarán de buen grado.
- Los trabajadores tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Este enfoque propone que un buen jefe debe impartir instrucciones claras y proporcionar entrenamiento a sus subordinados, verificar sus actuaciones, así como estimularlos y alentarlos para obtener de ellos sus mejores esfuerzos.

Como conclusión, esta teoría señala que un trabajador contento produce más, por lo que precisa satisfacer sus necesidades para así obtener mayor productividad. Sin embargo, numerosas investigaciones al respecto no han podido demostrar que exista una relación de peso entre ambos conceptos.

TAREA:

2.2. Señale algunas de las políticas de dirección que debe adoptar el jefe según la teoría Z.

3. Criterio de Edgar H. Schein.

De acuerdo con Edgar H. Schein los supuestos sobre las personas que operan en una organización han reflejado, a lo largo de la historia, ciertas posiciones filosóficas sobre la naturaleza del ser humano y han servido de justificación a los sistemas de organización y formas políticas predominantes en un momento dado.

De acuerdo a su aparición histórica, Schein señala cuatro tipos de supuestos en lo que respecta a las personas:

- el hombre racional-económico
- el hombre social
- el hombre que se autorrealiza
- el hombre complejo (5)

El hombre racional-económico.

La doctrina del hombre racional-económico se deriva en parte de la filosofía hedonista, que argumentaba que el hombre se comporta de acuerdo a las acciones que puedan potenciar al máximo sus propios intereses.

Los supuestos de esta doctrina en relación a los empleados son:

- El hombre se halla motivado primordialmente por incentivos económicos y hará, pues, aquello que le suponga la máxima utilidad económica.

- Como los incentivos económicos se hallan bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente pasivo que puede ser manipulado, motivado y controlado por la organización.

- Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales y se les debe impedir que interfieran con el cálculo racional del propio interés del hombre.

- Las organizaciones pueden y deben ser estructuradas de tal manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y, por tanto, sus rasgos impredecibles.

Además de estos supuestos, se citan los expuestos por Douglas McGregor en su teoría X.

La doctrina del hombre racional-económico clasificaba a los seres humanos en dos grupos: el que no merece confianza, el motivado por el dinero y, por el contrario, el grupo de personas digno de crédito, provistas de motivaciones más amplias y formando una élite que tiene que organizar y dirigir a las masas.

Estrategia directiva implicada.- Una organización que opere movida por los principios antes mencionados, buscará mejorar su eficacia a través de:

- La preocupación de la organización en sí misma.

- La revisión de sus temas de incentivos, es decir, los sistemas que intentan motivar y recompensar el rendimiento.

- La revisión de su estructura de control.

Si las personas no producen, se busca la solución en la reestructuración de empleos o bien cambiando los incentivos y el sistema de control para asegurar así los niveles de producción.

La autoridad radica esencialmente en puestos o en posiciones designadas y se espera que el empleado obedezca a cualquiera que ocupe puestos de autoridad con independencia de su pericia. No se requiere que los empleados vayan más allá de lo que el sistema de incentivos y de control les permite.

Evidencias a favor de la realidad del hombre racional-económico.- La historia de la industria en general constituye una evidencia contundente de la existencia de la doctrina del hombre racional-económico. Durante muchos años la teoría más aceptada fue la que sostiene que el dinero y los incentivos individuales son motivadores eficaces para lograr que el hombre realice mayores esfuerzos en bien de la organización; mientras tanto, sus necesidades emotivas no quedan satisfechas a través de la realización de su trabajo, lo cual es lógico y carece totalmente de importancia.

El hombre social.

La doctrina del hombre social surgió de los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo. A través de los datos obtenidos se proporcionó atención al hecho de que en la determinación de los perfiles de trabajo, la necesidad de ser aceptado y apreciado por los compañeros es más importante que los incentivos económicos ofrecidos por la dirección.

A través de numerosas entrevistas con trabajadores, Mayo se percató de que muchos de ellos se quejaban de un sentimiento de alienación y una pérdida del sentimiento de identidad. De los datos obtenidos, confeccionó una serie de supuestos básicos sobre la naturaleza del hombre:

- El hombre se halla motivado básicamente por las necesidades sociales y obtiene su sentido básico de identidad mediante su relación con los demás.

- Como resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, ha desaparecido el significado de este último y lo debemos buscar, por tanto, en las relaciones sociales dentro del empleo.

- El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de compañeros que a los incentivos y a los controles de la dirección.

- El hombre responde a la dirección en la medida en que un supervisor puede satisfacer las necesidades sociales de sus subordinados.

Estrategia directiva implicada.- Los postulados básicos señalados anteriormente poseen implicaciones diversas en lo que se refiere a la estrategia de dirección.

- Exigen que un director no debe limitar su atención a la tarea que va a ser realizada, sino que debe prestar más atención a las necesidades de las personas que trabajan con él.

- En vez de preocuparse de la motivación y del control de los subordinados, el directivo debe preocuparse por sus sentimientos y su sentido de pertenencia y de identidad.

- El directivo debería aceptar los grupos de trabajo como una realidad y pensar en los incentivos de grupo más que en los incentivos individuales.

- El papel de un directivo oscila desde la planificación, la organización, la motivación y el control hasta la actuación como un intermediario entre el hombre y la di-

rección de nivel superior, al escuchar e intentar comprender las necesidades y sentimientos de sus subordinados y mostrarles consideración y simpatía.

De acuerdo a los supuestos de la doctrina del hombre social, el directivo en vez de ser el creador del trabajo, el motivador y el que controla, se convierte en una persona que facilita las tareas y que apoya al trabajador, reconociendo en éste la existencia de necesidades diferentes a las estrictamente económicas.

La empresa puede esperar un mayor grado de lealtad e identificación con sus objetivos por parte del empleado, ya que éste al satisfacer sus más importantes necesidades emotivas a través de su trabajo, se sentirá moralmente implicado en la organización.

Evidencias a favor de la realidad del hombre social.- Numerosos estudios (entre ellos los realizados por Mayo, Trist, Whyte, el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, etc.) sirven de base para afirmar que el hombre se halla motivado socialmente en su vida dentro de una organización. En la medida en que los supuestos acerca del hombre social son empíricamente válidos, implican que los miembros no sólo pueden, sino que en realidad lo hacen, hallarse moralmente implicados en la organización a la que pertenecen. Sin embargo, es conveniente no generalizar los conceptos referentes al hombre social, ya que se carece de evidencias absolutas.

El hombre que se autorrealiza.

Para Argyris, Maslow, McGregor y otros psicólogos que han estudiado la conducta humana en las organizaciones, la pérdida de significado del trabajo no se relaciona sólo a las necesidades sociales de un individuo, como lo señaló Mayo, sino con la necesidad inherente a los seres humanos de usar sus capacidades y aptitudes de una forma madura y productiva.

El problema se agrava en las organizaciones modernas en las que los empleos son muy especializados, por lo que no permiten a los trabajadores utilizar todas sus capacidades, ni les permiten establecer una relación entre lo que hacen y la misión global de la organización.

Los supuestos en los que se basa esta doctrina sobre la naturaleza del hombre son:

- Las motivaciones de los seres humanos se dividen en categorías que se distribuyen en una jerarquía;

1. Necesidades muy simples de supervivencia, seguridad y protección.

2. Necesidades sociales y de pertenencia al grupo.

3. Satisfacción del ego y necesidades de autoestima.

4. Necesidades de autodominio y dependencia.

5. Necesidades de autorrealización, en el sentido de un uso máximo de todos sus recursos.

A medida que las necesidades de un nivel inferior quedan satisfechas, se ponen en marcha algunas de las motivaciones de más alto nivel. Incluso el ser humano de menos talento busca una autorrealización, un significado y la realización de su obra, si sus otras necesidades se encuentran más o menos satisfechas.

- El hombre intenta comportarse de una manera madura en el empleo. Esto significa el ejercicio de una cierta dosis de autonomía y de independencia, la adopción de perspectivas a largo plazo, el desarrollo de capacidades y aptitudes especiales y una mayor flexibilidad en su adaptación a las circunstancias.

- El hombre se halla primordialmente automotivado y autocontrolado, y es probable que los incentivos y los controles impuestos externamente amenacen a la persona en cuestión y la reduzcan a un ajuste menos maduro.

- No existe ningún conflicto esencial entre la autorrealización y un rendimiento más eficaz en las organizaciones. Si se le da esa posibilidad, todo ser humano integrará voluntariamente sus propios objetivos con los de la organización.

Estrategia directiva implicada.- Un directivo que actúe de acuerdo a los supuestos antes mencionados:

- Se preocupará menos de ser considerado hacia sus empleados y hará que su tarea sea intrínsecamente más significativa y apasionante. De esta forma el empleado puede encontrar en su trabajo un significado que le dé un sentido de autoestima y orgullo.

- Actuará de catalizador y facilitará las tareas, en vez de ser simplemente un motivador y un agente de control.

- Delegará en sus subordinados la dosis exacta de responsabilidad que ellos puedan soportar.

Existen importantes derivaciones de los postulados de la doctrina del hombre que se autorrealiza, como son:

- La autoridad pasa de ser algo relacionado con la oficina y con el puesto que ocupa el directivo en ella, a formar parte de la tarea en sí.

- El directivo es el agente a través del cual se comunican las exigencias que imponen las tareas a realizar.

- El empleado que busca la autonomía y es capaz de disciplinarse a sí mismo, estará en condiciones de comprobar si su trabajo ha sido realizado de una manera adecuada.

- La interrelación psicológica implica el intercambio de oportunidades de obtener recompensas intrínsecas (satisfacción en lo que respecta a los resultados y al uso de las capacidades de cada uno) con un rendimiento y una creatividad de alto nivel. A diferencia de las teorías del hombre racional-económico y del hombre social, en las que existen recompensas extrínsecas (económicas o sociales), la teoría del hombre que se autorrealiza, a través de las recompensas intrínsecas, crea una gran dosis de devoción a los objetivos de la organización y un esfuerzo creador en la prosecución de ellos.

Evidencias a favor de la realidad del hombre que se autorrealiza.- Numerosas investigaciones llevadas a cabo por Mayo, Argyris y Herzberg entre otros, han puesto de manifiesto el hecho de que el hombre que se autorrealiza otorga gran significado a las necesidades de orden superior que requieren de autonomía, sentido de aventura y autorrealización y que éstas adquieren mayor importancia en el momento en que se satisfacen ciertas necesidades sociales y de seguridad de rango inferior.

Aunque existe evidencia de que las necesidades de autorrealización son importantes en niveles altos de la organización, sus alcances no han sido debidamente validados en empleados de categoría inferior.

Sin embargo, se ha afirmado que la razón por la que muchos trabajadores no buscan la autorrealización a través de su trabajo se debe al hecho de que la organización no les ha brindado oportunidad para expresarla o que no les ha permitido cubrir sus necesidades primarias o inferiores.

El hombre complejo.

El hombre es un ser mucho más complejo que el que se haya especificado en las tres descripciones anteriores, ya que es centro de numerosas necesidades y potenciales únicos,

por lo que es extremadamente difícil hacer generalizaciones acerca de los seres humanos, sobre todo a medida que las sociedades varían y se diferencian entre sí.

A continuación se mencionan los postulados que justifican esta complejidad:

- El hombre no sólo es complejo, sino que es muy variable; tiene muchas motivaciones que se hallan dispuestas en cierto escalafón de importancia, pero esta jerarquía se halla sujeta a cambios de momento a momento y de situación a situación. Además los motivos se interrelacionan entre sí y se combinan en perfiles motivacionales complejos (por ejemplo, puesto que el dinero puede facilitar la autorrealización, para algunas personas las tensiones económicas equivalen a una autorrealización).

- El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas y, por tanto, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.

- Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las diversas subpartes de la misma organización pueden divergir; la persona que se halla alienada en una organización formal cumplirfa sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea en sí es compleja, como por ejemplo, la de un directivo, algunas partes de la misma pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes.

- El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones; su satisfacción última y la eficacia definitiva de la organización depende sólo en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que ha de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organización se relacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y los sentimientos concomitantes. Por ejemplo, un trabajador calificado, pero con escasas motivaciones, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un trabajador no calificado, pero, en cambio, muy motivado.

- El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la ta-

rea que realiza; en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos.

Estrategia directiva implicada.- De acuerdo a los postulados mencionados anteriormente, el directivo o jefe debe:

- Poseer una sensibilidad y una capacidad de diagnóstico suficientes para intuir y apreciar las diferencias en las actitudes y motivaciones de las personas que dependen de él.

- Considerar y valorar las diferencias de sus subordinados y no tratar de eliminarlas.

- Tener flexibilidad personal, así como las aptitudes necesarias para variar su propia conducta.

- Estar preparado para aceptar una gran diversidad de relaciones interpersonales, estructuras de autoridad e interrelaciones psicológicas.

Evidencias a favor de la realidad del hombre complejo.- Múltiples estudios llevados a cabo por Vroom, Gellerman, Whyte y Zaleznik, entre otros, han puesto relieve en las diferencias y complejidad del ser humano. A través de estas investigaciones se ha evidenciado que diversos tipos de motivos y necesidades poseen significados muy diferentes según cada persona.

Existe abundante información acerca de los conceptos sobre motivación, que apoya la teoría del hombre complejo, ya que confirma que no existe ninguna relación sencilla entre los incentivos de la organización, la satisfacción en el empleo y la productividad o ejecución eficaz, todo lo cual depende de las percepciones, niveles de esfuerzo, motivaciones y experiencias del ser humano en la organización.

En resumen, la tipología presentada por Schein, examina algunos procesos de dirección en función de los postulados más importantes que se han planteado históricamente acerca de los seres humanos en su actuación y desempeño dentro de la organización.

TAREA:

2.3. Mencione la tipología expuesta por Schein sobre la naturaleza humana, de acuerdo a su aparición histórica.

4. Criterio de Harold Koontz y Cyril O'Donnell sobre la naturaleza humana.

De acuerdo con Koontz y O'Donnell el concepto sobre la naturaleza del hombre se puede describir "como un complejo compuesto de su herencia animal, sus tendencias sociales e individualistas y su dotación espiritual."(6)

Sin embargo, el hombre ha sobrepuesto su inteligencia a muchos aspectos de su naturaleza animal y ha logrado modificarla. Aunado a lo anterior, el hombre es un ser social, ya que vive y se desarrolla dentro de la sociedad y sus instituciones, a la vez que es un ser individualista, ya que no desea ser igual a todos los demás.

En concordancia con este punto de vista sobre la naturaleza del hombre, Koontz y O'Donnell deducen las siguientes conclusiones que son de vital importancia para el administrador, jefe o supervisor:(7)

- El individuo es la preocupación principal del individuo.- Es decir, el hombre se preocupa por sí mismo primero que por los demás.

- El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica, si los beneficios son superiores a los costos.- El hombre goza de su trabajo si lo percibe como un medio para obtener la satisfacción de sus necesidades personales.

- El individuo puede ser dirigido.- Implica que el hombre generalmente responde de manera positiva a la dirección, siempre y cuando los recursos empleados por el que dirige se ajusten a la satisfacción de las necesidades del dirigido.

- El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social.- Es decir, el hombre generalmente vive en asociaciones de grupos, tales como la familia, la empresa, la escuela, etc., pero no debe olvidarse que en el individuo existe también una necesidad de soledad, que es parte esencial de su naturaleza.

- El individuo ayuda a crear las organizaciones que sirven a sus necesidades.- Dado que el individuo no puede satisfacer todas sus necesidades por sí solo, se une a otros hombres con el fin de que, de un esfuerzo cooperativo, queden cubiertas esas necesidades.

- No hay hombre promedio.- No existen dos personas iguales, ya que el carácter y naturaleza de cada persona es diferente del de otra. Es un error tratar de homogenei-

zar a los individuos. Es más, al existir prioridades variables en las personas, su naturaleza puede cambiar de acuerdo a las circunstancias, al tiempo, etc.

- El hombre puede colocarse a la altura que le exigen sus plenas capacidades.- Generalmente al hombre le aburre el trabajo que no le ofrece responsabilidad, experiencia, etc., por lo que trata de emplear sus capacidades a su máximo nivel en el desempeño de una actividad adecuada.

Todas estas características son esencialmente importantes y se deben tomar en cuenta al elegir un estilo de dirección determinado, ya que el hombre es el factor más importante dentro de la organización, siendo, a la vez, una criatura compleja, con capacidades, motivaciones, experiencias, etc. únicas que deben ser consideradas adecuadamente por la persona que dirige.

TAREA:

2.4. Defina el concepto sobre la naturaleza del hombre expuesto por Koontz y O'Donnell.

4. RESPUESTAS

2.1.

El estudio de la teoría X y de la teoría Y ayuda a explicar la distinción entre los teóricos de la administración llamados tradicionalistas y los conocidos como científicos de la conducta.

2.2.

- Ensalzar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados.
- Lograr que la gente se sienta importante.
- Explicar el "porqué" de las órdenes.

2.3.

El hombre racional-económico.
El hombre social.
El hombre que se autorrealiza.
El hombre complejo.

2.4.

La naturaleza del hombre es un complejo compuesto de su herencia animal, sus tendencias sociales e individualistas y su dotación espiritual.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. Los jefes y supervisores al dirigir actúan basados en sus propias expectativas acerca de las personas, por lo que su estrategia de dirección se basará en sus criterios y creencias respecto a sus subordinados.

2. Douglas McGregor en su libro El Aspecto Humano de las Empresas expuso dos teorías sobre la naturaleza y conducta humanas: la teoría X y la teoría Y.

3. La teoría X se basa en ciertos postulados en los que se considera al hombre como un ser mediocre que rehuye el trabajo y las responsabilidades, por lo que los jefes deben ejercer acciones coercitivas y de control para poder dirigirlo. Esta teoría se considera como fundamento de la dirección autoritaria.

4. La teoría Y se basa en supuestos que afirman que el hombre es capaz de aceptar y buscar responsabilidades, de desarrollar capacidades creadoras, de actuar en beneficio de la organización sin el uso de controles externos, etc. La teoría Y trata de que exista una integración entre las metas del individuo y los objetivos y prosperidad de la organización; es por esto que esta teoría es considerada como fundamento de la dirección participativa.

5. Strauss y Sayles desarrollaron la teoría Z que se basa en los supuestos de que la gente desea sentirse importante, pertenecer a grupos, que se le reconozcan sus méritos, etc., por lo que la estrategia directiva que se aplique debe satisfacer todas estas necesidades para que los trabajadores realicen sus mejores esfuerzos en bien de la organización.

6. Edgar H. Schein señala que históricamente han aparecido

cuatro tipos de supuestos acerca de la naturaleza humana: el hombre racional-económico, el hombre social, el hombre que se autorrealiza y el hombre complejo.

7. El hombre racional-económico es motivado básicamente por las recompensas económicas y se considera que sus sentimientos son esencialmente irracionales, por lo que la organización debe controlar todos sus rasgos impredecibles. La dirección basada en estos supuestos aplica estructuras de control estrictas, busca la solución a sus problemas a través de la reestructuración de empleos, etc.

8. El hombre social se halla motivado básicamente por las necesidades sociales y obtiene su sentido básico de identidad mediante su relación con los demás. La dirección basada en estos postulados debe preocuparse no por las tareas a realizar, sino por las personas, así como por sus sentimientos y necesidades.

9. El hombre que se autorrealiza está motivado por una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente desde las más simples hasta las de alto nivel y generalmente actúa de una forma madura en el desempeño de su trabajo. La dirección basada en estos supuestos tratará de que el trabajo destinado a los subordinados sea interesante y significativo, delegando en éstos la responsabilidad que requieran.

10. El hombre complejo es centro de numerosas potencialidades, necesidades y experiencias únicas, por lo que no existe una estrategia directiva que sea correcta para todas las personas y en todos los momentos, sin embargo quien dirige debe saber apreciar las diferencias y motivaciones de las personas que dependen de él para así interrelacionarse con ellas adecuadamente.

11. Koontz y O'Donnell señalan que la naturaleza del hombre es un complejo compuesto de su herencia animal, sus tendencias sociales e individualistas y su dotación espiritual. Basados en estos conceptos deducen una serie de postulados que son de vital importancia para quien dirige, ya que el hombre, siendo el factor más importante dentro de la organización, es un ser complejo, con capacidades, motivaciones, experiencias, etc., que deben ser consideradas.

6. AUTOEVALUACION

1. Señale el tipo de dirección que origina la teoría X.

2. Explique el tipo de dirección a que da origen la teoría Y.

3. Mencione los supuestos en los que se basa la teoría Z.

4. Indique la estrategia directiva implicada en el hombre racional-económico.

5. Señale los supuestos en los que se basa la teoría del hombre social.

6. Describa las evidencias a favor de la realidad del hombre que se autorrealiza.

7. Mencione los supuestos en los que se basa la teoría del hombre complejo.

8. Explique la estrategia directiva implicada en la teoría del hombre complejo.

9. Mencione las conclusiones a las que llegaron Koontz y O'Donnell acerca de la naturaleza humana.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Flippo, Edwin B. y Munsinger, Gary M., Dirección de Empresas, Editorial El Ateneo, Argentina, 1982, p. 299.

(2) McGregor Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México, 1972, pp. 43 a 45.

(3) Idem, pp. 57, 58.

(4) Ibidem, p. 59.

(5) Schein, Edgar H., Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall Int., España, 1980, pp. 67 a 88.

(6) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1974, p. 529.

(7) Idem, pp. 530 a 532.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Arias Galicia, Fernando y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1974.

- Harris, O. Jeff Jr., Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1980.

- Hernández y R., Sergio y Ballesteros I., Nicolás, Fundamentos de Administración, Editorial Interamericana, México, 1980.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

MAS ALLA DE LA TEORIA Y - UNA TEORIA DE LA CONTINGENCIA

de Robert J. Thierauf
Robert C. Klekamp
Daniel W. Geeding

Aunque la teoría X y la teoría Y forman un marco conductual para comprender el elemento humano, existe un problema en este espectro continuo de conducta. Como observó E. H. Schein, el problema con las teorías de McGregor no es que no definen nada, sino que generalizan y simplifican en exceso, especificando que las personas son de una forma o de otra, lo que pocas veces puede ocurrir. McGregor esperaba aclarar y perfeccionar sus ideas en su último libro The Professional Manager (El Administrador Profesional). "Mi intención era -escribía- sugerir sólo que éstas (la teoría X y la teoría Y) son ejemplos de dos cosmologías administrativas, entre muchas".

De este punto de vista, McGregor destacó la naturaleza situacional de las estrategias implícitas en sus teorías. Deseaba que la teoría Y fuera "una visión de las personas más centrada en la realidad". Aunque McGregor consideró que, a largo plazo, la teoría Y es una ruta más conveniente y productiva para los gerentes, reconoció que no es el mejor procedimiento en todos los casos. Su renuencia a especificar los casos en que la teoría Y daría los mejores resultados causó confusión en los gerentes que trataron de escoger entre los dos enfoques sin considerar la naturaleza de la tarea o las necesidades de las personas. En vez de ello sugirió que el mejor enfoque es aquel que resulta apropiado a la naturaleza del trabajo que se ha de efectuar. Describió también un clima general de la organización que proporcionaría un alto nivel de motivación para sus miembros. El tiempo, los riesgos, la naturaleza rutinaria de la tarea y las competencias y motivaciones de los miembros de la organización fueron citados como factores que determinan el grado y las clases de autocontrol y la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones. Estos factores sugieren que la teoría X

sería más apropiada en ciertos casos críticos y menos apropiada en situaciones más rutinarias y formales. Así, el gerente necesita un método para analizar la situación en que debe actuar si desea vincular precisamente a la organización y su personal con las exigencias de la tarea.

Para resolver estas dificultades, John Morse y Jay Lorsch sugieren un nuevo conjunto de supuestos básicos que rebasan la teoría Y. A estos supuestos los denominan "Teoría de la contingencia: el ajuste entre la tarea, la organización y el personal". Como se ilustra en la figura 1, esta teoría recalca que el tipo de organización idóneo es acorde con la naturaleza del trabajo que se ha de realizar y con las necesidades particulares de las personas que participan. Se debe hacer constar que estos supuestos han sido calificados como un paso más allá de la teoría Y, por el propio reconocimiento de McGregor de que los supuestos de su teoría Y probablemente serían sustituidos en poco tiempo por nuevos conocimientos.

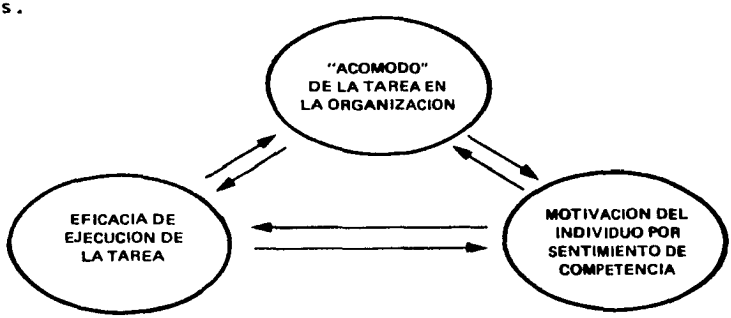


Figura 1: Más allá de la teoría Y - relaciones contingentes básicas. Fuente: John J. Morse y Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y". Harvard Business Review, mayo-junio de 1970, p. 67.

Para examinar las complejidades de la teoría de la contingencia, Morse y Lorsch efectuaron un estudio de cuatro unidades de organización. Un par de unidades (la planta de Akron y la planta de Hartford) realizaron la tarea de producir envases estandarizados en líneas de producción automatizada de alta velocidad. Los otros dos (laboratorio de investigación de Stockton y laboratorio de investigación de Carmel) realizaron las actividades inciertas de investigación y desarrollo en tecnología de comunicaciones. Cada par se hallaba en la misma gran empresa; la gerencia de ésta lo había evaluado previamente y consideró que cada uno contenía una unidad muy eficaz y otra menos eficaz. El objetivo era inves-

tigar cómo se relaciona el ajuste entre la organización y la tarea con el buen rendimiento - contestar la pregunta: "Un buen ajuste entre las características y la tarea de la organización ¿intensifica la motivación de los individuos y, por tanto, logra un desempeño más eficaz de los individuos y la organización?"

Aunque la teoría Y de McGregor podría ayudar a explicar los hallazgos de los dos laboratorios de investigación, no se podría decir lo mismo para la planta productora de envases. Los gerentes de la planta Akron trabajaban en una organización formalizada con participación relativamente escasa en la toma de decisiones, y sin embargo, se sintieron altamente motivados. Según la teoría X, las personas trabajarían intensamente en tal ambiente sólo porque se les obligaba. En cambio, según la teoría Y, deberían intervenir en la toma de decisiones y dirigirse a sí mismas para sentirse motivadas de este modo. En los datos nada indica que uno u otro conjunto de supuestos fuera válido en la planta de Akron. Inversamente, los gerentes de la planta de Hartford, la planta de bajo rendimiento, se encontraban en una organización menos formalizada con más participación en la toma de decisiones y sin embargo, no se sintieron tan altamente motivados como los gerentes de la Akron. Los supuestos de la teoría Y sugerirían que deberían haber sido más motivados.

Como se indicó antes, una forma de salir de tales paradojas es exponer un nuevo conjunto de supuestos para la teoría de la contingencia que parece que explica los hallazgos de los cuatro sitios:

1. Los seres humanos aportan distintos tipos de necesidades y motivos a la organización de trabajo, pero una necesidad esencial es la de lograr un sentimiento de competencia.

2. El motivo del sentimiento de competencia, aunque existe en todos los seres humanos, lo pueden mostrar en distintas formas las personas, según interactúe esta necesidad con la intensidad de las otras necesidades del individuo - como poder, independencia, estructura, superación y afiliación.

3. Es más probable que haya motivación debido a la competencia cuando hay un ajuste entre la tarea y la organización.

4. El sentimiento de competencia continúa motivando aunque se alcance una meta de competencia; una vez alcanzada una meta, queda fijada otra más alta.

Para comprender los supuestos anteriores se necesita una explicación. Los psicólogos comprenden bien la idea de que

las personas tienen diferentes necesidades. Sin embargo, con demasiada frecuencia los gerentes suponen que todas las personas tienen necesidades similares cuando, en realidad, todas las personas tienen necesidad de sentirse competentes. En este aspecto son similares. Pero los individuos difieren en muchos otros factores de la personalidad, y estas diferencias determinarán la forma en que una persona en particular llega a tener un sentimiento de competencia. Aunque se necesita investigar más profundamente la forma en que difieren en su constitución psicológica las personas que trabajan en diversos medios, una inferencia importante de la teoría de la contingencia es que debe haber un ajuste no sólo entre la organización y la tarea, sino también entre ésta y las personas, y asimismo entre éstas y la organización. Otro punto que requiere explicación es que el sentimiento de competencia del individuo nunca reposa realmente. Antes bien, la satisfacción real de esta necesidad se encuentra en la ejecución venturosa misma, sin que disminuya la motivación al lograr la meta propia. Como los sentimientos de competencia se refuerzan así por la ejecución acertada, puede ser motivador más constante y seguro que el salario y las prestaciones.

En general, la principal inferencia de la teoría de la contingencia para la gerencia parece que se basa en el ajuste entre la tarea, la organización y el personal. Aunque esta relación mutua puede ser compleja, la mejor posibilidad para que la gerencia actúe, consiste probablemente en adaptar la organización a la tarea y al personal. Si se logra tal ajuste, parece que el resultado es una ejecución unitaria más eficaz y eficiente y un mayor sentimiento de motivación por competencia.

Tomado de Principios y Aplicaciones de Administración. Robert J. Thierauf, Robert C. Klekamp y Daniel W. Geeding. Editorial Limusa. México. 1983.

TERCERA UNIDAD

DETERMINACION DEL ESTILO DE DIRECCION

INDICE DE LA TERCERA UNIDAD

82

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Comprender que no existe el mejor método de dirección o supervisión, sino que el tipo de dirección a emplear debe adecuarse a las condiciones específicas de la situación de trabajo.

b). Conocer los factores primordiales que determinan el tipo de dirección a emplear y la influencia específica de cada uno (la cultura, la tecnología empleada, la estructura administrativa, las funciones a dirigir, los subordinados a dirigir, el jefe).

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Proponer, definiéndolo a grandes rasgos, el tipo de dirección que sería adecuado en un ambiente o situación de trabajo determinado.

2. SINOPSIS

DETERMINACION DEL ESTILO DE DIRECCION

- **A). El tipo de dirección o supervisión debe adecuarse a las condiciones específicas del ambiente o situación de trabajo.**
  1. Estilos básicos de liderazgo.
  2. Sistema cuádruple de Likert.
  3. Sistema cuádruple de Davis.
  4. Continuo de conducta de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.
  5. Rejilla gerencial.
  6. Modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler.
  7. Teoría camino-meta.
  8. Modelo de Vroom-Yetton.

  Conclusión.
- **B). Factores que determinan el tipo de dirección o supervisión a emplear.**
  1. La cultura.
  2. La tecnología empleada.
  3. La estructura administrativa.
  4. Las funciones o tareas a dirigir.
  5. Los subordinados a dirigir.
  6. El jefe.

3. TEMATICA

A). EL TIPO DE DIRECCION O SUPERVISION DEBE ADECUARSE A LAS CONDICIONES ESPECIFICAS DEL AMBIENTE O SITUACION DE TRABAJO.

El aspecto o elemento de la administración denominado "dirección" es un proceso de contactos y comunicación con subordinados para influir sobre ellos con el fin de que realicen un trabajo y logren las metas establecidas por la organización.

Esta misma definición se aplica al término "liderazgo", ya que dirección y liderazgo son equivalentes. Otra definición adecuada de lo que es liderazgo o dirección señala que es un proceso (movimiento a través de una serie de acontecimientos), que implica la guía, conducción y dirección de los asuntos, acciones y esfuerzos de otros.

Existen diversas formas en las que el líder o jefe desempeña su conducta y acción administrativas, es decir su manera específica de dirigir, lo que es denominado "estilo de liderazgo".

Un líder o jefe efectivo debe estar consciente que no existe "el mejor" estilo de liderazgo o dirección, ya que éste depende de las demandas establecidas por la situación específica de trabajo de que se trate.

A continuación se mencionarán las teorías más reconocidas sobre estilo de liderazgo, en las que se consideran tres factores fundamentales: el líder o jefe, los subordinados y la situación de trabajo.

1. Estilos básicos de liderazgo.

En la década de los años treinta, Lewin, Lippitt y White fueron los primeros en identificar tres estilos básicos de liderazgo:

- Autocrático
- Participativo
- De rienda suelta

Autocrático.- Las características de este estilo de liderazgo son:

- El líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
- El líder tiene poca confianza y fe en los miembros del grupo.
- Se dan órdenes para que se cumplan, sin dar explicaciones.
- La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia total a las decisiones y órdenes.
- Las personas sólo hacen lo que se les pide sin asumir responsabilidades.

Participativo.- Sus características son:

- El líder utiliza la consulta para practicar el liderazgo y la toma de decisiones se comparte entre el grupo y el líder.
- El líder apoya a sus subalternos y los impulsa a la toma de decisiones.
- Aunque la autoridad final sigue en sus manos, sus razonamientos y actitudes se explican al grupo.
- Las críticas y los elogios se hacen con objetividad.
- Se crea un sentimiento de responsabilidad dentro del grupo.
- Son bienvenidas las nuevas ideas y los cambios.

De rienda suelta.- Sus características son:

- El líder no establece objetivos para el grupo.
- El líder delega en sus subalternos toda la responsabilidad para la toma de decisiones.
- El líder proporciona poco apoyo y contacto a los subordinados.
- Los sujetos tienen poco interés en el trabajo.

2. Sistema cuádruple de Likert.

Uno de los más conocidos estudios sobre liderazgo lo realizó Rensis Likert, el cual publicó el resultado de sus investigaciones en 1961.

Likert elaboró un sistema cuádruple de clasificación de estilos de liderazgo a los que denominó:

- Sistema 1 o explotador-autoritario.
- Sistema 2 o autoritario-benevolente.
- Sistema 3 o consultativo.
- Sistema 4 o grupo participativo.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico, en el que se describen las características de los cuatro sistemas expuestos por Likert.

Variable organizacional	EXPLOTADOR-AUTORITARIO Sistema 1	AUTORITARIO-BENEVOLENTE Sistema 2	CONSULTATIVO Sistema 3	GRUPO PARTICIPATIVO Sistema 4
Grado en que el jefe tiene confianza en los subordinados	No tiene confianza en sus subordinados	Tiene cierta tolerancia en la confianza	Tiene significativa cantidad de confianza, pero quiere seguir teniendo el control en las decisiones	Confianza completa en todos los asuntos
Grado en que la actitud del jefe permite a los subordinados discutir aspectos importantes de sus trabajos con él.	Miedo, amenazas, castigos y recompensas ocasionales	Recompensas y castigos reales y potenciales	Recompensas, castigos ocasionales y cierto tipo de involucramiento	Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación; participación e involucramiento del grupo en la definición de metas, mejoramiento de procedimientos, apreciación del progreso en el logro de objetivos, etc.
Grado en que el jefe utiliza las ideas y opiniones de los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Poca interacción y siempre con temor y desconfianza	Poca interacción generalmente con tolerancia por parte del jefe y miedo y precaución por parte de los subordinados	Interacción moderada a menudo con poca cantidad de confianza	Interacción extensa, amistosa, con un alto grado de confianza

Fuente: Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 1981, p. 305. Traducción libre.

3. Sistema cuádruple de Davis.

La teoría de Keith Davis consta de una matriz en la que aparecen cuatro estilos de liderazgo, que son:

- Autócrata
- De custodia
- De apoyo
- Colegial

y que están determinados por un cuadro de variables, como se muestra a continuación.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuadro de variables

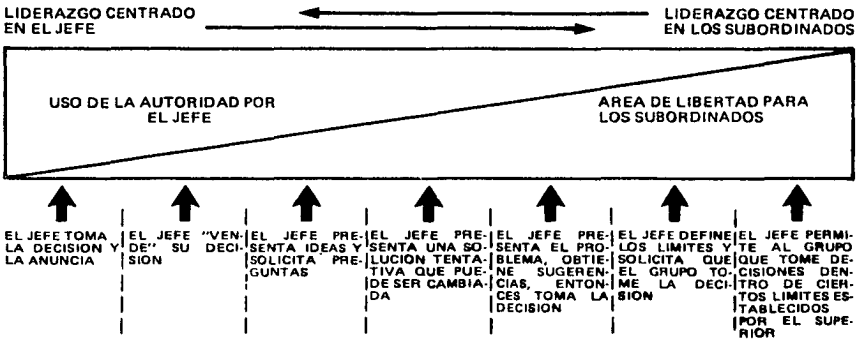
	AUTOCRATA	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIAL
Depende de:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Contribución mutua
Orientación administrativa:	Autoridad	Recompensas materiales	Apoyo	Equipo de trabajo (integración)
Orientación al empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño	Responsabilidad
Resultado psicológico del empleado:	Dependencia personal	Dependencia organizacional	Participación	Autodisciplina
Necesidades cumplidas del empleado:	Subsistencia	Mantenimiento	Orden superior	Autorrealización
Resultado del desempeño:	Mínimo	Cooperación masiva	Consiente ambiciones	Entusiasmo
Medida moral:	Cumplimiento	Satisfacción	Motivación	Compromiso hacia las tareas y hacia el equipo

Fuente: Sikula, Andrew F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1979, p. 160.

4. Continuo de conducta de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.

Generalmente los líderes se cuestionan el hecho de decidir si sus subordinados deben involucrarse o no en la toma de decisiones. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt aclaran este punto señalando que existe una gama de estilos de liderazgo diferentes que se pueden aplicar. Dichos estilos se distinguen por el grado de autoridad que tiene el jefe y por la cantidad de libertad ejercida por los subordinados en la toma de decisiones.

A continuación se presenta el continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt publicado en 1958.



Fuente: Byars, Ll. L. y Rue, L. W., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1983, p. 241.

Para elegir un estilo de liderazgo se deben tomar en cuenta tres factores:

- Fuerzas que afectan al gerente.
- Fuerzas que afectan a los subordinados.
- Fuerzas que afectan a la situación concreta.

Fuerzas que afectan al gerente:

- Su sistema de valores.
- Su confianza en los subordinados.

- Sus propias inclinaciones personales de dirección.

- Sus sentimientos de seguridad en situaciones de incertidumbre.

Fuerzas que afectan a los subordinados.

- Necesidad de independencia.

- Disposición a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.

- Tolerancia a la ambigüedad.

- Interés en el problema y su importancia.

- Grado de comprensión e identificación de los objetivos de la organización.

- Conocimientos y experiencia necesarios para lidiar con el problema.

- Expectativas sobre la toma de decisiones.

Fuerzas que afectan a la situación concreta:

- El tipo de organización.

- La efectividad del grupo de trabajo.

- El problema mismo.

- La presión del tiempo.

El modelo de liderazgo expuesto por Tannenbaum y Schmidt es situacional, ya que afirma que la aplicación de estilos de liderazgo diferentes depende de las situaciones que se presentan. Además sostiene que para que un líder tenga éxito en la dirección, es necesario que se analice y comprenda a sí mismo, a los subordinados y a la organización en general.

5. La rejilla gerencial.

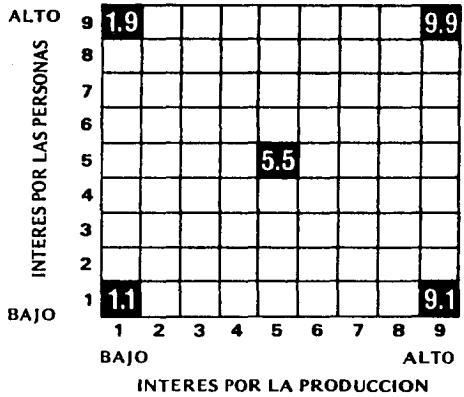
Robert R. Blake y Jane S. Mouton consideran que existen dos factores dominantes en el estilo de liderazgo:

- El interés por la producción.

- El interés por las personas.

De la combinación de estos dos factores se derivan cinco tipos diferentes de liderazgo.

Para ilustrar lo anterior, Blake y Mounton diseñaron una rejilla gerencial en la que en el eje horizontal se sitúa el interés por la producción y en el eje vertical, el interés por las personas.



Los cinco estilos básicos de liderazgo son:

Posición 1.1. Se ejerce un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo indispensable, asimismo representa un interés ínfimo por las personas. El líder es indiferente y se limita a transmitir órdenes a sus subordinados e información a sus superiores.

Posición 1.9. En este tipo de estilo de liderazgo existe una cuidadosa atención a las necesidades de las personas, que conduce a una atmósfera cómoda en la organización y a un ritmo de trabajo confortable y amistoso, aunque en detrimento de la producción.

Posición 9.1. La eficiencia de las operaciones se logra ordenando las condiciones de trabajo de manera tal que las personas son únicamente un instrumento de la producción. Las relaciones de las personas se limitan sólo a asuntos de trabajo.

Posición 9.9. Representa un alto interés tanto por la producción como por las personas. El logro del trabajo se produce a través de personas comprometidas y dedicadas. Existe integración entre los objetivos de la organización y las necesidades de los individuos, lo que produce relaciones de confianza y respeto.

Posición 5.5. Un desempeño adecuado en la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad de terminar el trabajo y el conservar la moral de los empleados a un nivel satisfactorio. Representa una posición intermedia en la cual el factor humano es tan importante como la producción.

El concepto de la rejilla gerencial tiene gran importancia, pues señala que los intereses por la producción y por las personas pueden tener diferentes grados y que deben ser tomados en cuenta en cualquier tipo de liderazgo.

6. Modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler.

Los resultados de las investigaciones realizadas por Fred E. Fiedler, publicados en 1967, constituyen un enfoque situacional y de contingencia del estilo de liderazgo, pues señalan que éste debe ajustarse a las situaciones particulares que se presentan en el trabajo.

Fiedler señala que existen dos estilos básicos de liderazgo:

- Orientado a las tareas.

- Orientado a las personas y al logro de buenas relaciones interpersonales.

Además, Fiedler señaló que toda situación en que funciona un líder, tiene tres características:

- La relación entre el líder y los miembros.- Es el grado en que el líder se lleva bien con los demás, así como el grado de respeto y de confianza que le tienen las personas. Corresponde al poder referente.

- Estructura de la tarea.- Se refiere al grado de predictibilidad, estructuración y rutina de las tareas.

- El poder del puesto.- Es el nivel de influencia y autoridad que van con el puesto y que permite al líder recompensar o castigar a sus subordinados. Corresponde al poder coercitivo, remunerativo y legítimo.

Para medir las características de la situación, Fiedler diseñó una serie de cuestionarios para así poder evaluar la medida en que una situación es fácil de administrar, es decir favorable al administrador.

Con los resultados de sus cuestionarios, Fiedler diseñó un esquema de ocho células, el cual es un continuo que va de lo favorable a lo desfavorable de la situación para el líder, determinando que conforme mejores sean las relaciones de un líder con el grupo, exista mayor estructuración de las tareas, y mayor sea el poder del puesto, más fácil será administrar la situación, es decir será más favorable para el líder. Cuando las condiciones sean contrarias a las expuestas, será menos favorable para el líder, existiendo por supuesto, clasificaciones intermedias.

Las investigaciones de Fiedler buscan determinar qué clase de líderes, orientados en tareas o en personas, lograrán un mejor desempeño de grupo en situaciones favorables, intermedias y desfavorables.

Resumiendo, el enfoque situacional expuesto por Fiedler implica que:

- El liderazgo orientado a las tareas funciona mejor cuando las situaciones son muy favorables o muy desfavorables para el líder.

- El liderazgo orientado a las personas funciona mejor en situaciones de dificultad intermedia.

La conclusión básica de estas investigaciones es que el éxito de cualquier estilo de liderazgo depende de que éste se aplique en la situación apropiada.

7. Teoría del camino-meta.

La teoría del camino-meta expuesta por Robert J. House en 1971 sostiene que la función del líder, así como su efectividad, están determinados por la medida en que éste puede afectar la motivación de los subordinados, haciendo posible las recompensas y reforzando las expectativas de que los esfuerzos dan como resultado un desempeño y éste a su vez da como resultado las recompensas esperadas.

El líder tiene éxito cuando:

- Aclara y explica las metas de trabajo a los subordinados.

- Incrementa las recompensas a los subordinados por el logro de dichas metas.

- Facilita el camino hacia estas recompensas al reducir obstáculos y aumentando las oportunidades de satisfacción personal.

El líder influye mejor sobre las recompensas y expectativas dependiendo de las características de:

- La tarea

- Los subordinados

La tarea.- Debe tomarse en cuenta el grado de estructuración de las tareas, pues está relacionado directamente con la satisfacción en el trabajo, así como con el tipo de liderazgo.

Según los estudios de House: los niveles altos de disposición del líder al dirigir, están asociados con baja satisfacción en el trabajo en tareas estructuradas, asimismo, dichos niveles se asocian con alta satisfacción en el trabajo para tareas no estructuradas.

Los subordinados.- Una de las características de los subordinados que investigó House fue la que denominó "lugar de control" y que se define como el grado en que las personas consideran que influyen en la obtención de lo que esperan del medio ambiente. De acuerdo con esta característica existen dos tipos de personas:

- Los individuos que se consideran agentes y ejecutores de sus propios destinos y que son denominados internos. Según las investigaciones, este tipo de personas encuentran mayor satisfacción en el trabajo cuando existe un liderazgo participativo orientado a las personas.

- Los individuos que consideran que fuerzas externas a ellos son responsables de lo que les sucede y que son denominados externos, generalmente se encuentran más satisfechos con un liderazgo orientado a las tareas.

La importancia de esta teoría radica en que fue la primera que tomó en cuenta a los subordinados en forma amplia y directa. Además implica que un buen liderazgo requiere de que el líder defina el tipo de situación laboral en que se encuentra.

8. Modelo de Vroom-Yetton.

Víctor H. Vroom y Phillip W. Yetton a través de sus investigaciones reconocieron que generalmente los líderes cambian de estilo de dirección, de directivo a participativo, de acuerdo al cambio de tareas a realizar o al tipo de su-

bordinado que dirigen. Por lo tanto, señalaron una serie de reglas, a través de las que los líderes podrían ajustar su estilo de liderazgo de acuerdo al tipo de situación.

De esta forma describieron tres tipos de liderazgo que están determinados por el grado de participación que tienen los subordinados en la toma de decisiones y que son:

- Autocrático (con dos subclases)

- Democrático (con dos subclases)

- De grupo

Para elegir uno de estos tres tipos de liderazgo, se deben tomar en cuenta las siguientes características de las decisiones:

- Calidad o racionalidad.

- Compromiso de los subordinados para poner en práctica la decisión.

- El tiempo requerido para tomar la decisión.

Para poder poner en práctica dicha teoría, Vroom y Yetton desarrollaron un árbol de decisiones con siete preguntas, a través de las cuales los líderes deben evaluar la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

El modelo de Vroom-Yetton es complejo y no ha sido completamente desarrollado, aunque sus autores han validado su teoría en diversos casos.

TAREA:

3.1. Mencione las teorías que se han estudiado en esta unidad acerca del estilo de liderazgo.

Conclusión.

El estudio del estilo de liderazgo considera la función de dirigir como el resultado de cierto tipo de variables relacionadas, las cuales son dinámicas en su interacción, por lo tanto es imposible definir un estilo de liderazgo absoluto que funcione en todo tipo de situaciones.

El estilo de liderazgo debe adecuarse a la situación específica de trabajo y debe ser flexible para así adaptarse a los cambios que requiera dicha situación.

Por lo tanto, es necesario que el líder tenga la capacidad, conocimientos y experiencia necesarios para diagnosticar el tipo de situación en la que se encuentra, para así elegir el tipo de liderazgo más adecuado, teniendo en cuenta que tanto los subordinados como las tareas son elementos cambiantes y dinámicos.

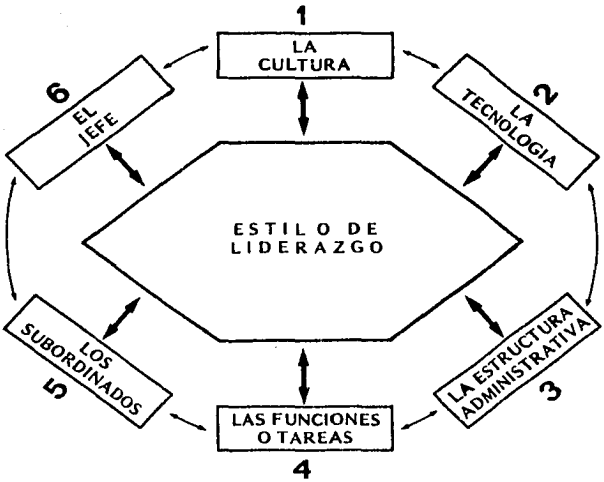
B). FACTORES QUE DETERMINAN EL TIPO DE DIRECCION O SUPERVISION A EMPLEAR.

El enfoque situacional del liderazgo, es decir la aplicación de un estilo de liderazgo que sea el más adecuado a la situación específica que se vive en el trabajo, sostiene que el tipo de dirección depende de un grupo de variables únicas dentro de un contexto ambiental específico.

Dichas variables pueden ser resumidas en:

1. La cultura
2. La tecnología empleada
3. La estructura administrativa
4. Las funciones o tareas a dirigir
5. Los subordinados a dirigir
6. El jefe

El liderazgo puede considerarse como el resultado de estas variables, así como de las relaciones que surgen entre ellas.



Adaptado de: Sikula, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1979, p. 151.

1. La cultura.

a). Concepto.

De acuerdo con Arias Galicia "la cultura es un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, característico de una sociedad particular."(1)

El individuo es un sistema circundado por un medio, y este medio es determinante en el comportamiento de las personas, a nivel particular o a nivel de grupo.

El medio circundante está formado por las instituciones sociales como la familia, la religión, la educación, el gobierno, etc. Dichos elementos, así como la interacción entre los individuos con ellos mismos y con los elementos antes mencionados, forman una cultura.

Dentro de la cultura se encuentra la organización (la empresa) como parte de sus muchos factores, recibiendo influencia de la cultura y ésta a su vez influenciándose por la organización.

b). Importancia del estudio de la cultura para el administrador.

- Simplifica la comprensión del funcionamiento de las organizaciones.- Al conocer y entender la cultura de los individuos que forman parte de la organización, es más fácil comprender las formas de comportamiento de los mismos.

- Ayuda a predecir la conducta.- Pues al conocer los antecedentes socioculturales de los individuos se puede adivinar su tipo de comportamiento.

- Constituye un sustituto a la experiencia.- Para ingrarse a un grupo es necesario conocer su cultura para no exteriorizar actitudes que puedan chocar con las pautas culturales del mismo.

- Facilita los cambios.- Conociéndose las premisas culturales pueden evitarse los conflictos al efectuar cambios en la organización.

c). Instituciones sociales.

Como lo señala Harris "una institución social es un conjunto de patrones de comportamiento diseñado para satisfacer las necesidades esenciales de los individuos que forman la sociedad o comunidad"(2) y son funcionales en la medida en que las actividades de los individuos se relacionan con ellas.

A continuación se definirán algunas de las principales instituciones sociales:

- La familia.- Se puede definir como una agrupación de personas establecidas socialmente, unidas por parentesco, que por lo general viven bajo el mismo techo. La familia lleva a cabo diversas funciones, las cuales influyen en el desarrollo de la sociedad.

  Aunque la estructura y tamaño de la unidad familiar son variables, sus funciones son determinantes en la integración de los patrones de comportamiento, sistemas de valores, responsabilidades, etc. de los individuos.

- Religión.- La religión como institución social se define como un sistema unificado de creencias y prácticas relativas a cosas sagradas. Los miembros de un mismo grupo religioso comparten valores y actitudes comunes con respecto a las relaciones espirituales.

Aunque la forma y tema de las religiones es variable, sus funciones institucionales presentan grandes semejanzas y su participación ha sido de innegable importancia en el comportamiento de los individuos.

- Educación.- Es un sistema a través del cual se transmiten y desarrollan en los individuos los conceptos, conocimientos y disciplinas por medio de mecanismos de enseñanza.

  Como institución social, la educación ayuda a:

  - Transmitir la herencia cultural.
  - Adiestrar a los individuos.
  - Promover la aceptación y el cambio.
  - Reducir prejuicios e incrementar la comprensión entre la gente, etc.

- El sindicato.- Es una agrupación de individuos que se unen para lograr metas comunes.

  Algunas de sus finalidades son:

  - Proporcionar la fuerza de la acción conjunta.
  - Servir de vocero de los deseos de sus afiliados.
  - Servir como fuente de interacción social, etc.

- El gobierno.- Es una estructura social creada para administrar los asuntos de los componentes de un territorio.

  Las funciones del gobierno como cuerpo institucional incluyen:

  - Mediar y resolver disputas entre los individuos.
  - Promover el bienestar común de los ciudadanos o súbditos.
  - Observar leyes y reglamentos, etc.

- El sistema económico.- Es la agrupación de factores de orden comercial, industrial y económico cuyas relaciones permiten la subsistencia de la sociedad.

  La estructura económica de la sociedad tiene como funciones, entre otras:

- Ayudar a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

- Determinar la remuneración económica que reciben los individuos por el desempeño de sus tareas.

- Influir en la distribución de la riqueza.

- Proporcionar una adecuada distribución del trabajo en aquellas actividades necesarias para la sociedad.

- Brindar un medio para obtener diferentes niveles de status y prestigio.

- Dar poder a aquellos que tienen los recursos que la sociedad demanda, etc.

- El grupo informal.- Es el formado por individuos que tienen intereses, características y valores en común. Por ejemplo: las amistades. Los grupos informales existen para:

  - Dar impulso a la interacción amistosa.

  - Servir como medio de comunicación y fuente de información.

  - Ayudar y apoyar a los individuos que tengan problemas, etc.

TAREA:

3.2. Enumere las instituciones sociales que se han mencionado.

d). Subsistemas de la cultura.

Son prácticas que se llevan a cabo en la sociedad y que forman parte de su cultura. De acuerdo con Arias Galicia existen tres subsistemas, que son:

- Ideológico
- Sociológico
- Tecnológico

Subsistema ideológico.- Incluye a las creencias, ideas, filosofía y valores que prevalecen en una cultura. Aquí también debe mencionarse el lenguaje a través del cual pueden interactuar entre sí los elementos del grupo social. El idioma, que está constituido por palabras, símbolos, ademanes, etc. es un factor de gran importancia en la cultura.

Subsistema sociológico.- Abarca las relaciones entre los diversos miembros de la sociedad. Los medios principales a través de los cuales coordina dichas relaciones son:

- Normas
- Papel o "rol"
- Status
- Rituales
- Costumbres

Las normas son preceptos de conducta que regulan la interacción entre los individuos y entre éstos y las instituciones sociales.

El papel o "rol" es un conjunto de actividades que desempeña una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc. Una misma persona desempeña varios papeles o "roles" de acuerdo a los diferentes grupos en que interactúe.

El status es el lugar que ocupa el individuo dentro de una jerarquía. A dicho status se le reconocen deberes y privilegios definidos. Existen dos tipos de status:

- Adscrito. Es el que se le atribuye al individuo por su naturaleza.
- Adquirido. Es el que se obtiene mediante la competencia y es indicativo de la función que desempeña cada persona en la sociedad, por lo que es de especial importancia en el desarrollo de la cultura.

Los rituales son actividades preestablecidas, que se realizan en ciertas ocasiones. Pueden ser de dos clases:

- De iniciación. Cuando un individuo pretende ingresar a un grupo determinado.

- De intensificación. Se llevan a cabo periódicamente con el fin de reforzar los lazos de unión de un grupo específico.

Las costumbres son un conjunto de cualidades, inclinaciones, usos y hábitos que se repiten frecuentemente en situaciones especiales. Sirven para identificar a los miembros de un grupo cultural por lo que le brindan cohesión.

Subsistema tecnológico.- Cada cultura emplea diferentes medios para la obtención de sus satisfactores. Estos medios constituyen la tecnología y ésta ejerce gran influencia en los valores, normas, costumbres, etc. de una cultura. Debido a su gran importancia, se estudiará más a fondo en el próximo subinciso de esta unidad.

e). Subculturas.

La cultura es un sistema compuesto de varios factores que pueden considerarse como subculturas y que son:

- Regional
- Ocupacional
- Organizacional

La subcultura regional es la que se da en un determinado territorio. Es decir, cada región tiene elementos culturales propios y distintos a los de otras regiones.

La subcultura ocupacional es la que se forma de los tecnicismos, símbolos de status, costumbres, tabúes, valores, etc. que se dan en el desempeño de una actividad, trabajo o profesión específica.

La subcultura organizacional está determinado por el ramo de actividad, los procedimientos utilizados, la división del trabajo, etc. que adopta una organización o industria específica. Dichos elementos establecen tipos de conducta especiales en quienes trabajan en la organización.

De todo lo anteriormente señalado se desprende que la cultura ejerce una gran influencia en el desarrollo de los individuos y de los grupos, por lo tanto es de vital importancia su análisis antes de elegir un estilo de liderazgo determinado.

2. La tecnología empleada.

a). Concepto y evaluación de la tecnología.

Según Byars y Rue la tecnología puede ser definida como "una aplicación sistemática de conocimientos organizados, científicos o de otra índole para fines prácticos e incluye nuevas ideas, invenciones, técnicas y materiales."(3)

La evaluación de la tecnología es un análisis de costo-beneficio, de las innovaciones tecnológicas para la sociedad. Es decir, se deben medir y comparar los éxitos y problemas resultantes del desarrollo tecnológico.

A continuación se mencionan algunos de estos beneficios y problemas potenciales que han sido señalados por Jean Huston:

Desarrollo tecnológico

Beneficios	Problemas potenciales
Reducción de tasas de mortalidad.	Sobrepoblación.
Ciencia y tecnología altamente desarrolladas.	Peligro de destrucción masiva con armas nucleares y biológicas.
Reemplazo de mano de obra manual y sistemática por máquinas.	Desempleo creciente.
Adelantos en la comunicación y el transporte.	Contaminación creciente de la atmósfera y de la tierra.
Sistemas eficientes de producción.	Deshumanización del trabajo.
Mayor riqueza de las naciones desarrolladas, polos de opulencia.	Brecha creciente entre las naciones que "tienen" y "no tienen", polos de pobreza.

b). Importancia de los factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos son los elementos que constituyen y le dan forma a la tecnología, como son las técnicas, ideas, invenciones, maquinaria y equipo, etc.

Estos factores ejercen gran influencia en el trabajador, en la organización y en la sociedad en general, ya que:

- Proporcionan nuevos productos y servicios.
- Incrementan la capacidad para proveer artículos manufacturados.
- Disminuyen los costos de mano de obra.
- Cambian los procesos de producción y comunicación.
- Tienen gran influencia sobre la vida de los trabajadores en la empresa.
- Exigen más de los administradores.
- Influyen en el nivel de empleo.
- Modifican las políticas y prácticas de la fuerza de trabajo.
- Modifican las relaciones entre el sindicato y la empresa.

c). Tipos de tecnología de producción.

La tecnología afecta a todos los aspectos de la organización, pero principalmente su importancia radica en que da forma a los diferentes puestos que existen en una empresa, predispone el tipo de conducta que seguirán los empleados e implica cierto tipo de prácticas de administración y dirección que son aplicables en una situación específica.

En la década de los cincuentas, Joan Woodward llevó a cabo un estudio en 110 empresas inglesas, las cuales agrupó en base a su tecnología de producción. De esta forma llegó a la conclusión de que existen tres tipos de tecnología de producción:

- Por unidad
- En masa
- Por proceso

Según los estudios de Woodward cada una de estas tecnologías tiene sus propias características, que a continuación se mencionan.

Por unidad.- Este tipo de producción es también llamada artesanal y es aquella en que cada producto se hace individualmente o en pequeños lotes. Sus características son:

- Requiere de trabajadores expertos en su oficio, que sean hábiles en el uso de varias herramientas.

- Necesita del intercambio frecuente de información según avanza la producción.

- La toma de decisiones se origina desde los niveles más bajos de la organización.

- Existen pocos niveles jerárquicos.

- El tramo de control en los supervisores de primer nivel oscila entre los 21 y 30 empleados.

En masa.- Este sistema es también denominado producción mecanizada y sus características son:

- Requiere de trabajadores de ensamblaje u operadores de máquina adiestrados para desempeñar unas cuantas operaciones o inclusive una sola operación.

- La toma de decisiones, que debe ser muy cuidadosa y basada en información adecuada, generalmente se lleva a cabo en los niveles altos de la organización.

- Las jerarquías son más numerosas que en el sistema artesanal.

- El tramo de control en los supervisores de primer nivel fluctúa entre los 41 y 50 trabajadores.

Por proceso.- Generalmente a este sistema de producción se le denomina producción automatizada. Sus características son:

- Requiere de técnicos o trabajadores que supervisen un proceso de operaciones automáticas.

- Las decisiones se llevan a cabo en los niveles altos de la organización.

- Las jerarquías o niveles organizacionales son más numerosos, ya que mientras más estandarizado es el sistema, se requieren más jerarquías que planeen la producción.

- El tramo de control en los supervisores de primer nivel oscila entre los 11 y 20 empleados.

Los estudios de Joan Woodward acabaron con la idea que tenían los administradores de que un conjunto de prác-

ticas ideales de administración funcionarían bien en cualquier organización, ya que pensaban que las diferencias en tecnología no implican diferencias en la forma de administrar y dirigir; sin embargo, las investigaciones de Woodward demostraron que los administradores enfrentan problemas diferentes, dependiendo de las demandas situacionales de cada tecnología de producción y que la selección apropiada de prácticas de administración y supervisión depende de la adaptación de los dirigentes a dichas demandas.

d). Tecnología en organizaciones de servicio.

Aunque se ha investigado el efecto de la tecnología en organizaciones manufactureras, es poco lo que se ha estudiado en relación a las formas de clasificar las operaciones de trabajo o tecnologías de las organizaciones de servicio.

Sin embargo, existen varios investigadores teóricos que han concebido la tecnología en términos de organizaciones de servicio. Uno de ellos, Charles Perrow, indica que la tecnología es cualquier técnica que una organización utiliza para efectuar su trabajo. Estas técnicas se aplican a lo que puede llamarse insumos o materias primas, actúan sobre ellas y las transforman en algún tipo de producción. Por ejemplo: los insumos pueden ser informes con base en los cuales se pueden tomar decisiones (producto).

Perrow opina que la tecnología tiene dos dimensiones:

- El grado en el que la materia prima (personas, documentos, materiales, etc.) supone excepciones con respecto a la rutina.

- El grado en que esas excepciones demandan creatividad o juicio para ejecutar el trabajo, a diferencia de las actividades que sólo requieren del seguimiento de procedimientos preestablecidos.

La combinación de estas dos dimensiones ofrece diferentes sistemas de trabajo para los cuales debe adecuarse un tipo de administración o dirección especial.

La utilidad de la teoría de Perrow radica en que es aplicable tanto a las industrias manufactureras como a las organizaciones de servicio.

Resumiendo, es fundamental en cualquier organización, ya sea de servicio o manufacturera, el lograr que tan-

to la tecnología, como la estructura y las metas estén en armonía, ya que de la combinación de estos factores dependerá en gran medida el éxito de la administración.

e). Efectos de la tecnología sobre los administradores y supervisores.

La tecnología ha influido mucho en el tipo de dirección o supervisión, ya que:

- Proporciona tendencias de cambio.
- Demanda la modificación de patrones de conducta existentes.
- Exige más que los jefes y administradores incrementen su nivel de estudios, ya que se requiere de conocimientos técnicos, capacidad de análisis, capacidad de coordinación, etc.
- Se requiere del análisis de la situación provocada por la tecnología y de aplicación de un estilo de dirección apropiado para los requerimientos que ésta impone, tanto a los empleados como a los jefes.

TAREA:

3.3. Mencione los tres tipos de tecnología de producción señalados por Joan Woodward.

3. La estructura administrativa.

a). Concepto.

La estructura administrativa es la organización formalmente establecida en la cual se definen las tareas que deben ser efectuadas, así como las responsabilidades para su ejecución. Otra definición de estructura adminis-

trativa dice que es un grupo o asociación de partes dependientes entre sí, dando cada una de ellas una contribución y teniendo una relación especial con el resto.

b). Funciones de la estructura administrativa.

- Divide la misión total de la organización en combinaciones de tareas para que sean desempeñadas por sus miembros (empleados) y así define puestos a través de la estructura.

- Crea jerarquías y niveles diferentes.

- Determina líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, asociadas a las jerarquías establecidas.

- Produce diferentes tipos de relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, es decir entre los empleados en general y entre los jefes y los subordinados.

c). Relación entre la estructura administrativa y el estilo de liderazgo.

Es frecuente que las cualidades de la estructura administrativa de una organización sean determinantes dentro de la situación de liderazgo, ya que la naturaleza misma de la empresa define qué persona es la más adecuada para un puesto de jefe dentro de la organización.

A menudo, no sólo la estructura administrativa influye en el estilo de liderazgo, sino también las metas, hábitos, costumbres, tradiciones, etc. que son características comunes en la vida de una organización.

A su vez el estilo de liderazgo puede llegar a determinar la estructura de una organización, ya que el criterio administrativo que se utilice puede definir las prácticas organizacionales, así como sus normas y principios.

Resumiendo, las estructuras amdinistrativas son muy variables y dependen del criterio que se aplique en cada empresa, por lo tanto de la misma forma varian también los estilos de liderazgo y sus requerimientos.

TAREA:

3.4. Indique las funciones de la estructura administrativa.

4. Las funciones o tareas a dirigir:

a). Concepto.

Una de las variables más importantes de influencia para determinar el estilo de liderazgo son las tareas o el tipo de trabajo a desempeñar por los subordinados y que se definen como todas aquellas actividades que se realizan en una situación de trabajo determinada.

Las tareas varían de acuerdo al giro de la organización, su capacidad administrativa, los requisitos especiales de quienes deben llevar a cabo dichas tareas, los sistemas y procedimientos que se adopten, etc.

b). Dirección del trabajo humano.

Las características de las tareas dictan en cierta medida la forma en que se deben realizar dichas tareas e incluso pueden llegar a determinar el tipo de jefe adecuado y el estilo de liderazgo necesario. Por ejemplo, el tipo de dirección en una línea de ensamble es muy diferente al que requiere un departamento de publicidad.

Debido a que cada función está integrada por trabajos y procedimientos específicos, un estilo de liderazgo que haya demostrado ser el adecuado para una función puede no serlo para una tarea diferente. Siendo una variable de notable influencia, la clase de tareas que se realizan determina en gran medida el tipo de liderazgo aplicable en una situación definida.

Por lo tanto, basándose en un enfoque situacional, se concluye que para diferentes tareas organizacionales son apropiados diferentes estilos de dirección o liderazgo.

5. Los subordinados a dirigir.

a). Concepto.

Los subordinados son todas aquellas personas que laboran en una organización y que están sujetas a las órdenes de un jefe.

Al elegir un estilo de liderazgo se debe considerar como un factor de primordial importancia la composición de las características predominantes del grupo de subordinados que van a ser dirigidos.

Dichas características están determinadas, en gran medida, por las instituciones sociales mencionadas anteriormente, que ejercen fuerte influencia en el comportamiento de los individuos y que deben considerarse como factores importantes.

A continuación se mencionará otro tipo de características que influyen en el individuo y que son determinadas por sus condiciones personales y ambientales específicas.

b). Elementos experienciales de la raza.

Abarca hábitos, costumbres y patrones de comportamiento que forman parte de su experiencia al relacionarse con los demás y que derivan del antecedente racial de la persona.

c). Posición ocupacional.

Se refiere al tipo de trabajo que realiza la persona y de todas las relaciones derivadas de él. La posición ocupacional:

- Influye en el tipo de condiciones de trabajo en las que se desempeña el trabajador.
- Influye en el grado de satisfacción que obtiene el individuo al desempeñar su trabajo.
- Establece un patrón de actividades a realizar en la organización.
- Otorga identidad profesional.

d). Efectos del lugar de residencia.

El lugar de residencia determina el ambiente de la comunidad en el que el individuo se desarrolla y:

- Influye en el grado de libertad personal de acción.
- Determina el estándar de vida.
- Establece un nivel de responsabilidad social hacia otros ciudadanos.
- Influye en el nivel de cooperación, competencia o conflicto entre los individuos.

Además de los factores mencionados, existen muchos otros relacionados con la localización geográfica, el clima, nacionalidad, edad, etc. de los individuos, y cuyos efectos deben considerarse pues influyen en las actitudes, capacidades y desempeño de las personas en el trabajo.

Dichos factores establecen un patrón de comportamiento definido que el jefe o líder deberá tomar en cuenta antes de elegir un estilo de dirección específico.

6. El jefe.

a). Concepto.

"El jefe o líder es la persona que ocupa el papel central en el liderazgo, cuenta con la habilidad de influir sobre la conducta de los demás, según sus propios deseos, en cierta situación."(4)

Es decir, el jefe es quien dirige y conduce los asuntos, acciones y esfuerzos de otros en el lugar de trabajo.

b). Enfoque de los rasgos.

Los primeros estudiosos de la administración dieron énfasis a la teoría de que los líderes se pueden identificar por el tipo de rasgos y características que poseen.

Estas teorías, que fueron populares hasta la mitad de los años cuarentas, sostenían que los rasgos se heredaban genéticamente, aunque posteriormente se incluyó la idea de que éstos podían ser adquiridos también a través del aprendizaje y la experiencia.

La teoría de los rasgos afirma que las características de la personalidad de un jefe pueden ser de dos tipos:

- Físicas
- Psicológicas

Las características físicas son rasgos como la estatura, peso, fuerza, postura, factores musculares, etc., es decir, la estructura y constitución de las personas, que se asocian con la capacidad y potencial para dirigir.

A través de numerosas investigaciones empíricas se ha llegado a la conclusión de que no se puede identificar a los líderes o jefes en función de su estructura anatómica, sexo o color, ya que no son características de su capacidad para dirigir.

Las características psicológicas son rasgos tales como honestidad, lealtad, ambición, iniciativa, inteligencia, etc. que generalmente se relacionan con lo que se considera un buen líder o jefe.

Al igual que en los rasgos físicos, las investigaciones concluyeron que no existen características psicológicas universales que se identifiquen con un buen líder.

La teoría de los rasgos es útil, ya que proporciona una explicación, aunque parcial, de la capacidad para dirigir, sin embargo, ésta debe ser analizada a la luz de la situación específica de liderazgo de que se trate.

c). Enfoque situacional.

El enfoque situacional sostiene que aunque las características del líder son importantes en todo tipo de circunstancias, éstas últimas son variables y dinámicas, por lo que las cualidades que se requieren de un líder dependen de las características de la situación concreta.

El liderazgo depende de variables, factores y condiciones únicos dentro de un contexto ambiental, por lo que no puede estudiarse como una teoría estática, ya que sus elementos cambian con frecuencia.

d). Atributos.

Aunque no se le pueden designar características universales y absolutas, se debe reconocer que el líder posee determinados atributos que le son útiles y que definen su función y estilo de liderazgo.

Algunos de estos atributos son los siguientes:

- Disposición para asumir responsabilidades.- El líder es responsable ante sus superiores del logro de las

metas propuestas y del desempeño de sus seguidores, asimismo es vulnerable a las presiones de sus subalternos, sindicatos, etc. Ya que la función del líder exige tanto del individuo, éste debe estar dispuesto a asumir las responsabilidades que implica su posición.

- Capacidad para ser perceptivo.- El líder debe ser perceptivo y empático con respecto a sus subordinados para poder distinguir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que merecen. Asimismo debe observar y señalar las realidades, metas y objetivos de la organización.

- Capacidad para ser objetivo.- El líder debe enfrentar los problemas de una manera racional, impersonal e imparcial, lo cual le ayuda a reducir los factores que pudieran entorpecer la percepción de la realidad.

- Capacidad para establecer prioridades.- El líder debe reconocer lo que es importante y lo que no lo es y prestar atención a las áreas más críticas.

- Capacidad para comunicar.- La comunicación es un factor fundamental para un buen líder, ya que a través de ella transmite y recibe información, a la vez que le permite relacionarse con los demás individuos.

e). Responsabilidades.

Aunque es difícil elaborar una lista de todas las responsabilidades que se requieren de un jefe, a continuación se enuncian algunas de las más importantes:

- Determinar objetivos de desempeño realistas.

- Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

- Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos.

- Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño.

- Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible.

- Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz.

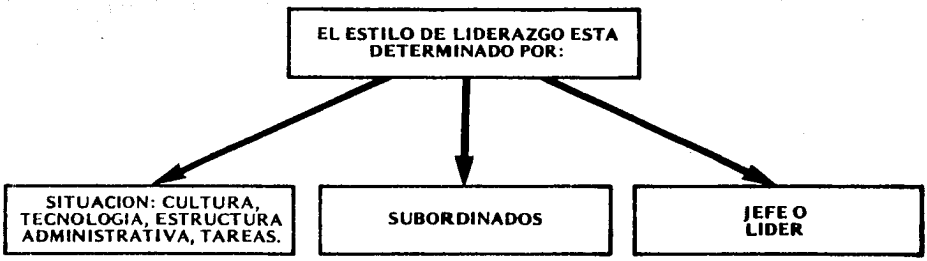
- Elogiar el desempeño y comunicar los resultados de las evaluaciones.

- Mostrar consideración personal hacia el empleado.(5)

TAREA:

3.5. Mencione algunos de los atributos que debe tener un líder o jefe.

El siguiente cuadro resume en forma general lo que se ha estudiado en este tema.



4. RESPUESTAS

3.1.

Las teorías de liderazgo que se han estudiado en esta unidad son:
1. Los estilos básicos de liderazgo.
2. El sistema cuádruple de Likert.
3. El sistema cuádruple de Davis.
4. El continuo de conducta de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.
5. La rejilla gerencial.
6. El modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler.
7. La teoría del camino-meta.
8. El modelo de Vroom-Yetton.

3.2.

Las instituciones sociales que se han mencionado son:
1. La familia
2. La religión
3. La educación
4. El sindicato
5. El gobierno
6. El sistema económico
7. El grupo informal

3.3.

Los tres tipos de tecnología de producción señalados por Joan Woodward son:
1. Por unidad
2. En masa
3. Por proceso

3.4.

Las funciones de la estructura administrativa son:
1. Divide la misión total de la organización en combinaciones de tareas.
2. Crea jerarquías y niveles diferentes.
3. Determina líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación.
4. Produce diferentes tipos de relaciones interpersonales.

3.5.

Algunos de los atributos que debe tener el líder o jefe son:
1. Disposición para asumir responsabilidades.
2. Capacidad para ser perceptivo.
3. Capacidad para ser objetivo.
4. Capacidad para establecer prioridades.
5. Capacidad para comunicar.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. La dirección, también denominada liderazgo, es un proceso de contactos y comunicaciones con subordinados para influir sobre ellos con el fin de que realicen un trabajo.

2. El estilo de liderazgo es la forma específica de conducta, dirección y acción que ejercen los líderes o jefes.

3. Existen diversos estilos de liderazgo, siendo los más reconocidos:
   - Los estilos básicos: autócrata, participativo y de rienda suelta.
   - El sistema cuádruple de Likert.
   - El sistema cuádruple de Davis.
   - El continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.
   - La rejilla gerencial.
   - El modelo de contingencia de liderazgo de Fiedler.
   - La teoría del camino-meta.
   - El modelo de Vroom-Yetton.

4. El estilo de liderazgo debe adecuarse a la situación específica de trabajo y a la vez debe ser flexible para adaptarse a los cambios que demande dicha situación.

5. Existen varios factores que determinan el tipo de dirección o liderazgo. Dichas variables son:
   - La cultura
   - La tecnología empleada
   - La estructura administrativa
   - Las funciones o tareas a dirigir
   - Los subordinados a dirigir
   - El jefe

6. La cultura es un conjunto organizado de reacciones y maneras de conducirse, características de una sociedad particular. La cultura incluye a las instituciones sociales como: la familia, la religión, la educación, etc.

7. Los subsistemas de la cultura son: el ideológico, el sociológico y el tecnológico. Las subculturas pueden ser de tres tipos: regional, ocupacional y organizacional.

8. La tecnología es una aplicación sistemática de conocimientos organizados, científicos o de otra índole para fines prácticos.

9. Existen tres tipos de tecnología de producción: por unidad, en masa y por proceso. Cada una de ellas requiere de prácticas de dirección apropiadas y específicas. Las organizaciones de servicio también se ven influidas por la tecnología, aunque no se han hecho investigaciones prácticas al respecto, sino únicamente teóricas.

10. La estructura administrativa es la organización formalmente establecida en la cual se definen las tareas, así como las responsabilidades.

11. El estilo de liderazgo que se aplique es fuertemente determinado por la estructura administrativa, aunque también puede ser viceversa.

12. Las funciones o tareas a dirigir constituyen una variable importante, ya que a través de sus características se puede definir el estilo de liderazgo apropiado.

13. Los subordinados tienen características especiales, determinadas por su cultura, así como por: los elementos experienciales de la raza, la posición ocupacional y los efectos del lugar de residencia, que el líder debe considerar antes de definir su estilo de liderazgo.

14. Un buen líder o jefe debe tener cierto tipo de atributos, entre los que se encuentran: disposición para asumir responsabilidades, capacidad para ser perceptivo, capacidad para ser objetivo, etc.

6. AUTOEVALUACION

1. Explique el término "estilo de liderazgo".

2. Indique cuáles son los estilos básicos de liderazgo.

3. Señale los sistemas de liderazgo expuestos por Likert.

4. Mencione las variables que maneja Davis en su matriz de liderazgo.

5. Describa el tipo de fuerzas que se deben tomar en cuenta antes de elegir un estilo de liderazgo, según Tannenbaum y Schmidt.

6. Describa los estilos de liderazgo señalados en la rejilla gerencial.

7. Enuncie cuáles son las características de la situación según Fiedler.

8. Explique las características de las tareas y de los subordinados según la teoría del camino-meta.

9. Indique cuáles son las características de las decisiones en el modelo de Vroom-Yetton.

10. Explique la importancia que tiene el estudio de la cultura para el administrador.

11. Señale los beneficios y problemas potenciales del desarrollo tecnológico.

12. Explique la relación que existe entre la estructura administrativa y el estilo de liderazgo.

13. Describa la importancia de las tareas en la definición de un estilo de liderazgo.

14. Mencione las características de la posición ocupacional que ejercen influencia sobre los subordinados.

15. Explique las características de los jefes según las teorías de los rasgos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Arias Galicia, Fernando y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1974, p. 95.

(2) Harris, O. Jeff Jr., Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1980, p. 58.

(3) Byars, Ll. L. y Rue, L. W., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1983, p. 102.

(4) Idem, p. 232.

(5) Harris, O. Jeff Jr., Op. cit., p. 192.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Hampton, David R., Administración Contemporánea, Editorial McGraw Hill, México, 1983.

- Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice Hall Inc., U.S.A., 1981.

- Sikula, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1979.

- Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren H., Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

- Yoder, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

LA TAREA DEL DIRECTIVO

de Elton T. Reeves

La tarea del directivo de empresa moderno es polifacética. Teóricamente, la parte de la misma referida a su línea de trabajo no ha cambiado, pero en realidad esto no es así, por cuanto los considerables y complejos avances tecnológicos han hecho crecer, paralelamente, las tareas del directivo, jefe, inspector, etc. Robert Katz así lo reconoció al calibrar la relativa importancia de los conocimientos y actividades humanísticas, técnicas y conceptuales que el directivo, jefe, capataz, inspector, etc. precisan poseer hoy en día para realizar su tarea. Es paradójico, pero cierto, que cuanto más avanza la técnica y se hace más compleja, es más necesario un paralelo avance del conocimiento humanístico del directivo. Este es el resultado de una mayor "sofisticación" (es decir, una actitud mental, anímica, sentimental y espiritual más compleja, más exigente) y unos niveles más altos en el terreno de la educación, formación y capacitación de los jóvenes cuando entran en la escena del mundo de los negocios hoy en día. La clásica relación superior-subordinado ya no es tan sencilla como solía serlo en la generación pasada. Las razones que mueven al subordinado en la economía de nuestros días ya no están basadas en necesidades fisiológicas ni de seguridad personal; estas motivaciones se desenvuelven y operan en la esfera de las necesidades de rango social y de satisfacción del ego. Por lo tanto, espera mucho más del empleo que lo que solía esperar su padre cuando éste comenzó a trabajar. Y es parte de la tarea del directivo cuidarse de que se cree en su derredor un clima, un ambiente, unas condiciones, en suma, que proporcionen un índice de probabilidades razonablemente alto de que tales aspiraciones se plasmen en la realidad.

CINCO FUNCIONES LINEALES PRINCIPALES

No obstante, las cinco funciones lineales del directivo no se han alterado en su naturaleza fundamental; únicamente el

incremento en su grado de complejidad es lo que ha hecho de la tarea directiva algo más difícil de cumplir en nuestros días. Lógicamente, la primera función directiva es la planificadora. Incluso antes de que se constituya efectivamente una organización, tiene que existir un conocimiento previo de los objetivos que se persiguen con la misma. A menos que nos guste caer en el inútil y peligroso capricho de disparar sin apuntar y con los ojos vendados, siempre tendremos que escoger un blanco, un objetivo, y colocarle en nuestro punto de mira antes de poder disparar con esperanza de hacer diana, es decir, de actuar con eficacia. En todo caso, no podemos soslayar el hecho, por demás evidente, de que el nivel cultural actual tiene, efectivamente, un tremendo impacto sobre cualquier clase de empresa moderna. Entre los infinitos ejemplos que prueban este aserto baste considerar que más de las tres cuartas partes de los productos que se ofrecen hoy en día al consumidor, ni siquiera existían hace tan sólo 20 años. La vida o ciclo vital de muchos productos industriales es muy corta, entendiendo no su desgaste, sino la pronta desaparición total del producto por sustitución, mejora, etc. Con ello se hace todavía más crítica, más importante y más delicada la tarea de planificación, atendiendo, sobre todo, a esa exigencia extrema de carácter cronológico. Sin embargo, no se quiere significar con ello, que los objetivos a largo plazo de la empresa hayan necesariamente de cambiar con gran rapidez; lo que sí se afirma es la posibilidad de que se produzca una rápida sucesión de distintos objetivos a corto plazo y que éstos sean de naturaleza imperativa para el éxito continuado de la empresa.

El tremendo dinamismo, el estado de fermentación y cambio constante del mundo de los negocios en los Estados Unidos, tienen un efecto de radical importancia sobre la estructura de la organización de cualquier empresa de ese país. Los rápidos cambios de los objetivos a corto plazo pueden, a su vez, exigir e implicar reestructuraciones drásticas de la organización de la empresa, y ello a un ritmo muchísimo más veloz que lo que venía ocurriendo en el pasado. La industria aeroespacial da patente muestra de haber reconocido este hecho de nuestra vida actual al decidir organizarse según el patrón y siguiendo las líneas trazadas por el concepto de "proyectos". Bajo estas condiciones, una de las facultades imprescindibles, básicas y clave con las que ha de contar el directivo para desarrollar su labor con éxito, se torna, en algo que prácticamente queda reducido a casi la pura intuición. Debe agudizar su sensibilidad de tal manera y hasta tal grado que pueda predicir con bastante exactitud y antelación el momento en que hayan de introducirse cambios o modificaciones en la organización de la empresa para la que trabaja. También debe de poseer y fomentar en sí mismo una habilidad muy especial para saber hacer ver a sus subordinados la necesidad de introducir esos cambios o modificaciones de la organización de la empresa, reduciendo así a un mínimo la resistencia que entre ellos pueda crearse contra los mismos. La mayoría

de las personas se sienten amenazadas ante un cambio inminente, a menos de que hayan sido detalladamente informadas sobre la necesidad de tal cambio con la pertinente antelación. Es precisamente en este campo de las relaciones interpersonales (entre jefes y subordinados) donde se encuentran muchas de las trampas escondidas bajo inocentes y tranquilas apariencias que tiene que soslayar, evitar o inutilizar el directivo en su línea de actividad.

Como es lógico, la función directiva de hallar el personal necesario y contratarlo, se ha dificultado en las actuales condiciones del mundo de nuestros días. A menos que el directivo quiera enfrentarse a un tremendo problema de cambios incesantes de personal, tendrá que escoger con exquisito cuidado a aquellas personas que aseguren poseer el más alto grado de flexibilidad y adaptabilidad a modificaciones importantes. No obstante, si lleva esa cuidado, esto no resulta una tarea tan difícil y ardua como pudiera parecer a primera vista, merced al hecho de que los jóvenes actuales, cuando llegan a la sazón de ingresar en el mundo de la actividad económica, ya están acostumbrados y adaptados a vivir en un mundo de grandes, rápidos y profundos cambios, cosa que han hecho desde su infancia. Por lo tanto, se encuentran mucho mejor preparados para enfrentarse con esta vida caleidoscópica, acelerada, de rápidos cambios, que lo estuvieron sus padres. Sin embargo, la otra cara de la moneda consiste en que son mucho más exigentes en cuanto a la racionalidad y veracidad de la precisión con que se argumente y sustancie cada cambio propuesto. En último análisis, estos jóvenes, con un horizonte vital, mental y anímico más complejo, más "sofisticado", exigen y han de encontrar una franca comunicación con sus jefes.

Si el directivo ha tenido éxito en sus tareas de organización y búsqueda de buen personal, descubrirá que la labor de dirigir a sus subordinados es mucho menos pesada de lo que solía ser en el pasado. Si se ha conseguido adecuadamente el objetivo, la estructura de la organización y un buen plantel de empleados, serán capaces de actuar pertinentemente bajo propia iniciativa en una medida mucho mayor que lo que se lograba anteriormente. Su sentido de responsabilidad y obligación libremente aceptados hacia la empresa, la sensación activa de sentirse parte de un todo con un fin único, convierte a todas estas personas en entes mucho más eficaces y funcionales dentro del marco de la organización.

La última de las tareas del directivo o jefe de línea -el control- exige más tiempo y más atención de lo que era normal hace unos pocos años. En efecto, hay que tener en cuenta que ahora el jefe de línea o directivo realiza su tarea sobre un organismo de tan delicada complejidad que exige, para su buen funcionamiento, la aplicación de unos controles que tengan más

de aplicación de prácticas de diagnóstico y prognosis que de mera vigilancia e información. De poco puede servirle a nuestro hombre descubrir el hecho de que no se ha logrado el objetivo propuesto, de que se ha fracasado, en suma, una vez consumado este hecho. Tiene que anticiparse y, por lo tanto, una parte considerable de su tiempo tiene que dedicarla a proyectar y montar toda una serie de controles de los que pueda disponer en cualquier momento, de un cuadro veraz de la situación y del punto en que él mismo se encuentra. Pero, además, tiene que hacer todo esto sin caer por la vertiente opuesta, es decir, la que le precipite hacia un artilugio de esta especie tan complicado, tan pesado y tan caro que, por su propia existencia, su propio peso, le lleve directamente al fracaso.

SISTEMA DE ENLACE ENTRE DIRECTIVOS Y ACCION COORDINADA

En nuestros días, el directivo está constantemente percatándose del hecho de que cada vez es menor el tiempo dedicado directamente a sus actividades en la línea que queda bajo su dirección, a la par que aumenta el dedicado, junto con su atención y sus energías, a las funciones de relación con otros miembros de la empresa sobre los que no ejerce autoridad alguna. Esta compleja trama de relaciones tangenciales puede ser causa del éxito o del fracaso del directivo, por la sencilla razón de que, en puridad de términos, éste no puede realizar su específica tarea sin contar con la colaboración de sus iguales. (Por cierto que esta zona de los enlaces, relación y coordinación a nivel de directivos, jefes, etc., precisa en extremo de la atención y el cuidado de los técnicos encargados de la capacitación de personal directivo. Aunque resulte sorprendente, es un hecho poco tratado y donde apenas se ha realizado algo con rigor formal en el terreno de la enseñanza y formación).

Si se reflexiona un poco, se descubrirá la existencia de varias permutaciones de relaciones a distinto nivel, materializadas en este campo de enlace entre directivos de empresa. El jefe o directivo mantiene muchos contactos con sus iguales en jerarquía, pero también forma parte de muchas reuniones de trabajo y también trabaja en muchas ocasiones con otros directivos y jefes de superior e inferior categoría a la suya dentro de la organización de la empresa. Aquí, precisamente en todo este campo de las tareas de coordinación, es donde el directivo o jefe de empresa moderno habrá de sufrir las más duras pruebas para sus habilidades de relación interpersonal. También en este hecho se encuentra una razón pragmática, y lógicamente egoísta, que justifica toda la actividad encaminada a alcanzar el propio ascenso, la propia promoción a más altos cargos dentro de la empresa, por cuanto a mayor categoría será más fácil la posición y el trabajo en este campo de relación y coordinación entre directivos y jefes. El creciente número de seminarios celebrados sobre esta materia corrobora el reconocimiento de facto de esta situación y de todos estos asertos.

ACTIVIDAD CICLICA, REITERATIVA, PERO TAMBIEN SIMULTANEA

Esta rápida ojeada a los aspectos quizá menos atractivos de las tareas propias de la dirección en la empresa moderna, parece sugerir inmediatamente el hecho de que las diversas funciones que maneja y que lleva a cabo son, lógicamente, cíclicas en su relación. En teoría, deberían constituir una pura relación encadenada, una lógica concatenación por la que se pasara progresivamente de uno de los ciclos al siguiente. No es ésta la forma en que funcionan en la realidad las actuales y complejas organizaciones industriales, sino que el directivo, el jefe, etc., se encontrará más de una vez con que se le presentan dos o más de estos ciclos, dos o más de estas funciones, en forma simultánea, concurrente. Y ello atendiendo al hecho de que son también varias las secciones de la empresa que están funcionando al mismo tiempo, aunque las cronologías de estos procesos presenten diferencias entre sí, pero resultan simultáneas en algún momento dado.

LAS DECISIONES DE LA DIRECCION

La mayoría considera axiomático, y así lo acepta, el que cualquier sacerdote tiene lo que se llama "vocación", y que fue ésta lo que le empujó hacia su ministerio. O, dicho de otra forma, que para dedicarse al sacerdocio debió de recibir esa especie de "llamada", que le llevó y forzó a aceptar y seguir ese camino hacia el campo religioso. Si la dirección de empresa llega a convertirse en una auténtica profesión algún día, en esa sazón también deberá aparecer algo semejante a esa llamada vocacional.

Dos son los caminos que pueden llevar al empleado a convertirse en miembro de la dirección. En el primero de ellos pasará por una serie de empleos o cargos dentro de la empresa que, a guisa de entrenamiento, aprendizaje y formación, no entrañarán un excesivo grado de responsabilidad. Posteriormente, y bien sea por su propia y consciente voluntad, estimulada por sus aspiraciones o su ambición personal, o bien porque la superioridad se haya fijado en él considerando que tiene "buena madera" para convertirse en jefe o directivo, llegará al punto en que se verá impelido a tomar una decisión de índole ejecutiva, es decir, de responsabilidad y mando. La segunda senda que conduce al ámbito de la dirección de empresa consiste en entrar a formar parte de la misma en calidad de personal destinado a la capacitación y formación de directivos de acuerdo con el desarrollo progresivo de esta empresa. La mayoría está formada por personal titulado en universidades, facultades, etc., "reclutados" por las empresas con ese fin. Esa mayor parte de hombres y mujeres, como se ha dicho, son jóvenes titulados en las facultades de economía, escuelas especiales técnicas (ingenieros, etc.), centros de investiga-

ción, etc., si bien en la actualidad ha surgido una nueva tendencia a elegir dentro del campo de las humanidades, es decir, entre los que poseen una cultura menos especializada, más diversificada, más generalizada, más humanista, en suma. Se trata, pues, de escoger cada vez más titulados en filosofía y letras, escuelas superiores de arte, etc.

Estos dos tipos fundamentales de elementos potenciales para la dirección de empresas, presentan una orientación distinta hacia sus propias tareas como directores. Los que van escalando los puestos dentro de la organización, probablemente en algún momento de su devenir dentro de la empresa habrán tenido contactos con los sindicatos laborales, contactos directos, indirectos o de cualquier otra índole. Incluso es posible que, de una forma u otra, se les haya inculcado en su ánimo unas fuertes sospechas sobre lo que son los auténticos motivos, los objetivos perseguidos por la dirección de la empresa para la que trabajan. En cualquier caso, es muy improbable que gocen de una perspectiva lo suficientemente amplia como para abarcar a todos los factores que deben ser operantes en la formación del pensamiento, de las opiniones y del criterio del directivo. Por otra parte, el titulado joven, especialmente si se trata de un economista o posee título similar de la especialidad económica y comercial, en sus versiones de administración de empresas, etc., se le habrá probablemente influenciado para que enfoque el problema desde la faceta de la dirección, con gran preferencia sobre cualquier otra perspectiva.

Resulta evidente que para lograr un éxito permanente, a largo plazo, en la esfera del directivo, es preciso que esta persona haya tomado la decisión fundamental, ese firme propósito de convertirse en jefe o directivo. Tiene, necesariamente, que tomar partido a favor de la empresa y mantenerse en esa posición ya para siempre. En muchos aspectos, en muchas situaciones y en muchas consideraciones, habrá de mantener el criterio que le lleve a subordinar su propio ego en aras del bien de los empleados que trabajan a sus órdenes. Debe hacer un verdadero culto de la objetividad en sus reflexiones, pensamientos, elaboración de opiniones y consecuentes decisiones. De igual forma que voluntariamente ha relegado su propia personalidad en algunas cosas y situaciones, también habrá de esforzarse en situar la opinión que le merece cualquier otro miembro de la empresa en un plano justo, pertinente, exacto, en relación con los demás, es decir, dentro del grupo a que pertenezca. Y tendrá que seguir viviendo el resto de su vida como una especie de individuo esquizoide, algo así como si sufriera parcialmente de una doble personalidad, guardando un difícil equilibrio entre las consideraciones humanas y humanitarias y las que se refieren al bienestar general de toda la organización, es decir, el bien de la empresa en su conjunto total.

Es probable que le resulta más difícil al hombre formado dentro de la misma empresa y que, procediendo de los estratos inferiores de la misma, ha alcanzado un puesto directivo, reorientar toda su forma de pensar, sus opiniones formadas y mantenidas durante quizá la mayor parte de su vida activa laboral, para hacerse una composición de lugar y llegar a una forma de pensar que un titulado considera normal, por cuanto este último ha recibido una educación y una formación que encaja con el molde clásico, afín a la dirección de empresa y que, por tanto, le es extremadamente familiar. Pese a todo esto, el directivo que procede de los niveles inferiores, formado dentro de la misma empresa, alcanzado el cargo por sucesivos ascensos, goza, efectivamente, de una ventaja clara sobre el titulado "reclutado" del exterior. Radica dicha ventaja y se desprende del íntimo conocimiento que el hombre formado dentro de la misma empresa, desde sus grados inferiores, tiene no sólo de la misma, sino ese saber más íntimo todavía, el recuerdo de cómo él mismo pensaba, sus propias opiniones sobre la empresa a lo largo de su ejecutoria de empleado o subordinado sin mando alguno hasta alcanzar cotas cada vez más altas de responsabilidad y dirección. Con ello, nuestro hombre contará con una empatía con respecto a sus subordinados, a los que tiene que controlar o supervisar, es decir, esa preciosa facultad de proyectar inconsciente o casi inconscientemente la propia personalidad sobre el objeto de contemplación -en este caso los subordinados-. para comprenderlo mejor, de una forma directa, íntima, total. Esto lo logrará casi en todos los casos mucho mejor que el joven titulado, reclutado por la empresa para someterle a formación y capacitación y que, lógicamente, al alcanzar el puesto directivo no dispone de una experiencia comparable, que le permita contemplar también los problemas desde la perspectiva de un trabajador de la empresa, como un subordinado sin mando.

No es este el lugar apropiado para estudiar las implicaciones sociológicas, de extrema importancia, que tiene, per se este paso decisivo, esta decisión de la persona que se propone convertirse en jefe o directivo de empresa. Existen muchos autores que ya han comenzado a sondear y calibrar los posibles efectos de la nueva actividad emprendida, como jefe o directivo, en la vida privada y social de nuestro hombre. Baste decir aquí que el cargo directivo, la actitud mental y anímica que nos decide a ir hacia él, forma un conjunto que podríamos definir, grosso modo como una amante muy celosa.

ATRIBUTOS Y CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO

En la mente de muchos persiste, pertinazmente, la imagen del directivo basada en la teoría del "toque" especial, cuasimágico, de los rasgos típicos, del gesto, del continente, etc., pese a la aplastante evidencia experimental, facilitada por los técnicos en comportamiento humano, de que dicha teoría se apoya sobre bases muy endebles, nada firmes. Todos los intentos realizados de elaborar una lista de todos los rasgos, gestos, etc., necesarios y suficientes para ejercer con eficacia un puesto de

jefatura o mando, han abocado en otros tantos fracasos. El don, la cualidad, la esencia que lleva al mando, es algo que todavía se resiste a una exacta, real, completa y definitiva cuantificación.

No obstante, cabe en lo posible relacionar algunas de las características, los rasgos principales que pueden facilitar el éxito de los directivos. Son los siguientes:

Motivación. Existe un amplio acuerdo entre los investigadores sobre el hecho de que hay por lo menos tres razones que constituyen otros tantos estímulos o motivaciones del directivo. Sin establecer con ello un orden de prioridad al relacionarlos ahora, son el dinero, el poder y el rango. Resulta obvio que si, en un caso dado, una persona se ve impulsada por cualquiera de estas razones o por las tres a la vez, le será casi imposible dar una satisfacción total a las mismas ni, por tanto, ver reducido su empuje o fuerza motivadora.

Objetividad. Ya se ha subrayado el hecho de que el directivo debe adoptar una actitud mental, a lo largo de toda su vida, basada en la persecución del mayor grado de objetividad posible, si bien reconociendo que éste es un ideal inalcanzable en toda su absoluta pureza.

Inteligencia. Se ha demostrado con argumentos bastante concluyentes que el directivo que alcanza el éxito en su carrera tiene una inteligencia superior a la media, pero no muy superior a la de sus subordinados. Esta última situación implica geométricamente problemas de comunicación.

Comunicación. Es probable que la causa a la que, aisladamente, se pueda achacar el mayor número de fracasos en la actividad de directivos de empresa sea la falta de habilidad en este campo de la comunicación. Y a este respecto, quizá resulte significativo el hecho de que, dentro de este defecto, se produce un número mayor de fracasos por infracomunicación que por el caso contrario o "sobrecomunicación".

Sensibilidad. En la vida de un directivo o jefe de empresa moderno, la necesidad de gozar de una aguda sensibilidad para detectar las opiniones y sentimientos de sus subordinados aumenta de año en año. Debe saber percatarse con gran sensibilidad del impacto que él mismo produce en los demás si quiere alcanzar el nivel de cooperación imprescindible para el logro de sus objetivos.

Dureza y resistencia mentales. En directa proporción con ese agudo grado de sensibilidad y percepción, el directivo tiene que incrementar la dureza y la resistencia de su mentalidad, del complejo que constituye su ideario. El camino hacia la neurosis y la caída mental definitiva, está precisamente pavimentado

con esas losas que forman unas hipersensibles reacciones de defensa, alcanzando niveles de miedo, ante los ataques de los demás. Su propia posición, el mismo cargo, le convierte en el blanco de esos ataques de los demás, y una de las primeras lecciones que ha de aprender es a esquivar y encarar esos golpes, que le vendrán de todas direcciones.

Integridad. Debido a las enormes repercusiones y publicidad que se da a cuanto desliz cometen los que ocupan puestos altos, es fácil caer por la pendiente y llegar a una actitud clínica con respecto al problema general de la integridad moral. Hay gentes para las que el concepto mismo de la honradez, como el de otras "anticuadas" virtudes, tales como la lealtad y la fe, tiene un contenido y un significado cuasi-cómico, risible. No hay palabras para expresar qué deplorable es este modo de ver las cosas. Baste con recordar el hecho, tan evidente como quizá olvidado, de que no existe prácticamente un solo instante en nuestro quehacer que no esté impregnado y que no se sustente sobre la base, implícita o explícita, de la fe, de la confianza en la integridad moral de los otros. Atendiendo a la posición clave que ostenta el directivo de empresa dentro de su organización comercial, sin esta virtud. sin este atributo, no podrá alcanzar el éxito.

INTERRELACION DE LAS FUNCIONES Y EL PROGRESO DE LA DIRECCION

Lo que hasta ahora se ha explicado, si bien algo esquemáticamente, nos da por resultante una personalidad más compleja que el hombre medio. Su trabajo le plantea problemas y tensiones, exigencias, a las que no se ven sometidos los demás. Debido a esa complejidad inherente, las disparidades que se produzcan en intensidad, fuerza o debilidad, es decir, tanto por exceso como por defecto, y con respecto a todos los factores descritos, se verán amplificadas, potenciadas, en las tareas del directivo. El desarrollo y el progreso bien logrado, y la presentación al exterior de una superficie o apariencia sin asperezas, bien labrada y suave en cada una y todas las facetas de su trabajo, son exigencias absolutas para todo directivo que quiera alcanzar el éxito. Por tanto, su plan para su autopromoción, su desarrollo, su progreso y su mejora es, esencialmente y en puridad de términos, algo sencillo: consiste en una continua e ininterrumpida introspección, un autoanálisis sin solución de continuidad, y saberse recetar cuantas actividades tiendan a reforzar sus puntos débiles a la par que potencian y hacen aprovechar al máximo todos sus puntos fuertes.

Tomado de El Desarrollo de los Directivos.
Elton T. Reeves. Ediciones Anaya, S. A.
España. 1972.

CUARTA
UNIDAD

FUNCIONES TIPICAS
DE LA
DIRECCION O SUPERVISION

INDICE DE LA CUARTA UNIDAD

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Conocer las funciones típicas de la dirección y comprender el papel de cada una dentro de la función global de la dirección.

Objectivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Explicar el papel de cada una de las siguientes funciones, dentro de la función global de dirección: la toma de decisiones, la coordinación, el control o supervisión propiamente dicha, la elevación del estado anímico de los subordinados, la búsqueda de la autonomía de los subordinados, el trato considerado a los subordinados, la búsqueda de la participación de los subordinados en la toma de decisiones y el premiar a los subordinados.

2. SINOPSIS

FUNCIONES TIPICAS DE LA DIRECCION O SUPERVISION

A). Toma de decisiones.
1. Concepto.
2. Variedad de las decisiones.

B). La coordinación.
1. Concepto.
2. Principios de coordinación.
3. Técnicas de coordinación.
4. La función coordinadora del jefe o supervisor.

C). El control o supervisión propiamente dicha.
1. Concepto.
2. Características de un sistema efectivo de control.
3. El factor humano en el control.

D). La elevación del estado de ánimo de los subordinados.
1. Concepto.
2. Tipos de moral.
3. Factores que influyen en la moral.
4. El estado de ánimo (moral) del trabajador como meta de la supervisión.
5. Moral y productividad.

E). La búsqueda de la autonomía de los subordinados.
1. Concepto.
2. La autonomía del subordinado como meta de la supervisión.
3. Autonomía y productividad.

F). El trato considerado a los subordinados.
1. Concepto.
2. El trato considerado al subordinado como meta de la supervisión.
3. Trato considerado al subordinado y productividad.

G). Sensibilidad a las necesidades de los subordinados.
1. Concepto.
2. Clasificación de las necesidades.
3. La sensibilidad a las necesidades de los subordinados como meta de la supervisión.

3. TEMATICA

A). TOMA DE DECISIONES.

1. Concepto.

La toma de decisiones se puede definir como el proceso a través del cual una persona escoge un curso específico de acción.(1)

Dirigente es el que produce decisiones que afectan a personas y acepta su responsabilidad. Su misión consiste en tomar decisiones eficaces.(2) Normalmente un jefe toma una decisión basado en su interpretación de lo que es correcto, lógico, justo, de acuerdo con la situación y capaz de producir el máximo de satisfacción.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se concluye que una parte esencial del trabajo de un jefe es la toma de decisiones. Sus decisiones afectarán de manera importante las acciones de sus subordinados y de la organización en general. Es por esto que el proceso a través del cual se llegue a una decisión debe ser lógico, metódico y sistemático para que dé por resultado una decisión adecuada y eficaz.

El proceso de toma de decisiones ideal consta de los siguientes pasos:

- Diagnóstico del problema.- Es decir, la determinación del área en conflicto.

- Investigación u obtención de información.- Obtener datos que nos ayuden a conocer más a fondo el problema y a formular altenativas.

- Desarrollo de alternativas.- Determinación de posibles caminos a seguir.

- Experimentación.- Poner a prueba las alternativas. Este paso es deseable, sin embargo en decisiones administrativas es difícil de seguir.

- Evaluación de alternativas.- Ponderar las ventajas y desventajas de las alternativas.

- Toma de decisiones.- Elección de la mejor de las alternativas.

El proceso de toma de decisiones, así como su importancia, se estudiarán más ampliamente en la siguiente unidad.

2. Variedad de las decisiones.

Los jefes, supervisores o administradores toman una amplia variedad de decisiones bajo una diversidad de circunstancias.

Herbert A. Simon sostiene que existen dos tipos de decisiones:

- Programadas.- Son aquellas que pueden ser tomadas de acuerdo a métodos y técnicas establecidos.

- No programadas.- Son aquellas que son nuevas y tienden a resolverse sólo mediante reglas de sentido común y mediante esfuerzos desiguales para definir el problema, obtener datos y elaborar, ponderar y seleccionar alternativas.

TECNICAS DE TOMA DE DECISIONES

Tipos de decisiones	Técnicas tradicionales	Técnicas modernas
Programadas: Decisiones rutinarias y repetitivas. La organización desarrolla procesos específicos para manejarlas.	1. Hábito. 2. Rutina de oficina. Procedimientos estándar de operación. 3. Estructura de organización: - expectativas comunes. - un sistema de submetas. - canales de información bien definidos.	1. Métodos cuantitativos. 2. Computadoras.
No programadas: Decisiones únicas, deficientemente estructuradas y que requieren prácticas nuevas. Se manejan mediante procesos generales de solución de problemas.	1. Juicio, intuición y creatividad. 2. Reglas empíricas. 3. Selección y capacitación de ejecutivos.	Técnicas creativas de solución de problemas que se aplican a: a) Capacitación de las personas que toman decisiones. b) Diseño de nuevas técnicas de computación.

Fuente: Hampton, David R., Administración Contemporánea, Editorial McGraw-Hill, México, 1983, p. 236.

TAREA:

4.1. Defina el término "toma de decisiones".

B). LA COORDINACION.

1. Concepto.

La coordinación es una sincronización ordenada de los esfuerzos para proporcionar una adecuada cantidad, oportunidad y dirección, de manera que sean utilizadas las acciones armoniosas y unificadas para el logro del objetivo indicado.(3)

2. Principios de coordinación.

- Principio del contacto directo.- Expresa que la coordinación se logra, en una empresa, a través de relaciones interpersonales, ya sean verticales u horizontales. El intercambio de ideas fomenta el entendimiento y de esta forma se logra encontrar medios para alcanzar las metas comunes, así como las personas. Cuando se identifican los intereses individuales y de la organización se consigue un acuerdo en los métodos y acciones que deben adoptarse.

- El segundo principio indica que es importante que la coordinación se logre en las etapas de planeación y estructuración de políticas, pues cuando los planes o proyectos se ponen en marcha es más difícil unificarlos apropiadamente.

- El tercer principio afirma que todos los factores en una situación están correlacionados, es decir que cada una de las personas de la organización está influida por las demás, ya sea a nivel individual o departamental.

Lo mencionado anteriormente indica que el método para alcanzar la coordinación se basa en la cooperación de los individuos como resultado de un entendimiento de sus propias tareas y de las de los demás.

Tanto los principios como las técnicas de coordinación que se expondrán a continuación fueron expuestas por Mary Parker Follet.

3. Técnicas de coordinación.

- Mecanismos de supervisión.- La persona más importante para lograr que la coordinación se lleve a cabo es el jefe o supervisor. Su principal obligación es que sus subordinados mantengan un alto nivel de esfuerzos coordinados entre ellos mismos y entre otros grupos de trabajo.

- La estructura organizacional.- Es también un medio importante para alcanzar la coordinación, ya que cuando las funciones y la autoridad están bien definidas la correlación de actividades será más sencilla y efectiva.

- El contacto personal.- Es el medio más efectivo para alcanzar la coordinación, aunque se utilizan otros mecanismos como procedimientos, boletines, instrucciones, etc.

- Las reuniones de grupo.- En ellas, supervisores y subordinados intercambian ideas y logran acuerdos con respecto a la acción a seguir.

- Los "hombres-enlace".- Aunque no es muy recomendable, aún se usa en algunas empresas. Su misión es la de poner en contacto a diferentes grupos de trabajo.

4. La función coordinadora del jefe o supervisor.

A nivel estructural el papel de supervisor abarca las siguientes funciones coordinadoras:

- Dirigir y enlazar las labores y actividades de los subordinados dentro de su grupo de trabajo.

- Relacionar estas actividades con las de otros grupos de trabajo del mismo nivel organizacional dentro del cual su grupo interactúa.

- Relacionar las actividades de su grupo y sus propias actividades con las de otras unidades organizacionales que operan en el siguiente nivel superior, así como en el siguiente nivel inferior de la organización.

Dentro de las funciones de un supervisor se incluyen también las que coordinan las necesidades y metas individuales de los miembros con los objetivos de la organización, ya que uno de los problemas básicos de las organizaciones es cómo conciliar, coordinar o integrar las necesidades y metas de sus miembros con los requerimientos y objetivos de la organización; el aspecto psicológico y social del papel del supervisor resulta de gran importancia.

A fin de manejar en forma constructiva esta relación coordinativa de los objetivos de la organización y las necesidades y metas de los subordinados, el supervisor debe saber bastante acerca de la organización y los problemas que afronta, así como conocer muy bien a sus subordinados inmediatos y los problemas que cada uno de ellos afronta.

Además de las funciones coordinadoras ya mencionadas, existen otros dos tipos importantes de funciones:

- Aquellas que se requieren sociológica y estructuralmente, si se espera que este puesto haga compatibles los objetivos de cada subunidad con el objetivo general de la organización.

- Aquellas que se requieren desde el punto de vista psicológico, social y motivacional, si las energías y metas de los miembros individuales y los objetivos de la organización han de interrelacionarse.

C). EL CONTROL O SUPERVISION PROPIAMENTE DICHA.

1. Concepto.

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.(4)

El control es la fase de comprobación comprendida en el trabajo del jefe o supervisor. En la función de control, el desempeño real se compara con el desempeño planeado, la desviación, si existe, queda determinada y se diseñan las medidas correctivas adecuadas.

El control es necesario porque existe una demora en tiempo de cuando se formulan los objetivos a cuando se llevan a cabo. Durante este intervalo, condiciones imprevistas pueden causar una desviación entre el desempeño real y el deseado. Es por esto que el supervisor, como parte de su trabajo, debe hacer comprobaciones sobre las asignaciones, observar lo que se está haciendo, compararlo con lo que debe llevarse a cabo y hacer algo en el caso de que no concuerden estos dos aspectos.

2. Características de un sistema efectivo de control.

Un sistema de control efectivo debe:

- Ser comprendido por los subordinados.- El jefe debe hacer entender a sus subordinados lo que se intenta lograr y la forma en que cada uno de ellos se relaciona con los objetivos inmediatos.

- Seguir patrones organizacionales.- Deben formularse estándares para los puestos específicos en la estructura de la organización, de lo contrario no es posible que los supervisores sepan dónde aplicar su acción correctiva.

- Registrar rápidamente las desviaciones.- Cuando se descubren pronto las desviaciones, la acción correctiva puede ser rápida y esto constituye una experiencia de aprendizaje para los participantes.

- Permanecer flexible.- Para que pueda adaptarse a las condiciones cambiantes de la organización.

- Indicar la acción correctiva.- Los mejores controles tienden a localizar la causa de las desviaciones, sugiriendo acciones correctivas.

- Ser económico.- No tendría sentido gastar más en controlar que lo que es posible obtener por los beneficios que se deriven de ello.

3. El factor humano en el control.

El control incluye dos actividades adicionales a las ya mencionadas:

- Evaluar el desempeño de los subordinados.

- Recompensar el desempeño adecuado.

La evaluación del desempeño es la revisión de las acciones de los individuos para saber si están contribuyendo o no al logro de los objetivos establecidos. Incluye los siguientes pasos por parte del supervisor:

- Determinación de metas y objetivos.

- Delineación de las normas de desempeño individual de cada trabajador.

- Comparación del desempeño real de un trabajador con las normas de desempeño establecidas.

- Comunicación de los resultados de la evaluación a los individuos correspondientes.

- Acción correctiva (para el desempeño inadecuado) y acción de recompensa (para el desempeño adecuado).

- Aplicación de las sanciones o recompensas adecuadas.

Al recompensar el desempeño adecuado de un trabajador, el supervisor atrae la atención del trabajador y lo estimula a actuar. Aunque los incentivos monetarios suelen ser los principales, muchos factores no relacionados con el dinero pueden también estimular la acción y motivar a los trabajadores, tales como afiliación, reconocimiento, poder, etc.

La administración de recompensas es una parte importante de la función de control, pues a través de ella se premia, estimula y motiva a los trabajadores para lograr un mejor desempeño, a la vez que se satisfacen sus necesidades.

TAREA:

4.2. Señale las características de un sistema efectivo de control.

D. LA ELEVACION DEL ESTADO DE ANIMO DE LOS SUBORDINADOS.

1. Concepto.

El estado de ánimo de un subordinado puede definirse como un conjunto de apreciaciones del trabajador acerca del estado de su bienestar; en otras palabras, el grado de satisfacción del trabajador con respecto a las condiciones y circunstancias organizacionales.

El estado de ánimo es sinónimo de moral, por lo que se puede decir que:

Una moral "alta" significa que la persona muestra sentimientos de entusiasmo y confianza con respecto a los logros individuales o de grupo. Se refiere al empuje, así como al espíritu de grupo, a la certeza en los éxitos futuros de la organización y a un deseo de continuidad dentro de la misma.

Como efectos de una moral "alta" se pueden mencionar:

- Alto nivel de cooperación.
- Deseo de observar las reglas de la organización.
- Cuidado en el manejo de propiedades y equipo de la organización.
- Lealtad y respeto a la organización.
- Relaciones armoniosas de trabajo.
- Trabajo sin quejas.
- Reducción de cambios, ausentismos y retardos.

Una moral "baja" significa que la persona muestra desinterés por su trabajo y por la organización en general.

Algunos efectos de una moral "baja" son:

- Falta de cooperación.
- Falla al observar normas y reglamentos.
- Indiferencia hacia las metas y objetivos de la organización.
- Falta de integración con los compañeros.
- Aumento de quejas acerca del trabajo.
- Aumento en los cambios, ausentismos y retardos.

2. Tipos de moral.

Existen dos puntos de vista desde los que se puede estudiar la moral:

- Individual
- De grupo o social

La moral individual es la suma de satisfacciones experimentadas por un trabajador como ocupante de un puesto y como miembro de una organización; es, por lo tanto, un asunto de satisfacción en el trabajo e implica las reacciones que tiene el individuo en relación a su puesto en particular, a su grupo de trabajo, a su jefe o supervisor, al sistema de relaciones de trabajo, etc.

La moral de grupo o social es un sentimiento de pertenencia al grupo en el que la cohesión, los intereses y la identificación del grupo con la misión del mismo son más importantes que los valores individuales.

Tanto el concepto de moral individual como el de moral de grupo, sugieren claves para identificar la moral. Las principales son:

- La moral puede considerarse como un conjunto de actitudes.
- Las actitudes son reflejo, tanto como reacciones, a los valores ya sea individuales o de grupo.
- Los valores son influenciados por la cultura, aprendizaje y experiencia.
- La comunicación es parte esencial del proceso de desarrollo y cambio de actitudes.

TAREA:

4.3. Defina los términos: "moral individual" y "moral de grupo".

3. Factores que influyen en la moral.

Diversas investigaciones han reforzado el concepto de que las actitudes de los trabajadores dependen del grado de satisfacción o insatisfacción que le proporcionen los factores existentes. A continuación se enumeran los que se considera ejercen mayor influencia en el nivel de la moral:

- Las actitudes generales del trabajador hacia la organización.
- Las actitudes generales del trabajador hacia la supervisión recibida.

- El nivel de satisfacción con respecto a las normas de trabajo.

- El nivel de consideración que muestra el supervisor a sus subordinados.

- La carga de trabajo y el nivel de presión del mismo.

- El trato que la administración da a los individuos.

- El nivel de orgullo del trabajador por sus actividades en la organización.

- El nivel del trabajador respecto a los salarios.

- Las reacciones del trabajador con respecto al sistema de comunicación formal de la organización.

- Los niveles de satisfacción intrínseca de los trabajadores.

- La satisfacción del trabajador respecto al progreso y oportunidades de ascensos futuros.

- Las actitudes del trabajador hacia sus compañeros.

Mientras más favorablemente se perciban estos factores, más alto será el nivel de la moral, lo que derivará en efectos positivos para la organización, los grupos de trabajo y los individuos en particular.

4. <u>El estado de ánimo (moral) del trabajador como meta de la supervisión</u>.

Ya que una moral "alta" proporciona efectos positivos en los trabajadores, de los cuales se derivan numerosas ventajas, los supervisores, jefes o administradores deben buscar las condiciones favorables que permitan mantener la moral de sus subordinados en un alto nivel.

A continuación se mencionan algunas acciones administrativas que pueden elevar el nivel de la moral en los trabajadores:

- Los estilos de supervisión, políticas de la organización, condiciones de trabajo y otros factores externos que están fuera del control del trabajador, deben orientarse hacia el empleado.

- Aplicación de estilos de liderazgo que apoyen y estimulen al trabajador.

- Establecimiento de políticas que beneficien al trabajador.

- Creación de sistemas de información que mantengan informado al empleado acerca de los beneficios que se le otorguen.

- Aplicación de un sistema de recompensas consistente y equitativo.

- Desarrollo de una actitud cooperativa de los supervisores en relación a sus subordinados.

Un jefe interesado en el bienestar de sus subordinados establece medidas que los favorezcan y les hace saber el interés positivo que tiene por ellos, lo que puede derivar en una alta moral y en el logro de beneficios para el subordinado, para el jefe y para la organización en general.

5. Moral y productividad.

A través de numerosas investigaciones se ha concluido que no existe una relación efectiva entre moral y productividad. Es decir, cuando la moral es "alta" la productividad es alta, pero otras veces la productividad puede ser baja aun cuando la moral sea "alta" y viceversa.

Sin embargo, existen numerosos beneficios que se derivan de una moral "alta" en los trabajadores, por lo que los supervisores deben considerar la moral de sus subordinados como un punto de atención en el desarrollo de sus funciones directivas.

E). LA BUSQUEDA DE LA AUTONOMIA DE LOS SUBORDINADOS.

1. Concepto.

La autonomía se puede definir como el grado en el que el trabajo y la supervisión le otorgan al empleado libertad, independencia, iniciativa y criterio en la planificación, implementación y ejecución de sus tareas dentro de la organización. (5)

La definición de autonomía se da, generalmente, en el contexto de las relaciones entre supervisor y subordinado, por lo que se puede concluir que la autonomía es la condición en la que el subordinado requiere poca supervisión.

2. La autonomía del subordinado como meta de la supervisión.

Recordando lo que se estudió en la tercera unidad, existen diferentes tipos de liderazgo y supervisión. El liderazgo que proporciona mayor autonomía al subordinado es aquel en el que se le permite participar en la toma de decisiones que afectan a su propio trabajo y en el cual la supervisión es general y no estrecha.

Un liderazgo participativo propicia que el subordinado comparta con el supervisor la toma de decisiones, creando así un sentimiento de responsabilidad en el individuo y en el grupo de trabajo.

Cuando se incrementa la toma de decisiones por parte del subordinado, así como su autonomía, se propician cambios, innovaciones, etc. que benefician no sólo al subordinado, sino al jefe y a la organización en general, siempre y cuando las decisiones y la autónomía sean respaldadas por un compromiso real y por responsabilidad de parte del subordinado.

El liderazgo participativo está representado por R. Likert en su Sistema 4 y por R. Tannenbaum y W. H. Schmidt en la parte final de su Continuo de Conducta de Liderazgo.

3. Autonomía y productividad.

Diversos estudios de campo sostienen que la autonomía, así como la toma de decisiones por parte de los subordinados, puede ser propicia en los sistemas cuya tecnología de producción es por unidad (ejemplo: venta de seguros), en los que el trabajador generalmente es un experto en un oficio determinado, pero no lo es tanto en sistemas con tecnología de producción en serie o masa (ejemplo: ensamblaje de automóviles) en los que los empleados son adiestrados para desempeñar unas cuantas operaciones específicas, y que seguramente no resultaría adecuada en tecnologías de proceso continuo (ejemplo: refinería de petróleo), en las que el empleado solamente realiza ajustes a los sistemas automatizados.

Sin embargo, es deseable que el supervisor conceda autonomía y participación en la toma de decisiones al trabajador, dentro de los límites de capacidad de éste para responder eficientemente.

TAREA:

4.4. Explique el término "autonomía" en relación a los subordinados.

F. EL TRATO CONSIDERADO A LOS SUBORDINADOS.

1. Concepto.

La consideración hacia el subordinado refleja el grado en el cual el supervisor establece un clima psicológico de respeto mutuo, de comunicación en ambos sentidos, de confianza, de tomar en cuenta los sentimientos de los demás, etc.(6)

El jefe no debe olvidar que las personas tienen sentimientos, necesidades, problemas, etc. y que son seres humanos que merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea dentro o fuera de la organización.

2. El trato considerado al subordinado como meta de la supervisión.

Existen diversas formas en las que el supervisor o jefe puede relacionarse con sus subordinados para que exista entre ellos un clima de cordialidad y confianza mutuos:

- Utilizando la empatía.- Al proyectarse mental y emocionalmente a la posición del subordinado, el jefe puede considerar las cosas desde un punto de vista más objetivo. La empatía exige respeto para los demás, para sus derechos y para sus ideas y creencias.

- Aceptando a las personas como son.

- Evitando formar juicios estereotipados.- Es decir, evitar formar juicios sobre una persona sin antes conocerla bien. El estereotipar a una persona es un acto discriminatorio, ya que no se valora a la persona como individuo, con sus propias características y méritos.

- Conociendo y comprendiendo las relaciones humanas.- Un jefe necesita conocer lo más posible sobre el comportamiento humano para así ser más sensible a las actitudes y comportamientos específicos de cada individuo.

- Siendo sensitivo a la comunicación de abajo hacia arriba.- La interacción de los individuos en el grupo de trabajo debe ser punto de atención constante para el supervisor, pues a través de ella puede llegar a conocer mejor a sus subordinados y como consecuencia dirigirlos de la forma más adecuada.

- Haciendo uso del auto-análisis.- Al examinar nuestros propios actos y conducta nos conocemos mejor a nosotros mismos, lo cual nos permite actuar más objetivamente.

3. Trato considerado al subordinado y productividad.

Diversos estudios han mostrado que no existe una relación concluyente entre un trato considerado al subordinado y una alta productividad o eficiencia.

Al igual que en lo referente a la autonomía, el trato que el supervisor otorga a sus subordinados depende, en gran medida, de la tecnología de producción que se aplique en cada sistema.

Sin embargo, un trato considerado por parte del supervisor o jefe a sus empleados, propicia un clima agradable de trabajo, lo cual es beneficioso para ambas partes.

TAREA:

4.5. Indique lo que significa el trato considerado a los subordinados.

G). SENSIBILIDAD A LAS NECESIDADES DE LOS SUBORDINADOS.

1. Concepto.

Una necesidad humana es un vacío personal que debe ser llenado; esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento total en dirección a su logro. Las necesidades son metas, conocidas o desconocidas, que mueven al individuo a buscar su satisfacción.(7)

Cuando el jefe se interesa y muestra preocupación por las necesidades de sus subordinados, se dice que es perceptivo y sensible a sus necesidades.

2. Clasificación de las necesidades.

Usando el concepto de E. Fromm de que en todo ser humano existen constantes que comparte con todos los demás hombres y variables que representan sus diferencias individuales, se concluye que aunque cada hombre es único y diferente, comparte con los demás características y necesidades propias de su naturaleza humana.

Según Abraham H. Maslow en todo ser humano existen cinco niveles de necesidades que se ordenan en una jerarquía y que son:

- Fisiológicas
- De seguridad
- Sociales
- De estima
- De autorrealización

Las dos primeras son consideradas de orden bajo o primarias y se refieren a necesidades corporales humanas, tales como hambre, sed, necesidad de vestimenta y casa, etc. También incluyen la necesidad de protección contra amenazas o peligros de cualquier índole.

Las tres necesidades restantes son consideradas de orden alto o superiores e incluyen las necesidades de afecto, amor, pertenencia, de ser respetado y reconocido por los demás, así como las de desarrollo del potencial individual.

James J. Cribbin sostiene que además de satisfacer sus necesidades fisiológicas y de tipo económico, el hombre, a través del desempeño de su trabajo, necesita satisfacer dos tipos de necesidades: psicológicas y sociales, para que pueda así desarrollarse adecuadamente y ser una persona integrada, completa y satisfecha.

Entre las necesidades psicológicas más importantes están:

- Necesidad de ser diferente.- Cada persona tiene sus características individuales y no desea ser parte del montón.

- Necesidad de independencia y auto-expresión.- El ser humano necesita expresarse a sí mismo a través de la autonomía de sus acciones.

- Necesidad de experimentar éxito y auto-estima.- Para sentirse satisfecho el hombre necesita llegar al logro de sus metas.

- Necesidad de desarrollo.- El aprender, el lograr y el desarrollarse forma parte de la naturaleza humana.

- Necesidad de un trato justo.- Cuando el trato que se le dispensa al ser humano es áspero e injusto, el hombre tiende siempre a actitudes de defensa.

Entre las necesidades sociales más importantes se encuentran:

- Necesidad de atención y aprobación.- El hombre requiere del interés y consideración de quienes están cerca de él.

- Necesidad de concordar y pertenecer.- El hombre necesita encajar en y ser apreciado por su grupo de trabajo.

- Necesidad de participar y contribuir.- El hombre necesita involucrarse en acciones que le sean importantes y de valor.

3. La sensibilidad a las necesidades de los subordinados como meta de la supervisión.

A continuación se mencionarán algunas acciones que puede ejercer el supervisor para satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de sus subordinados:

Necesidades	Acciones del supervisor
NECESIDADES PSICOLOGICAS:	
1. Necesidad de ser diferente.	1. Debe aceptar las diferencias individuales de sus subordinados, siempre y cuando éstas no afecten su desempeño ni el de otros trabajadores.
2. Necesidad de independencia y auto-expresión.	2. Debe fijar límites dentro de los cuales se pueda ejercer la autonomía y auto-expresión, dependiendo de las características del puesto y de la persona que lo desempeña.
3. Necesidad de experimentar éxito y auto-estima.	3. Debe buscar oportunidades para que sus subordinados lleguen al logro de sus metas a través de la delegación de autoridad, de la supervisión consultiva y participativa, del aumento de responsabilidad y reconocimiento, etc.
4. Necesidad de desarrollo.	4. El enriquecimiento del puesto, la ampliación del puesto, la rotación de puestos y la asignación de trabajos especiales permiten que el subordinado se desarrolle y esfuerce.
5. Necesidad de un trato justo.	5. Un trato justo y amable por parte del supervisor origina un clima de trabajo sin fricciones y agradable.
NECESIDADES SOCIALES:	
1. Necesidad de atención y aprobación.	6. A través de una palabra de aliento, de una crítica constructiva, etc., el supervisor manifiesta su interés (que debe ser genuino) por el subordinado. La acción más negativa es el ignorar a una persona.
2. Necesidad de concordar y pertenecer.	7. Debe procurar que su equipo de trabajo labore en conjunto y que sea cohesivo.
3. Necesidad de participar y contribuir.	8. Debe alentar a sus subordinados a involucrarse en sus respectivos trabajos y a expresar sus opiniones.

4. RESPUESTAS

4.1.

La toma de decisiones es el proceso a través del cual una persona escoge un curso específico de acción.

4.2.

Un sistema de control efectivo debe:
- Ser comprendido por los subordinados.
- Seguir patrones organizacionales.
- Registrar rápidamente las desviaciones.
- Permanecer flexible.
- Indicar la acción correctiva.
- Ser económico.

4.3.

La moral individual es la suma de satisfacciones experimentadas por un trabajador como ocupante de un puesto y como miembro de una organización.

La moral de grupo es un sentimiento de pertenencia al grupo en el que la cohesión, los intereses y la identificación del grupo con la misión del mismo son más importantes que los valores individuales.

4.4.

La autonomía se puede definir como el grado en el que el trabajo y la supervisión le otorgan al empleado libertad, independencia, iniciativa y criterio, en la planificación, implementación y ejecución de sus tareas dentro de la organización.

4.5.

La consideración hacia el subordinado refleja el grado en el cual el supervisor establece un clima psicológico de respeto mutuo, de comunicación en ambos sentidos, de confianza, de tomar en cuenta los sentimientos de los demás, etc.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. La toma de decisiones es el proceso a través del cual una persona escoge un curso específico de acción.

2. Una parte esencial del trabajo de un jefe es la toma de decisiones, las cuales afectarán las acciones de sus subordinados y de la organización en general.

3. La coordinación es la sincronización ordenada de esfuerzos para proporcionar una adecuada cantidad, oportunidad y dirección, de manera que sean utilizadas las acciones armoniosas y unificadas para el logro del objetivo indicado.

4. El papel de supervisor abarca las siguientes funciones coordinadoras:
   - Dirigir y enlazar las labores de sus subordinados.
   - Relacionar estas actividades con las de otros grupos de trabajo del mismo nivel organizacional dentro del cual su grupo interactúa.
   - Relacionar las actividades propias y de su grupo con las de otras unidades organizacionales que operan en el siguiente nivel, superior o inferior, de la organización.
   - Coordinar las necesidades y metas de sus subordinados con los objetivos de la organización.

5. El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

6. El control incluye dentro de sus actividades:
   - Evaluar el desempeño de los subordinados.
   - Recompensar el desempeño adecuado.

7. El estado de ánimo o moral de un subordinado puede definirse como un conjunto de apreciaciones del trabajador acerca del estado de su bienestar.

8. Existen diversos factores que influyen en la moral. Entre otros:
   - Las actitudes generales del trabajador hacia la supervisión recibida.
   - El nivel de satisfacción con respecto a las normas de trabajo.
   - La carga de trabajo y el nivel de presión del mismo.
   - La satisfacción del trabajador respecto al progreso y oportunidades de ascensos futuros.

9. La autonomía es la condición en la que el subordinado requiere poca supervisión.

10. El liderazgo que proporciona mayor autonomía al subordinado es aquel en el que se le permite participar en la toma de decisiones que afectan a su propio trabajo y en el cual la supervisión es general y no estrecha.

11. La consideración hacia el subordinado refleja el grado en el cual el supervisor establece un clima psicológico de respeto mutuo, de comunicación en ambos sentidos, de confianza, de tomar en cuenta los sentimientos de los demás, etc.

12. Existen diversas formas en las que el supervisor puede relacionarse con sus subordinados para que exista entre ellos un clima de cordialidad y confianza mutuos:
    - Utilizando la empatía.
    - Aceptando a las personas como son.
    - Evitando formar juicios estereotipados.
    - Conociendo y comprendiendo las relaciones humanas.
    - Siendo sensitivo a la comunicación de abajo hacia arriba.
    - Haciendo uso del auto-análisis.

13. Una necesidad humana es un vacío personal que debe ser llenado; esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento total en dirección a su logro.

14. James J. Cribbin sostiene que además de satisfacer sus necesidades fisiológicas y de tipo económico, el hombre a través del desempeño de su trabajo necesita satisfacer dos tipos de necesidades: psicológicas y sociales, las cuales pueden ser satisfechas en gran medida a través de las acciones ejercidas por el supervisor.

6. AUTOEVALUACION

1. Indique los pasos a seguir para la toma de decisiones.
2. Explique los tipos de decisiones que existen según Herbert A. Simon.
3. Mencione los principios de coordinación.
4. Enuncie las técnicas de coordinación.
5. Señale las características de un sistema efectivo de control.
6. Defina las actividades de control referentes al factor humano.
7. Describa los términos "moral alta" y "moral baja" y señale sus efectos.
8. Mencione algunas de las acciones administrativas que pueden elevar el nivel de moral en los trabajadores.
9. Explique el porqué un liderazgo participativo proporciona mayor autonomía al subordinado.
10. Señale la relación existente entre autonomía y productividad.
11. Indique la relación existente entre un trato considerado al subordinado y la productividad.
12. Mencione y explique la clasificación de necesidades según Abraham H. Maslow.
13. Mencione algunas de las acciones que puede ejercer el jefe o supervisor para satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de sus subordinados.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Huber, George P., Toma de Decisiones en la Gerencia, Editorial Trillas, México, 1984, p. 39.

(2) Barceló M., Gabriel, El Oficio de Mandar, Editorial Limusa, México, 1984, p. 169.

(3) Terry, George R., Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A., México, 1974, p. 176.

(4) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1982, p. 355.

(5) Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1981, p. 122.

(6) Dubin, Robert y otros, Supervisión y Productividad, Editorial Trillas, México, 1975, p. 43.

(7) Harris, O. Jeff Jr., Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1980, p. 150.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Byars, Ll. L. y Rue, L. W., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1983.

- Cribbin, James J., Effective Managerial Leadership, American Management Association, Inc., U.S.A., 1972.

- Hampton, David R., Administración Contemporánea, Editorial McGraw-Hill, México, 1983.

- Haynes, W. Warren y Massie, Joseph L., Dirección: Principios, Análisis, Casos, Ediciones Deusto, España, 1969.

- Hicks, Herbert G., Administración de Organizaciones, Editorial C.E.C.S.A., México, 1977.

- Koontz, Harold y O'Donnell Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1974.

- Sikula, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1979.

- Yoder, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

FORMAS DE MANDAR

Una muy importante función de quienes tienen personal a su cargo es la de contribuir al mejor desempeño del mismo. Si usted asume el papel de un "facilitador" más que el de un "controlador" conseguirá que sus subordinados se desempeñen más eficientemente.

A veces esto significa prestarle atención a muchos detalles que para usted carecen de importancia. Pero si los empleados se sienten permanentemente frustrados por pequeños obstáculos, su trabajo no sólo se hará más lento, sino que protestas y rezongos de menor importancia se convertirán en una corriente subterránea de insatisfacción, y problemas morales harán que la productividad sea cada vez más baja.

He aquí algunas formas básicas que los expertos sostienen y que le permitirán conseguir que su personal haga eficientemente su trabajo:

- Responda prontamente a las quejas legítimas. Si los empleados están frunciendo el ceño debido al resplandor solar o sudando la gota gorda por el calor que penetra desde fuera, porque una persiana está descompuesta, vaya usted mismo a ver al encargado de mantenimiento, si no hay otra forma de que se arregle el desperfecto.

- Tenga suficientes suministros. El ahorro es encomiable, pero nada se hace en el tiempo que se emplea buscando en los escritorios un lápiz rojo, la goma de pegar o el papel para la fotocopiadora, en el caso de una oficina, o de una herramienta, un repuesto o materia prima en el caso de una fábrica.

- Preocúpese de que el equipo trabaje bien. Disponga siempre de un confiable servicio de reparación y mantenimiento. Estimule a sus empleados a ayudar en la búsqueda y corrección de pequeños problemas que, si se los descuida, pueden convertirse en otros mucho mayores y provocar así apreciables pérdidas de tiempo y dinero. Por ejemplo: una tuerca floja (que al desprenderse puede terminar ocasionando la paralización de una maquinaria).

- Facilitadores del trabajo. Cuide de que todos sus empleados tengan los elementos necesarios para la adecuada realización de sus tareas, puesto que al hacerlo evitará pérdidas de tiempo que rebajan la productividad, y malestares que pueden afectar la moral del grupo.

- Preste atención personal. Tener en cuenta los problemas que cada uno de sus empleados pueda tener en el cumplimiento de sus obligaciones y solucionarlos de la mejor manera posible le ganará su buena voluntad y hará posible mantener un alto nivel de productividad.

- Manténgase apartado. Cuando usted le asigne un trabajo a un empleado, deje que lo termine. No esté metiendo constantemente la nariz en su trabajo. Esto no quiere decir, por supuesto, que no esté disponible para responder a todas las preguntas que puedan hacérsele o ejerza un discreto control si ello fuera necesario.

- No interrumpa la actividad del empleado. Planee el trabajo de forma que no se vea obligado a hacer que alguien detenga una tarea a medio hacer para ocuparse de otra más urgente. Lleva tiempo volver a empezar dicha tarea, para no decir nada del desagrado que le causa a un empleado interrumpir un trabajo en el cual se encuentra completamente concentrado.

- Explique lo que pasa. Incluso el trabajo más simple puede requerir decisiones menores. Dígales a sus empleados porqué usted desea que se haga una tarea y porqué debe realizarse de una manera determinada. En esta forma no tendrán que interrumpir su trabajo (y el de usted) para hacer preguntas triviales que podrían haberse contestado ellos mismos si usted les hubiera dado los antecedentes del caso.

- Preste atención a lo que le digan sus empleados. Escuche las sugerencias y póngalas en práctica siempre que le sea posible. No rechace de plano el punto de vista de sus trabajadores y mucho menos descomedidamente o mostrando subestimación por lo que se le dice. En todos los casos -y salvo que pueda demostrar inmediatamente la imposibilidad de aplicar una sugerencia- prometa considerarla cuidadosamente e informar después al proponente. Y hágalo.

- Respalde a su gente. Si un gerente de mayor jerarquía o un supervisor se está guardando informaciones que alguno de sus empleados necesita para su mejor desempeño, respalde su pedido actuando usted mismo para conseguir el material requerido. De más está decir que ese decidido respaldo suyo hacia sus empleados en relación con sus tareas contribuirá a crear un espíritu de reciprocidad de parte de ellos hacia usted.

Hay un aspecto más de toda función directiva que quien la ocupe debe tenerla muy en cuenta si desea obtener el máxi-

mo rendimiento y eficiencia de sus subordinados: la necesidad de establecer una cordial y permanente comunicación.

De acuerdo con los expertos, el primer paso que debe darse para establecer ese diálogo es conseguir que la otra persona escuche, no que esté parado en frente moviendo afirmativamente la cabeza. He aquí algunas cosas que se recomienda hacer: 1) Entender al interlocutor; 2) crear un clima favorable al diálogo; 3) hacer fácil para la otra persona entender lo que usted dice; 4) despertar su interés y mantenerlo durante toda la conversación; 5) mostrarle que se le aprecia y tratar que este sentimiento sea recíproco.

Como superior, usted siempre puede ordenarle a un empleado que haga algo, pero obtendrá mejores resultados si logra persuadirlo de la necesidad de hacerlo. Le ayudará a conseguir este objetivo proceder de la siguiente manera: 1) Utilice los conocimientos del interlocutor; 2) demuéstrele de qué forma puede beneficiarse; 3) anticipe sus objeciones; 4) use el sistema del "Sí, está bien, pero...", en vez de rechazar abiertamente sus puntos de vista; 5) utilice un lenguaje sencillo.

Tomado de revista "Visión". Volumen 63. No. 11. 3 de diciembre de 1984.

QUINTA
UNIDAD

LA TOMA DE DECISIONES

INDICE DE LA QUINTA UNIDAD

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Percatarse de las limitaciones del subjetivismo y del empirismo para la toma de decisiones y aplicar en su lugar métodos objetivos y de carácter científico.

b). Adquirir un marco teórico que le permita fundamentar objetivamente la toma de decisiones, incluyendo el manejo de la técnica de árboles de decisión.

c). Conocer las limitaciones y alcances de la investigación de operaciones, como técnica auxiliar para la toma de decisiones, en el caso de México.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Explicar las limitaciones del subjetivismo y del empirismo en la toma de decisiones subjetiva.

b). Explicar las ventajas y necesidad de la toma de decisiones basada en métodos objetivos y científicos.

c). Fundamentar objetivamente la toma de decisiones mediante métodos tales como la investigación en general y los árboles de decisión.

d). Explicar los límites y alcances de la investigación de operaciones, como técnica auxiliar para la toma de decisiones, en el caso de México.

2. SINOPSIS

LA TOMA DE DECISIONES

A). Racionalidad y toma de decisiones.
1. Concepto.
2. Condiciones para la toma de decisiones racional.
3. Límites de la racionalidad y sus efectos.

B). El desarrollo de alternativas
1. Concepto.
2. Obtención de información para el desarrollo de alternativas.
3. Principio del factor limitante.
4. Evaluación de alternativas.

C). Bases para la selección de alternativas.
1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis.

D). Los árboles de decisión.
1. Concepto.
2. Componentes y estructura
3. Requisitos para el trazo del árbol de decisión.
4. Utilidad del árbol de decisión.

E). La investigación de operaciones como instrumento para la toma de decisiones.
1. Concepto.
2. Características de la I. O.
3. Etapas de la I. O.
4. Modelos cuantitativos.
5. Alcances y limitaciones en el caso de México.

3. TEMATICA

A). RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES.

1. Concepto.

La racionalidad en la toma de decisiones puede definirse como el proceso mediante el cual se elige un curso de acción determinado, utilizando métodos específicos, definidos por un razonamiento lógico.

2. Condiciones para la toma de decisiones racional.

- Tratar de alcanzar alguna meta que no puede alcanzarse sin una acción objetiva.
- Tener una clara comprensión de las vías por las cuales puede alcanzarse la meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes.
- Tener la habilidad suficiente para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada.
- Desear lo óptimo a través de la selección de aquella alternativa que permita alcanzar la meta en la mejor forma.

3. Límites de la racionalidad y sus efectos.

Generalmente, la calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano y de sus recursos.

Algunos de los límites de la racionalidad en la toma de decisiones son:

- Las personas que toman decisiones sólo pueden ponderar mentalmente una cantidad limitada de información.

- Las personas que toman decisiones sólo pueden dedicar una cantidad limitada de tiempo a tomarlas.

- Además de tomar decisiones, los jefes realizan otras actividades simultáneamente.

- La cantidad de información acerca de cada problema, inicialmente disponible, es sólo una fracción de toda la información potencialmente disponible sobre el tema.

- Aunque generalmente se puede obtener información adicional sobre cualquier problema particular, su costo de adquisición y utilización puede ser bastante elevado.

- Existen problemas que implican información imposible de obtener, especialmente cuando se refieren a acontecimientos futuros por lo que deben tomarse decisiones con bastante incertidumbre.

Existen dos tipos de efectos de los límites de la racionalidad en la toma de decisiones:

- Directos

- Indirectos

Los efectos directos son: el uso de estrategias simplistas y el uso de modelos inadecuados.

El uso de estrategias simplistas permite tratar un problema utilizando procedimientos relativamente sencillos o reglas convencionales que no requieren capacidades de procesamiento de la información más allá de los sistemas naturales de procesamiento humano. El uso de estas estrategias da como resultado decisiones "satisfactorias" pero no "óptimas".

El uso de modelos inadecuados se presenta cuando quien toma la decisión define el problema utilizando un modelo simplificado de la situación real. Esto es consecuencia de la falta de tiempo de quien decide y de la falta de información existente.

Los efectos indirectos son: mayor eficiencia y menor calidad.

El uso de estrategias simplistas y de modelos inadecuados conduce, en el corto plazo, a ahorros en tiempo y en otros recursos, por lo que se habla de una mayor eficiencia en la utilización de recursos.

Sin embargo, las soluciones escogidas carecerán necesariamente de la calidad de las soluciones generadas con procesos de decisión más elaborados y que consumen más tiempo, por lo que a largo plazo disminuirá la efectividad de la decisión.

B). EL DESARROLLO DE ALTERNATIVAS.

1. Concepto.

Una alternativa es la opción que se presenta entre dos o más cosas, situaciones o actividades.

Una vez que se ha diagnosticado un problema, se deben generar alternativas u opciones orientadas a la solución de dicho problema. Las alternativas basadas en la información que se ha obtenido de diferentes fuentes, deben conducir a la mejor decisión posible en un caso específico.

2. Obtención de información para el desarrollo de alternativas.

El primer paso para producir buenas decisiones es obtener información confiable, oportuna y bien considerada.

George P. Huber señala que existen siete tipos de información para la toma de decisiones.(1) No todos los tipos de información se utilizan en una situación de decisión, pero todos son aplicables en una ocasión u otra. Aunque la mayor parte se utiliza en toda situación compleja de decisión, se debe reconocer que cada persona tiende a utilizar la información de diferentes formas, dependiendo del tiempo disponible, de su familiaridad con el problema y de otros aspectos de la situación de decisión.

Los tres primeros tipos de información en la clasificación se denominan información básica, ya que forman la estructura fundamental de la situación específica y son:

- Información sobre la identidad de las alternativas.- Es decir establecer diferentes opciones para llegar a la elección de una de ellas.

- Información sobre la identidad de las posibles condiciones futuras después de la elección.- Las condiciones futuras son acontecimientos o circunstancias que afectan

la calidad de una decisión. La intersección entre una alternativa y una condición se llama resultado.

- Información sobre la identidad de los criterios que se utilizan para evaluar cada alternativa.- Los criterios son metas concernientes a la situación de decisión, la identidad de los criterios es básica para esta elección.

Los dos tipos de información siguientes se desarrollan a partir de los tipos básicos y son encuadrados dentro de la elaboración de información:

- El primero se refiere a la probabilidad o posibilidad de que ocurra alguna condición futura en particular.

- El segundo, a la importancia relativa o peso otorgado a cada criterio, ya que no todas las metas o criterios que son relevantes son igualmente importantes para una situación de elección dada.

Los dos últimos tipos de información se refieren a la utilidad o al rendimiento de las diversas alternativas y se denominan información del comportamiento:

- Uno se refiere a los rendimientos, que no necesariamente deben ser monetarios, sino que pueden medirse en comportamientos de los seres humanos involucrados.

- El otro, a las restricciones definidas como niveles de criterio mínimo o máximo que no deben ser violados por la alternativa elegida.

TAREA:

5.1. Señale los tipos de información utilizada al efectuar una elección.

3. Principio del factor limitante.

Un factor limitante o estratégico es aquel que impide el cumplimiento de un objetivo deseado. Cuando son claramente reconocidos estos factores, quien toma las decisiones debe restringir la búsqueda de alternativas a aquellas que eliminan los factores limitantes.

El principio del factor limitantes señala:

"Al escoger entre diversas alternativas, cuanto mayor capacidad tenga un individuo para reconocer y solucionar aquellos factores que son limitantes o críticos para alcanzar una meta deseada, más clara y más precisamente puede seleccionar la alternativa más favorable".(2)

4. Evaluación de alternativas.

La evaluación de alternativas es la etapa del proceso de toma de decisiones en la que se pondera cada una de las opciones, sus ventajas y desventajas para así poder decidir.

Para evaluar adecuadamente las alternativas que conduzcan a la decisión correcta, se deben tomar en cuenta:

- Los factores tangibles e intangibles.

- El análisis marginal.

- El análisis costo-efectividad.

Los factores tangibles son aquellos que pueden medirse, por ejemplo los costos de operación. Los factores intangibles son elementos no medibles, como por ejemplo riesgo de cambio tecnológico, calidad de las relaciones laborales, etc.

Para ponderar debidamente las diferentes alternativas, se debe prestar igual importancia a los factores tangibles que a los intangibles que afecten a una situación determinada.

Los factores intangibles son difíciles de reconocer y más aún de cuantificar, por lo que el evaluarlos requiere generalmente del juicio personal de quien decide.

El análisis marginal compara los ingresos incrementales con los costos incrementales. Su utilidad en la evaluación de alternativas es destacar la importancia de las variables en una situación específica, restando énfasis en los promedios y constantes.

El análisis costo-efectividad, también llamado análisis beneficio-costo, es una técnica que consiste en escoger entre alternativas e identificar la alternativa preferida cuando los objetivos no son muy claros o no se pueden medir. Sus características principales son: se concentra sobre el producto de un programa o sistema, relaciona cada alternativa frente a su efectividad para lograr los objetivos deseados y compara los costos de cada una de ellas en relación a su efectividad.

C). BASES PARA LA SELECCION DE ALTERNATIVAS.

La importancia de la toma de decisiones en la administración ha originado que se estudien diversas formas a través de las cuales ésta puede y debe ejecutarse.

La toma de decisiones es tan amplia que se extiende desde aspectos triviales como las corazonadas, hasta el uso de complejas técnicas matemáticas, científicas y de análisis.

Para la selección de alternativas no existe una técnica específica que pueda aplicarse en todos los casos, ya que ésta dependerá de las circunstancias específicas de que se trate.

Existen técnicas no cuantitativas de toma de decisiones, como pueden ser: la intuición, la experiencia, el uso de opiniones expertas, etc. Estas técnicas son útiles no sólo para los problemas que tratan de los objetivos que ponen énfasis en los valores sociales, sino también para eventos que requieren la determinación de cursos de acción. Las técnicas no cuantitativas son de naturaleza altamente personal.

Las técnicas cuantitativas son aquellas que se basan en lógica matemática y en el método científico. Entre ellas se encuentra la investigación de operaciones que incluye modelos de programación dinámica, técnicas de simulación, teoría de decisiones, etc.

A continuación se estudiarán algunas técnicas utilizadas en la toma de decisiones.

1. Experiencia.

Cuando se ha participado en una situación similar a aquella sobre la que se está decidiendo, es común solicitar la ayuda de los eventos pasados. Sin embargo, aunque la experiencia proporciona una mejor comprensión del evento, no ofrece una guía infalible para circunstancias futuras.

Las decisiones basadas en la experiencia utilizan el conocimiento práctico e incluyen ingredientes probados y ciertos, sin embargo, el elemento tiempo es importante, por lo que experiencias pasadas pueden resultar inservibles para afrontar nuevos problemas.

Aunque el proceso de raciocinio en la toma de decisiones cuenta en gran medida de un buen juicio, la experiencia de quien toma las decisiones puede ser limitada, por lo que la decisión se derivará de antecedentes estrechos. También es posible que al utilizar la experiencia en la toma de decisiones, se acentúe la tradición y de esta forma se retarde el progreso y las mejoras.

La experiencia, por muy amplia que sea, es una técnica incompleta, sin embargo el analizarla cuidadosamente, en lugar de repetirla, puede ser muy útil como base en el estudio de la toma de decisiones, ya que de este análisis se destilarán las razones fundamentales del éxito o del fracaso de una determinada decisión.

2. Experimentación.

Para poder decidir entre diferentes alternativas, una de las técnicas más confiables es la experimentación. Sin embargo, es una de las técnicas más costosas utilizadas en la toma de decisiones, sobre todo cuando se requieren fuertes gastos de capital y de personal para probar una alternativa.

Aunque existen decisiones cotidianas en donde no hay posibilidad de experimentación, es recomendable que se pongan a prueba las decisiones siempre que sea posible, sobre todo si involucran un cambio profundo en el sistema, ya que así se cuenta con bases más firmes para poder tomar una decisión final.

3. Investigación y análisis.

La técnica más utilizada y efectiva para seleccionar alternativas la constituye la investigación y el análisis,

a través de los cuales se comprende bien el problema y se buscan relaciones entre las variables más críticas y las restricciones que afectan al objetivo deseado.

A través de la investigación y el análisis se estudian los diferentes factores, tangibles e intangibles, que afectan una situación determinada. Generalmente su aplicación es significativamente más barata que el uso de la experimentación, ya que todos los estudios requieren sólo de horas de tiempo analítico.

La característica principal de la técnica de investigación y análisis para la toma de decisiones es el uso de términos matemáticos para conceptualizar un problema, siendo una de las aproximaciones más completas la investigación de operaciones, también llamada ciencia de la administración, que se estudiará posteriormente en esta misma unidad.

D). LOS ARBOLES DE DECISION.

1. Concepto.

El árbol de decisión es una representación gráfica en la que se muestran las alternativas o secuencia de alternativas de que dispone el decididor y las consecuencias que podrían ocasionarle esas alternativas.

Los árboles de decisión se pueden usar para analizar situaciones en las que debe hacerse una serie de toma de decisiones. Las alternativas de decisión y los eventos posibles se incluyen en la estructura de un diagrama de árbol, el cual se analiza de derecha a izquierda.

Este método no garantiza que una decisión sea óptima, pero a la larga su aplicación deberá conducir a la optimización del comportamiento de toma de decisiones.

2. Componentes y estructura.

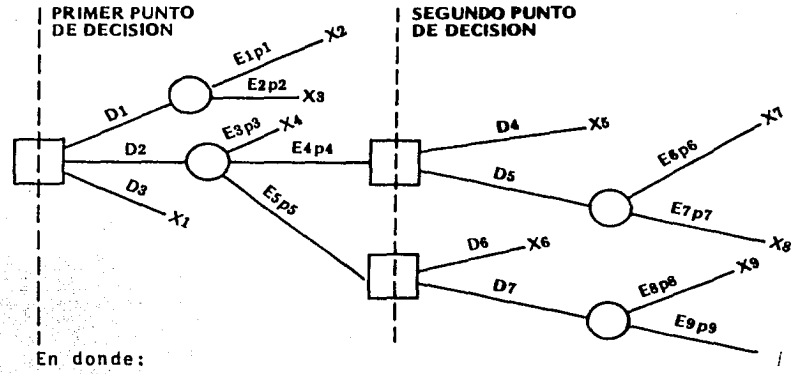
Generalmente todos los árboles de decisión son parecidos en su estructura y requieren de los siguientes componentes:

- Alternativas de decisión en cada punto de decisión.
- Eventos que pueden ocurrir como resultado de cada alternativa de decisión.

- Probabilidades de que ocurran eventos posibles como resultado de las decisiones.
- Resultados de las posibles interacciones entre las alternativas de decisión y los eventos.

Los datos antes mencionados se organizan mediante la estructura de un diagrama de árbol que ilustra las interacciones posibles entre las decisiones y los eventos.

Esquema de un árbol de decisión.



En donde:

□	= Punto de decisión.
○	= Nodos de los eventos.
D 1, D2, D3	= Alternativas en el primer punto de decisión.
E1,E2,E3,E4,E5	= Eventos que pueden ocurrir como resultado del primer conjunto de decisiones.
p1,p2,p3,p4,p5	= Probabilidades asociadas a los eventos E1...E5.
D4,D5,D6,D7,	= Alternativas en el segundo punto de decisión.
E6,E7,E8,E9	= Eventos que pueden ocurrir como resultado del segundo conjunto de decisiones.
p6,p7,p8,p9	= Probabilidades asociadas a los eventos E6...E9
X1...X10	= Resultados finales que no requieren de ninguna otra decisión.

Como se ha visto, el árbol de decisión se compone de una serie de intersecciones y ramificaciones o ramas. Cada rama representa una alternativa o acción de decisión. Al final de cada rama o alternativa de acción se encuentra otra ramificación que representa un suceso incierto. Cada alternativa que aparece subsecuentemente hacia la derecha representa un resultado posible de este suceso incierto. A cada alternativa completa que aparece en el árbol se asocia un resultado que se puede ver al final de la rama.

Un concepto que es fundamental para el uso de los árboles de decisión es el de valor esperado, el cual se define como "la media aritmética de retribuciones condicionales producidas por una alternativa específica"(3). Los cálculos del valor esperado se realizan en los nodos de eventos y la alternativa óptima de decisión se identifica en cada punto de decisión.

3. Requisitos para el trazo del árbol de decisión.

- Reconocer los puntos de decisión y las alternativas disponibles en cada uno de ellos.
- Identificar los puntos de incertidumbre y el tipo de rango de resultados posibles en cada punto.
- Calcular los valores necesarios para hacer el análisis, especialmente las probabilidades de los diversos sucesos o resultados, así como los costos y beneficios.
- Analizar los valores de cada alternativa para elegir un curso de acción.

4. Utilidad del árbol de decisión.

- Dispone ordenadamente la información requerida, de tal manera que resulte posible un análisis sistemático que conduzca a la toma de mejores decisiones.
- Permite el uso de etapas de raciocinio a través de las cuales se toman decisiones cuando existe incertidumbre.
- Hace posible que quien decide reconozca las diversas alternativas de una situación y observe el hecho de que las decisiones pueden depender de eventos futuros e inciertos.

- Incorpora probabilidades en los varios eventos del árbol, gracias a lo cual es posible entender la verdadera probabilidad de una decisión que lleva a los resultados deseados.

- Permite a quien decide, combinar técnicas analíticas con una presentación clara del impacto de las interrelaciones entre presentes alternativas de decisión, sucesos inciertos y decisiones futuras, así como de sus resultados.

TAREA:

5.2. Mencione los requisitos para el trazo del árbol de decisión.

E). LA INVESTIGACION DE OPERACIONES COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

1. Concepto.

La investigación de operaciones es un enfoque científico de la toma de decisiones, que se define como "la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que puedan ser expresados por modelos matemáticos, a fin de deducir, a través de ecuaciones algebráicas, los problemas planteados."(4)

La investigación de operaciones no proporciona decisiones, sino que desarrolla datos cuantitativos para ayudar a quien decide en la toma de una decisión concreta, a través de variables, probabilidad y resultados razonables de una decisión.

La investigación de operaciones pone énfasis en el método científico, en el uso de datos cuantitativos y en la determinación de medidas óptimas para alcanzar un objetivo.

2. Características de la investigación de operaciones.

Las principales características de la investigación de operaciones son:

- Analiza las relaciones funcionales desde un punto de vista general de sistemas.- Para poder evaluar una decisión o acción dentro de la organización, es necesario identificar todas las interacciones importantes y determinar su efecto. El punto de vista general de sistemas consiste en el estudio del área total bajo el control del gerente.

- Adopta el método planeado.- La investigación de operaciones, al igual que otras disciplinas, usa el método científico. Una versión actualizada de este método, a la que se llama método planeado, abarca la elaboración de modelos matemáticos, el uso de las técnicas normales de investigación de operaciones, la adopción de controles apropiados y la explotación de las aptitudes de las computadoras. El método planeado tiene como metas fundamentales el desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos a la resolución de problemas específicos de los negocios y se forma de los siguientes pasos:

  - Observación.

  - Definición del problema real.

  - Desarrollo de soluciones alternativas (modelos).

  - Selección de la solución óptima (modelo), haciendo uso de la experimentación.

  - Verificación de la solución óptima (modelo), mediante la implementación.

  - Determinación de los controles apropiados.

- Utiliza el método interdisciplinario.- La investigación de operaciones aplica el principio de que la gente de diferentes disciplinas puede llegar a soluciones de naturaleza más específica, con mayor probabilidad de éxito, de la que se pudiera esperar del mismo número de personas pero dedicadas a una disciplina.

Aunque el método interdisciplinario reconoce que la mayoría de los problemas de las empresas tienen aspectos contables, biológicos, de ingeniería, matemáticos, físicos, psicológicos, sociológicos y estadísticos, por lo que las fases individuales de un problema se pueden entender y resolver mejor por las personas capacitadas en las áreas específicas, es importante señalar que las circunstancias existentes son las que determinan cuál de los métodos alternativos procedentes de las diversas disciplinas es el más beneficioso.

- Descubre nuevos problemas para estudio.- En la resolución de un problema de investigación de operaciones pueden descubrirse nuevos problemas interrelacionados, que aunque no sean resueltos al mismo tiempo, deben resolverse tomando en cuenta los otros problemas si se desea obtener el máximo beneficio, ya que éste se obtiene mediante la continuidad de la investigación.

  Se deben interrelacionar las soluciones de las partes para así asegurar el comportamiento general óptimo, planteando desde un principio el problema con mayor amplitud.

TAREA:

5.3. Mencione las principales características de la investigación de operaciones.

3. Etapas de la investigación de operaciones.

Las principales etapas de un estudio de investigación de operaciones son:

- Formulación del problema.
- Construcción del modelo.
- Deducción de una solución.
- Prueba del modelo y de la solución.
- Establecimiento de controles.
- Ejecución.

- Formulación del problema.- Al formular un problema se deben establecer los objetivos, los cursos alternativos de acción, las restricciones y los efectos del sistema en estudio sobre sistemas relacionados. Al definir un problema se deben determinar medidas de efectividad tomando en cuenta los objetivos globales de la organización.

- Construcción de un modelo.- Un modelo es una representación o abstracción de un objeto o de una situación real. El modelo muestra las relaciones (directas e indirectas) y las interrelaciones de acción y reacción desde el punto de vista de causa y efecto.

  En la investigación de operaciones el modelo generalmente es matemático, el cual se define como un conjunto de ecuaciones que describen un sistema o problema. Un modelo matemático generalmente contiene dos clases de ecuaciones:

  - Ecuación objetivo.- Expresión matemática de la función de efectividad.

  - Ecuación de restricción.- Expresión matemática de la limitación sobre una operación o sistema.

  Una de las principales razones para desarrollar modelos es descubrir cuáles son las variables importantes o adecuadas para el análisis de un sistema.

- Deducción de una solución.- Para llegar a la solución de un modelo existen dos procedimientos básicos:

  - El procedimiento analítico, en el que el investigador emplea la deducción matemática para reducir una serie compleja de relaciones a la forma matemática más simple que sea posible, antes de insertar cantidades para obtener una solución numérica.

  - El procedimiento numérico, en el cual el analista prueba varios valores para las variables controlables, a fin de observar cuáles serán los resultados y así desarrollar un conjunto de valores que presenten la solución óptima.

- Prueba del modelo y de la solución.- Aun cuando pueda obtenerse una respuesta óptima para el modelo, esta solución puede no ser óptima para el problema, ya que el modelo es sólo una aproximación de la realidad. Es por esto que tanto el modelo como la solución deben ser probados, lo cual puede hacerse en dos pasos:

- Utilizando datos pasados y comparando el rendimiento real del sistema y el rendimiento indicado en el modelo.

- Operando el sistema y comparando su rendimiento con el del modelo.

- Establecimiento de controles.- Cuando las variables cambian de valor o cuando las relaciones entre ellas se modifican, un modelo puede dejar de representar la realidad, por lo que se hace necesario el establecimiento de controles para el modelo y para la solución. Los controles deben proveer medios para retroalimentar el modelo para que así las desviaciones significativas de las condiciones en que se basa éste puedan detectarse y se hagan los cambios necesarios.

  El sistema de controles que se adopte debe detectar cualquier cambio del sistema tan pronto como sea posible, para que el modelo pueda revisarse y refleje esos cambios.

- Ejecución.- El paso final es hacer que el modelo y los insumos funcionen, lo cual se logra a través del investigador de operaciones, quien explica la solución a la administración responsable del sistema en estudio. Esta explicación de la solución debe hacerse en función de los procedimientos usados en el sistema real para que así entre ambas partes (investigador y administración) transformen la solución en un procedimiento de operación de fácil comprensión.

La administración (gerentes, jefes, supervisores, etc.) debe participar en todas las fases de la investigación de operaciones para que su estudio y aplicación sean de utilidad y tengan éxito.

4. Modelos cuantitativos.

A través de la investigación de operaciones se han desarrollado y aplicado mucho modelos cuantitativos a los problemas de las empresas. De acuerdo con Thierauf estos modelos se pueden agrupar en tipos básicos que son:

- Modelos de punto de equilibrio
- Modelos de inventarios
- Teoría de decisiones
- Modelos de secuenciación
- Modelos de distribución
- Modelos de asignación

- Modelos de programación dinámica
- Modelos de competencia
- Modelos de líneas de espera
- Técnicas de simulación
- Métodos heurísticos
- Modelos de comportamiento
- Modelos combinados de investigación de operaciones (5)

- Modelos de punto de equilibrio.- Son sistemas cuantitativos simplificados que permiten determinar el punto en el que el total de las ventas es igual al total de los costos. Estos modelos también son aplicables a otras áreas, como planeación de productos, etc.

- Modelos de inventarios.- Están relacionados con dos decisiones: cuánto ha de ordenarse en cada ocasión y cuándo debe ordenarse dicha cantidad para minimizar el costo total. A través de estos modelos se determinan los costos de mantenimiento de inventario, los de pedido para inventario, etc.

- Teoría de decisiones.- Su característica principal es que generalmente no se conocen los resultados de los cursos de acción, por lo que la toma de decisiones se realiza con grados distintos de exactitud de acuerdo a las probabilidades, asociadas con los diversos estados de la naturaleza.

- Modelos de secuenciación.- Comprenden la determinación de una secuencia óptima para un conjunto de trabajos, eventos o de la mejor secuencia para dar servicio a los clientes, minimizando el tiempo y el costo totales.

- Modelos de distribución.- Cuando hay cierto número de actividades por realizar, maneras alternativas de hacerlas, recursos o facilidades limitadas para llevar a cabo cada una de ellas en la forma más efectiva, surge el problema de distribuir los escasos recursos. A traves del modelo se combinan actividades y recursos en una forma óptima para maximizar el rendimiento total.

- Modelos de asignación.- Abarcan la asignación de cierto número de trabajos a un determinado número de recursos (trabajadores). Este tipo de modelo es más complejo si algunos de los trabajos precisan de más tiempo de un recurso y si los recursos pueden utilizarse para más de un trabajo.

- Modelos de programación dinámica.- En vez de optimizar cada decisión a medida que ésta suceda, la programación dinámica estudia los efectos de las decisiones presentes en períodos futuros.

- Modelos de competencia.- Son un método para predecir cambios competitivos en el tiempo, si se conocen las preferencias de marca de la clientela y las participaciones presentes del mercado.

- Modelos de líneas de espera.- Se ocupan de las llegadas uniformes o aleatorias a una instalación de servicio o de procesamiento de capacidad limitada. Su objetivo es dar la pauta para determinar el número óptimo de personal o de instalaciones que se requieren para dar servicio a los que llegan, tomando en cuenta el costo del servicio y el costo de la espera.

- Técnicas de simulación.- Es una representación cuantitativa de las características de conducta, de las interacciones y de los intangibles de la entidad que se estudia, mediante el uso de tablas que sintetizan los sucesos sobre una base estrictamente aleatoria.

- Métodos heurísticos.- Son sistemas de aprendizaje o de autoadopción. Utiliza reglas empíricas y suposiciones fundadas para explorar las trayectorias más probables para llegar a una conclusión, lo cual sustituye la verificación de todas las alternativas para encontrar la mejor.

- Modelos de comportamiento.- Exploran los problemas con fuerte aspecto de comportamiento, tales como los de mercadeo. Aunque hasta el momento están relativamente sin explorar, se espera que a través de ellos los fenómenos del comportamiento se sumen a los métodos estándar de investigación de operaciones.

- Modelos combinados de investigación de operaciones.- Varios de los modelos anteriores se pueden combinar para dar paso a un nuevo grupo de herramientas de investigación de operaciones que permitan obtener una solución óptima.

5. Alcances y limitaciones en el caso específico de México.

Debido a que no se encontró información bibliográfica acerca de la aplicación y limitaciones de la investigación de operaciones en el caso específico de México, a continuación se presentan las principales ideas expresadas por el Lic. Juan Manuel Galarza Mercado, Gerente de Integración y Sistematización de la Información del Banco de México, en la entrevista que concedió a las autoras de este seminario.

Primeramente, el Lic. Galarza Mercado señaló que aunque en México no existe una carrera específica de investigación de operaciones (sino que ésta se estudia como parte de las materias que se imparten en una diversidad de carreras como son Actuaría, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Matemáticas Aplicadas, etc.), sí existen, a nivel de posgrado, maestrías y doctorados en Investigación de Operaciones.

Posteriormente, agregó que generalmente el campo de trabajo de quienes se especializan en investigación de operaciones lo integran áreas de apoyo técnico y de servicios, coadyuvando al área económica de las organizaciones, es decir, que la aplicación más frecuente de la investigación de operaciones es de carácter técnico-administrativo en un rango muy amplio de acciones que abarcan tanto al sector público, como al sector paraestatal y al sector privado.

Insuficiencia de recursos (humanos, materiales y técnicos) en las organizaciones medianas y pequeñas.

A este respecto, el Lic. Galarza Mercado señaló que las empresas medianas y pequeñas se ven limitadas en su capacidad financiera y que muchas no desean involucrarse en problemas técnicos ni con herramientas complejas, como la investigación de operaciones, para resolver sus problemas.

Aunque los recursos técnicos y materiales (de equipo) existan en abundancia, las empresas medianas y pequeñas generalmente no los conocen y no les prestan atención, pues carecen de los medios para utilizarlos.

No obstante que la aplicación de la investigación de operaciones pudiera ser de utilidad para una empresa mediana o pequeña, la demanda es casi nula. Es por esto que no existen, en México, carreras especializadas en investigación de operaciones, pues no existe demanda para este tipo de profesionistas.

Insuficiencia de información.

El Lic. Galarza Mercado puntualizó sobre este aspecto que existe muy poca difusión en México de lo que es la investigación de operaciones y sus innumerables ventajas en el proceso de toma de decisiones.

La investigación de operaciones es un organizador de la información relevante que existe para la toma de una decisión. Dicha información generalmente siempre existe, pues sin ella no se podría llegar a la decisión. Lo que no existe en México, sin embargo, es la adecuada divulgación de las aplicaciones, alcances y beneficios de las técnicas de investigación de operaciones.

4. RESPUESTAS.

5.1.

Información básica:
- Identidad de las alternativas.
- Identidad de las condiciones futuras.
- Identidad de los criterios.

Elaboración de información:
- Probabilidades de las condiciones futuras.
- Importancia de los criterios.

Información sobre el comportamiento:
- Rendimientos.
- Restricciones.

5.2.

- Reconocer los puntos de decisión y las alternativas disponibles en cada uno de ellos.
- Identificar los puntos de incertidumbre y el tipo de rango de resultados posibles en cada punto.
- Calcular los valores necesarios para hacer el análisis, especialmente las probabilidades de los diversos sucesos o resultados, así como los costos y beneficios.
- Analizar los valores de cada alternativa para elegir un curso de acción.

5.3.

- Analiza las relaciones funcionales desde un punto de vista general de sistemas.
- Adopta el método planeado.
- Utiliza el método interdisciplinario.
- Descubre nuevos problemas para estudio.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. La racionalidad en la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige un curso de acción determinado, utilizando métodos específicos, definidos por un razonamiento lógico.

2. Los límites de la racionalidad en la toma de decisiones producen dos tipos de efectos: los directos, que son el uso de estrategias simplistas y el uso de modelos inadecuados y los indirectos, que son mayor eficiencia y menor calidad.

3. Una alternativa es la opción que se presenta entre dos o más cosas, situaciones o actividades.

4. El primer paso para producir buenas decisiones es obtener información confiable, oportuna y bien considerada.

5. La evaluación de alternativas es la etapa del proceso de toma de decisiones en la que se pondera cada una de las opciones, sus ventajas y desventajas para así poder decidir.

6. Para la selección de alternativas existen diversas técnicas que pueden ser no cuantitativas, como la experiencia y la intuición, o cuantitativas como las que se basan en la lógica matemática.

7. Algunas de las técnicas más utilizadas para la toma de decisiones en lo que se refiere a la selección de alternativas son la experiencia, la experimentación y la investigación y el análisis.

8. El árbol de decisión es una representación gráfica en la que se muestran las alternativas o secuencia de alternativas de que dispone el decididor y las consecuencias que podrían ocasionarle esas alternativas.

9. La utilidad del árbol de decisión es muy amplia en lo que a toma de decisiones se refiere ya que, entre otros aspectos, permite combinar técnicas analíticas con una presentación clara del impacto de las interrelaciones entre presentes alternativas de decisión, sucesos inciertos y decisiones futuras, así como de sus resultados.

10. La investigación de operaciones es un enfoque científico de la toma de decisiones que se define como la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que puedan ser expresados por modelos matemáticos, a fin de deducir, a través de ecuaciones algebráicas, los problemas planteados.

11. Las etapas principales de un estudio de investigación de operaciones son: formulación del problema, construcción del modelo, deducción de una solución, prueba del modelo y de la solución, establecimiento de controles y ejecución.

12. A través de la investigación se operaciones se han desarrollado numerosos modelos cuantitativos, como son: modelos de punto de equilibrio, modelos de asignación, modelos de líneas de espera, etc., entre muchos otros.

6. AUTOEVALUACION

1. Defina el concepto racionalidad en la toma de decisiones.
2. Mencione las condiciones para la toma de decisiones racional.
3. Defina los tipos de efectos de los límites de la racionalidad.
4. Explique el principio del factor limitante.
5. Señale los aspectos que deben tomarse en cuenta para evaluar una alternativa.
6. Indique lo que significa la experiencia como base para la selección de alternativas.
7. Analice la importancia de la investigación y el análisis en la selección de alternativas.
8. Mencione los componentes de un árbol de decisión.
9. Señale la utilidad del árbol de decisión como ayuda para la toma de decisiones.
10. Indique las características de la investigación de operaciones.
11. Mencione las etapas de un estudio de investigación de operaciones.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Huber, George P., Toma de Decisiones en la Gerencia, Editorial Trillas, México, 1984, p. 45.

(2) Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1974, p. 184.

(3) Flippo, Edwin B. y Munsinger, Gary M., Dirección de Empresas, Editorial El Ateneo, Argentina, 1982, p. 141.

(4) Hernández y R., Sergio y Ballesteros I., Nicolás, Fundamentos de Administración, Editorial Interamericana, México, 1980, p. 242.

(5) Thierauf, Robert J., Introducción a la Investigación de Operaciones, Editorial Limusa, México, 1982, pp. 43 a 47.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Gallagher, Charles A. y Watson, Hugh J., Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración, Editorial McGraw-Hill, México, 1982.

- Magee, John F., Arboles de Decisión para la Toma de Decisiones, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

- Shamblin, James E. y Stevens Jr., G. T., Investigación de Operaciones. Un Enfoque Fundamental, Editorial McGraw-Hill, México, 1979.

- Terry, George R., Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A., México, 1974.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

INVESTIGACION DE OPERACIONES EN LA EMPRESA.
de Robert J. Thierauf
Richard A. Grosse

AREAS DE PROBLEMAS DE LA INVESTIGACION DE OPERACIONES

Las pautas para alcanzar el éxito en la investigación de operaciones han ayudado indudablemente a muchas empresas para emprender y completar muchos proyectos difíciles. A pesar del éxito de muchas de las que emplean esas pautas, no han merecido una aprobación universal. Una muestra representativa de las compañías revelaría un gran número de miembros desilusionados y no entusiastas del personal de administración, y encontraríamos muchos proyectos descontinuados en vez de florecientes. ¿Por qué tienen éxito en una compañía y en otra no? En este párrafo nos dedicaremos a algunas de las áreas de problemas de la investigación de operaciones, que no se presentan aquí para desalentar a los investigadores de operaciones dentro de la empresa, sino más bien como una crítica constructiva que tiene por objeto ilustrar a la administración sobre los posibles peligros que pueden impedir la terminación eficaz de un proyecto de I. O. Si se hace que la administración se dé cuenta de las áreas potenciales de problemas, y que reconozca los problemas a medida que ocurren, las correcciones podrán hacerse en el acto y no en alguna fecha posterior cuando todo el proyecto de I. O. ha fracasado o no tiene compostura posible.

COMPUTADORAS MAL APROVECHADAS

Algunos proyectos de investigación de operaciones han fracasado debido al mal uso de la alta velocidad y fuerza bruta de las computadoras en vez de un sólido análisis. Esto ocurre cuando una computadora se utiliza como "juguete", o sea que se dispone de una computadora y los investigadores de operaciones tienen que convencer a todo el mundo de que la nece-

sitan, resolviendo problemas complejos. El tiempo de la computadora se emplea en muchas corridas en problemas sin importancia, lo que ocasiona costos excesivos de computadora en un proyecto. En vez de usar un enfoque planeado en el que la computadora forme parte integrante de la selección de la solución óptima, se usan tanteos en la computadora en todo el análisis. Un enfoque lógico y ordenado se reemplaza con otro incongruente. Puede parecer extraño que el personal de la I. O., adiestrado con los métodos lógicos y rigurosos de las matemáticas, emplee un enfoque de esa índole. Esa situación se aplica especialmente al personal de I. O. que no es especialmente competente, y que cree que está obligado a mostrar algún tipo de resultados inmediatos. Si se detuvieran para echar una ojeada general y objetiva, comprobarían que podrían evitar muchos sensibles atrasos utilizando el enfoque planeado.

DEMASIADA INSISTENCIA EN LA TECNICA

Un examen de las numerosas técnicas y del tiempo disponible de las computadoras, puede constituir por sí mismo un problema. El grupo de I. O. podría encauzar todos sus esfuerzos hacia la mecánica de la técnica y a la forma en que debe programarse en vez de dirigirlos al producto final, que consiste en resolver un problema específico. Como resultado de todo esto los investigadores de operaciones se han ocupado de problemas insignificantes tan sólo porque hay una técnica conocida y una computadora disponible. Otros elementos de I. O. han torcido el problema para ajustarlo a un modelo disponible, en vez de tomar el tiempo necesario para construir un modelo especializado. Otros más se han preocupado de la elegancia de un método que puede llevar a una solución complicada y correcta, que puede ser demasiado compleja o demasiado tardía para que sea útil. Este método produce también la sobreoptimización, o sea tratar de lograr los últimos puntos de una mejoría mediante un análisis detallado y costoso. En ese caso el costo de la ganancia marginal excede considerablemente el valor de la ganancia misma. Muchas veces un modelo mucho menos complicado dará por resultado el logro de la parte principal de la ganancia a un costo mucho menor, con muchas mayores probabilidades de éxito.

Como puede verse de la discusión anterior, con mucha frecuencia las técnicas dominan el problema. En vez de usarse como medios para alcanzar un fin (la solución del problema), se convierten por sí mismas en el fin. Sin embargo, son fundamentales en este campo e indispensables para el constante progreso de la investigación de operaciones. Por lo tanto los métodos cuantitativos deben colocarse en su perspectiva apropiada -hay que considerar tanto los buenos como los malos- cuando se trate de resolver problemas de I. O.

FALTA DE ORGANIZACION

Los programas de investigación de operaciones no tienen aceptación y fracasan en su aplicación debido a la falta de una organización apropiada, lo que ocurre cuando los miembros del grupo no aprovechan la experiencia y el criterio de los administradores de línea y de sus subordinados. Al no hacer que el personal de la compañía participe desde un principio en el programa, el grupo de I. O. puede no conocer los aspectos técnicos de las operaciones o puede definir objetivos que no sean reales. Esencialmente se hace a un lado ese conocimiento (que puede obtenerse de esos individuos), que debe incorporarse a las limitaciones, las suposiciones y al modelo mismo. En cualquier clase de estudio de I. O., el éxito depende de la capacidad de aprovechamiento de la experiencia de ciertos individuos, y de aplicar esa información juntamente con otros datos pertinentes, ya sea dentro o fuera de la empresa. Cualquier persona que pretenda ser experta en la investigación de operaciones que no aproveche la experiencia y el criterio de los administradores de línea y de sus subordinados, es un genio o un impostor.

La participación inadecuada de la administración, y especialmente del nivel de administración que debe actuar de acuerdo con las recomendaciones, es otro aspecto de la falta de una organización apropiada. Con mucha frecuencia los grupos de investigación creen que su responsabilidad acaba con la terminación del modelo matemático. La eficacia de la investigación de operaciones depende de obtener la cooperación y la participación de los diversos niveles de administración que tienen la última palabra con respecto a las funciones que se estudian o a quienes afectan las recomendaciones del grupo de I. O. Del mismo modo es necesario contar con la participación de la administración de operación y de sus subordinados, porque deben convencerse de la utilidad y validez del proyecto. Es indispensable que por lo menos la administración de operación favorezca la aplicación de las soluciones presentadas por los investigadores de operaciones. Cualquier resistencia notable en cualquier nivel de la administración, unida a la resistencia de esos subordinados, disminuye considerablemente las probabilidades de éxito de un proyecto de I. O. Algunos puntos que pueden ser causa de resistencia para la aceptación de una solución de I. O. son los siguientes: los administradores no comprenden el modelo, prejuicios contra las técnicas cuantitativas en general, renuencia a cambiar el statu quo, falta de voluntad de los administradores para utilizar las computadoras como ayudas en la toma de decisiones, porque creen que su propia experiencia es la mejor guía, y sospechan de que la oficina central quiera vigilarlos constantemente. La lista podría ser muy larga porque el temor a lo desconocido es una tendencia natural de la gente, que se opone a toda clase de cambio del statu quo.

COMUNICACION INEFICAZ

El área de las comunicaciones está estrechamente relacionada con las anteriores áreas de problemas de investigación de operaciones. Aunque el modelo sea ciento por ciento correcto, el grupo de I. O. debe comunicar eficazmente los resultados de su estudio a todos los interesados en el mismo, en los que se incluyen todos los niveles de la administración (superior, intermedio e inferior) y sus subordinados, los de línea y al personal. A menudo es difícil que toda la gente (tanto los miembros del grupo de investigación como los que no lo son), salga de una asamblea con el mismo mensaje o la misma comprensión del problema que se estudia. Es indudable que el grupo de I. O. tendrá dificultades de comunicación si la presentación es demasiado técnica o no especifica las suposiciones y limitaciones del proyecto. Como los investigadores de operaciones tienden a funcionar en un mundo ligeramente distinto del de los administradores de operación, el grupo de I. O. debe estar dispuesto a hacer grandes esfuerzos para cerciorarse de que sus presentaciones se comprendan en términos que tengan significado para la administración. Si no se hace así, la falta de comunicación eficaz disminuirá considerablemente las probabilidades de éxito de cualquier proyecto de I. O.

FALTA DE CONTROLES

En algunos casos se comprueba que los proyectos de I. O. que se creía que estaban progresando de acuerdo con los planes, encuentran dificultades desde un principio debido a la falta de una prueba adecuada del modelo y de la solución antes de ponerlos en práctica. El grupo de I. O. no ha cuidado de establecer los controles apropiados en términos de una retroalimentación al mismo y a la administración. En esos casos el grupo no ha establecido un sistema de operaciones duales que permita comparar las antiguas con las nuevas, o si lo hizo no hubo una retroalimentación que que informara sobre los buenos, malos o mediocres resultados obtenidos. Por lo tanto el modelo que se consideraba como una representación exacta de la realidad resulta inútil y tal vez demasiado costoso para la empresa, lo que se habría evitado vigilando y evaluando los resultados del modelo cuando comenzó a funcionar por vía de prueba. El establecimiento de controles se aplica también a las revisiones periódicas de los proyectos que se han puesto en práctica con éxito de acuerdo con las pautas para obtener los mejores resultados con la investigación de operaciones.

AREAS DE EXITO DE LA
INVESTIGACION DE OPERACIONES

Muchos problemas de administración pueden reducirse a una lista de formas básicas para las que se han desarrollado técnicas cuantitativas. Desgraciadamente casi todos los administra-

dores no suelen pensar en los problemas, en términos de formas básicas o de estructuras locales fundamentales, sino más bien en términos de su contenido (el área de los negocios donde se presentan esos problemas). Por lo tanto se comprenderá mejor la amplia gama de problemas a los que se ha aplicado con éxito la investigación de operaciones en los negocios y la industria, si se estudian los problemas en términos de su contenido (áreas funcionales de la empresa). Las listas de las áreas funcionales de una empresa que damos aquí son una muestra de los muchos problemas que la investigación de operaciones ha explorado y resuelto con éxito. Algunas de esas áreas pueden involucrar muy bien el negocio en total.

COMPRAS Y OBTENCION DE MATERIALES

Cuando se compran materias primas, la investigación de operaciones se ha usado para fijar reglas cuando los precios son estables o muy irregulares durante cierto período. Un enfoque correcto de compras debe tener en cuenta la cantidad que hay que comprar, así como la fuente de suministro. Otras importantes consideraciones de compra para un modelo de I. O. son las siguientes: mantenimiento de los costos de inventario, costos de compra, caducidad del artículo, costos de transportación, almacenamiento disponible, localización de suministros y capacidad de sustitución de otra materia prima en vez de ellos.

Las políticas de licitación y las probabilidades de ganar las posturas se han explorado también con la investigación de operaciones. A su vez esto se ha relacionado con las predicciones del comportamiento competitivo. La investigación de operaciones ha emprendido muchos estudios que han tratado de determinar si es más conveniente comprar piezas ensambladas o manufacturarlas. Los factores que hay que considerar son los siguientes: frecuencia con que se compra el artículo, precios de compra, costos fijos y variables de la manufactura, carga actual de la fábrica y plazos de entrega. Básicamente este es un problema de ganancia nula.

Los estudios de I. O. también se ocupan de la compra óptima de activos fijos en términos de modelos de máquinas y de fabricantes específicos. Se han desarrollado modelos para el reemplazo óptimo del equipo después de determinado número de años. Se han hecho estudios para determinar cuándo debe comprarse equipo nuevo o usado, o si el equipo debe alquilarse o comprarse.

MANUFACTURA

La investigación de operaciones ha conquistado una posición muy firme en el área de manufactura. Se ha usado para asignar órdenes de producción a las diversas fábricas de la

empresa basándose en los costos de producción y de transportación. En los estudios de I. O. se han estabilizado la producción y el empleo mediante la consideración de los costos de contratación, y de adiestramiento, así como los despidos temporales y definitivos. La investigación de operaciones se ha empleado en la selección de sitios y tamaños de fábricas (así como de las bodegas relativas), de las mezclas óptimas de manufactura y del tipo y cantidad de equipo que debe instalarse. Cuando hay una operación de fábricas múltiples, se han desarrollado modelos de I. O. para determinar cuáles deben clausurarse, en qué circunstancias y cómo debe reasignarse la carga de trabajo de la fábrica clausurada entre las que siguen funcionando.

En muchos casos las políticas de operación de la manufactura pueden optimizarse mejor utilizando la investigación de operaciones. Los estudios han incluido la planeación y programación de la producción, cuando hay que tomar decisiones sobre mezclas de productos, secuencias, tiempo extra y turnos adicionales (segundo y tercero). Se han estudiado los sistemas de control de calidad mediante el desarrollo de un criterio de aceptación de productos basado en el equilibrio de la calidad con los factores de costos.

Otra zona fértil de la investigación de operaciones es la del mantenimiento en términos de prevención y corrección. Los métodos cuantitativos han determinado los requerimientos de las cuadrillas de mantenimiento y la forma en que se relacionan esos requerimientos con la oportunidad de reemplazo del equipo. Los efectos de las políticas de mantenimiento sobre el buen funcionamiento de las instalaciones de manufactura y de la utilización de la mano de obra se han determinado también. Se han resuelto problemas de manejo y tráfico de materiales (tanto interno como externo). El problema del número de máquinas (de varios tipos) se ha resuelto en términos de un solo operador para lograr el mejor equilibrio entre el flujo de materiales y los costos de operación. Hasta cierto punto la investigación de operaciones ha ayudado en la planeación y programación de las operaciones de trabajos de taller. Ha sido una gran ayuda para balancear los costos generales del tiempo de espera de los empleados contra el costo de los ayudantes en un problema de línea de espera en las casetas de herramientas y suministros.

Esta muestra casual de las áreas de problemas de la manufactura que ha resuelto con éxito la investigación de operaciones dará una mejor comprensión del hecho de que el departamento de manufactura pueda ser un punto de partida lógico para un grupo de investigación de operaciones formado recientemente.

MERCADOS Y DISTRIBUCION FISICA

La investigación de operaciones se está aplicando cada vez más a la distribución y venta de productos. Se ha empleado para determinar qué proporción del total del presupuesto de mercado debe emplearse en personal de ventas, publicidad y promoción de ventas. En términos de personal de ventas, los estudios de I. O. han determinado el número de vendedores, el número de cuentas que se asignen a cada vendedor y la frecuencia con que deben visitar cada determinada agencia de compras. La publicidad se ha tratado en términos de optimización de la frecuencia de exposiciones y mensajes a determinados segmentos de los mercados al costo más bajo posible. El efecto de las actividades de promoción sobre las numerosas cuentas de la empresa se ha estudiado también.

La investigación de operaciones ha ayudado al desarrollo e introducción de muchos productos nuevos, así como en la selección de productos, oportunidad de presentación de los nuevos, predicciones de la demanda y pronósticos de las actividades competidoras de otras empresas. También ha determinado qué tamaños de envases, modelos, colores y formas debe tener el producto terminado para que tenga éxito en el mercado. Ha precisado la política de garantía y su duración, así como el servicio que debe darse.

Con respecto a la distribución física, se han desarrollado modelos de I. O. para localizar y determinar el tamaño de las bodegas, centros de distribución y centros de ventas al menudeo. Se han tomado decisiones sobre la asignación de espacio interno para exhibición y sobre accesibilidad de las mercancías mediante la investigación de operaciones. También se han tomado decisiones sobre los centros de venta que son propiedad de la empresa comparándolas con las concesiones que podría ofrecer. Se han emprendido sistemas de control de inventarios de niveles múltiples y políticas de transportación.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

Los estudios de investigación de operaciones se han empleado para desarrollar procedimientos automáticos de contabilidad y de procesamiento de datos que disminuyan los costos de oficina y que permiten a la vez un buen control interno. Esos estudios se han empleado también para el desarrollo de técnicas de muestreo (manuales, de tarjetas perforadas y de computadoras), para dar seguridad a las auditorías. También se ha usado el muestreo para suministrar procedimientos óptimos para tratar reclamaciones y quejas. Se han examinado y resuelto los problemas causados por los hurtos.

Los análisis de flujo de efectivo, requerimientos de capital a largo plazo, inversiones alternativas, fuentes de capital

y políticas de dividendos son algunos de los problemas financieros comunes que se han resuelto. La investigación de operaciones se ha aplicado al diseño de carteras (de acciones y bonos) a fin de conservar su valor en condiciones cambiantes. Las políticas y riesgos de crédito y los procedimientos de cuentas vencidas se han estudiado también con resultados prometedores.

PERSONAL

La influencia de la automatización y la posibilidad de acelerarla para disminuir los costos de una empresa sin causar molestias a los empleados de las fábricas es un problema para estudio y solución con la I. O. Los estudios anteriores han determinado cuál mezcla de edad y pericia es mejor en ciertas condiciones. Se examinan las causas de accidentes y los problemas de renovación de personal y de ausentismo para que la empresa pueda aminorarlos. Los métodos de la investigación de operaciones se han utilizado para el reclutamiento de personal, para clasificarlos eficazmente y para asignarlo a las tareas donde pueda ofrecer la mejor actuación. En el área de personal también se ha explorado y resuelto la evaluación de pago de incentivo en términos del incremento de la producción.

INVESTIGACION Y DESARROLLO

Se han resuelto los presupuestos de investigación y desarrollo y la asignación apropiada para las investigaciones básicas o aplicadas. El monto de cada proyecto, el tamaño de las instalaciones de investigaciones y desarrollo y el personal relativo se han determinado mediante estudios previos de I. O. La eficacia y organización de las actividades de investigación se han sometido también a un cuidadoso escrutinio.

La investigación de operaciones se ha empleado para determinar las zonas donde deben concentrarse las investigaciones y el desarrollo basándose en los resultados reales o supuestos; para el desarrollo de pautas para la evaluación de diferentes diseños, y para determinar la expectación de vida y la confiabilidad que hay que diseñar en un producto. Con la presión sobre las utilidades que hay actualmente, se está usando cada vez más para programar y controlar los proyectos de desarrollo a fin de disminuir los requerimientos de tiempo y costo de los proyectos respectivos de investigación y desarrollo.

PLANEACION TOTAL

Se han emprendido muchos proyectos de planeación total -la redefinición de los objetivos de la empresa, una nueva estructura de organización, políticas óptimas generales de la

compañía, programas para el completo desarrollo de los recursos de la empresa (hombres, máquinas, materiales y dinero)- en cuya solución el grupo de investigación de operaciones ha tenido un papel importante. Los planes a largo plazo para ampliar la empresa mediante la diversificación de productos y las fusiones son problemas comunes para los especialistas mejor establecidos de la I. O.

En muchas situaciones extremadamente complejas, tales como proyectos de investigaciones y desarrollo, construcción de una nueva fábrica y presentación de un nuevo producto, el esfuerzo total puede descomponerse en un gran número de actividades. Algunas tienen que esperar que otras se terminen antes que puedan iniciarse, mientras que hay algunas que pueden llevarse a cabo simultáneamente. Cuando se ha definido lógicamente la secuencia de actividades, pueden determinarse las actividades críticas para poner al descubierto cuellos de botella futuros. Se han ideado métodos de planeación (PERT) para controlar y disminuir cuando es posible el tiempo y los costos relativos.

La lista de las áreas de problemas que ha estudiado y resuelto el personal de investigación de operaciones es una comprobación indudable de la naturaleza dinámica de esa disciplina de formación reciente.

Tomado de- Toma de Decisiones por Medio de la Investigación de Operaciones. Robert J. Thierauf y Richard A. Grosse. Editorial Limusa. México. 1983.

SEXTA
UNIDAD

EL MODELO TECNOCRATICO DE DIRECCION SOCIAL Y SU REPERCUSION A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

INDICE DE LA SEXTA UNIDAD

210

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Conocer las características y modalidades del modelo tecnocrático a nivel de la sociedad y a nivel de las organizaciones.

b). Conocer los aspectos positivos y negativos del modelo tecnocrático.

c). Comprender los principales problemas administrativos, sociales, políticos y económicos derivados de la aplicación del modelo tecnocrático.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Definir las características primordiales y las modalidades del modelo tecnocrático.

b). Explicar los aspectos positivos y negativos del modelo tecnocrático.

c). Explicar los principales problemas administrativos, sociales, políticos y económicos de la aplicación del modelo tecnocrático.

2. SINOPSIS

EL MODELO TECNOCRATICO DE DIRECCION SOCIAL Y SU REPERCUSION A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

- A). Características y modalidades del modelo tecnocrático a nivel de la sociedad y a nivel de las organizaciones.
  - 1. La no participación de los dirigidos: característica esencial de la tecnocracia.
- B). Aspectos positivos y negativos del modelo tecnocrático.
  - 1. Problemas administrativos.
  - 2. Problemas sociales.
  - 3. Problemas políticos.
  - 4. Problemas económicos.

3. TEMATICA

A). CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DEL MODELO TECNOCRATICO A NIVEL DE LA SOCIEDAD Y A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES.

El movimiento conocido como tecnocracia se originó en los Estados Unidos en 1932. Buscaba dar expresión a un grupo de principios que por muchos años habían tenido lugar en los escritos de algunos ingenieros, economistas y científicos. Sus principios básicos fueron:

- "Los fenómenos sociales son medibles y las leyes del control social se pueden derivar de dichas medidas.
- La aplicación de la máquina a la producción de bienes y servicios ha hecho imposible medir el valor de los mismos y por lo tanto, el ingeniero ha destruido el sistema de precios.
- La expansión del crédito ha alterado las demandas relativas del capital y el trabajo a los bienes producidos a tal grado que el sistema capitalista se ha desplomado.
- Los aspectos económicos del orden social son demasiado complicados para ser comprendidos y controlados por políticos. El control debe ser situado en manos de ingenieros y científicos." (1)

John Kenneth Galbraith desarrolló el término tecnocracia, cuya definición es la siguiente:

> Tecnocracia es el aparato técnico administrativo para la toma de decisiones grupales en corporaciones grandes, maduras, tecnológicamente sofisticadas.

Galbraith señala que este siglo, con la revolución generada por los adelantos tecnológicos, la automatización, las com-

putadoras, ha visto un cambio de poder de manos de los "empresarios" a manos de los "tecnócratas".

Los tecnócratas son el grupo de especialistas que poseen los conocimientos y la información necesaria para manejar la corporación.

"En la empresa moderna la decisión no es, pues, producto del individuo, sino de grupos. Los grupos son numerosos, tan frecuentemente formales como informales y sometidos siempre a un cambio constante de composición. Cada uno de ellos contiene los hombres que poseen la información o el acceso a ella en la medida en que importa para la decisión en curso junto con otros hombres cuya habilidad consiste en resumir y contrastar esa información y obtener una conclusión."(2)

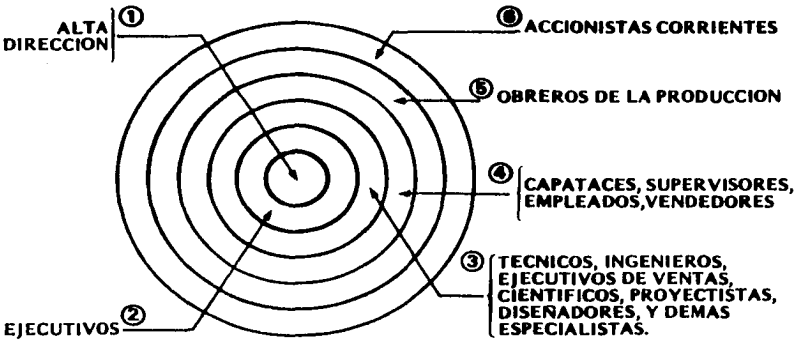
Hay que aclarar que el grupo de los tecnócratas no sólo está compuesto por los ingenieros o técnicos del proceso productivo, sino también por los especialistas en dirección, planeación, organización, comunicación de masas, mercadotecnia, investigación de operaciones, análisis de sistemas, etc.

TAREA:

6.1. Señale las principales características de una tecnocracia de acuerdo con los conceptos de J. K. Galbraith.

El modelo de organización tecnocrática es diferente de la imagen convencional de la organización con jerarquía piramidal. De acuerdo con Galbraith, hay que imaginarlo como una serie de círculos concéntricos: los grupos más numerosos se encuentran en las franjas más espaciosas de la parte externa y en el centro se encuentra lo que actualmente suele llamarse Alta Dirección.

La siguiente figura describe la organización tecnocrática como la concibió Galbraith:



Hay que hacer notar que la diferencia entre esta estructura y la organización piramidal comúnmente manejada, es básicamente descriptiva, ya que el modelo de organización tecnocrático también está basado en la jerarquía y en la división del trabajo y presenta, como se analizará más adelante, muchas de las características y disfunciones de la estructura piramidal. (Estos conceptos se profundizan en el subtema "El modelo burocrático como variante del modelo tecnocrático" de la séptima unidad).

A nivel de la sociedad, la tecnocracia ha sido definida como la sustitución del político por el técnico y más concretamente "cuando de una u otra manera el técnico consigue asegurarse la última palabra y cuando ha logrado la facultad de resorte último o como el resultado de la posesión de una competencia técnica unida a la inserción de su portador en un punto o sector apropiado del aparato decisorio. O bien como un sistema de dominación económica y social que confía los principales poderes políticos a los tecnólogos o técnicos. También como el acaparamiento eventual de la función política gracias al ejercicio de una influencia fundada sobre la competencia técnica, donde las decisiones se basarían esencialmente sobre consideraciones técnicas."(3)

Y aunque las características del modelo tecnocrático tanto a nivel de las organizaciones como de la sociedad (o para que quede más claro, a nivel de organizaciones públicas y priva-

das) pueden ser bastante similares, existen ciertas diferencias en cuanto a funciones y en cuanto a mentalidad u objetivos.

Con respecto a esto último:

- La finalidad del tecnócrata "privado" es primordialmente la obtención de beneficios económicos.

- En el sector público -o gubernamental- se busca lograr las transformaciones económicas y sociales necesarias.

En cuanto a sus funciones:

- La tecnocracia de carácter privado tiene la dirección de los medios de producción: fábricas, transportes, etc.

- La tecnocracia de carácter público realiza actividades tales como la guerra (actividad económica clásica) y la vigilancia.

1. La no participación de los dirigidos: característica esencial de la tecnocracia.

Una de las consecuencias de la división del trabajo o especialización consiste en que el poder de decisión y de mando estará en manos de los técnicos que posean la información requerida. Por lo tanto, quienes no tengan ese conocimiento técnico tan especializado -puede ser porque su información pertenezca a otra área y entonces su capacidad de decisiones o dirección se encuentra en otro ámbito, o porque se encuentra localizado en los círculos exteriores del modelo de Galbraith- no tendrán acceso a las decisiones y al mando, es decir, a la participación.

Como consecuencia, a todos los que se encuentran en niveles opuestos operativos, se les niega la capacidad de participación.

De acuerdo con Robert K. Menton "los progresos de los métodos de producción... pueden ampliar la brecha social entre los trabajadores y los ejecutivos de explotación (tecnócratas). Pueden producir una estratificación social cada vez más acusada de la industria. Como las complejidades de la nueva tecnología convierten la preparación técnica en un requisito previo para el ejecutivo de explotación, para los trabajadores es cada vez más oscura la perspectiva de ascender de categoría."(4)

De esta forma, en un modelo tecnocrático la alta dirección se "justifica a sí misma por apelación a los expertos técnicos, quienes a su vez se justifican a sí mismos por apelación a las formas científicas de conocimiento y contra la autoridad de la ciencia no hay apelación."(5)

B). ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL MODELO TECNOCRATICO.

El modelo tecnocrático de dirección presenta una serie de características que pueden ser enjuiciadas negativamente por la serie de problemas sociales, administrativos, políticos y económicos que derivan y que se verán más adelante, o pueden ser calificadas positivamente por las aplicaciones y el uso que de ellas puede hacerse.

En primer lugar, hay que tomar en cuenta el tipo de corporación al que se refiere Galbraith cuando habla de tecnocracia: son las grandes corporaciones (en su mayoría privadas) que hacen uso de las tecnologías más modernas y con estructuras jerárquicas sumamente dinámicas y complicadas. Como ejemplo se podría hablar de las grandes compañías aero-espaciales y de investigación científica.

Como este tipo de corporaciones requieren información tan variada y precisa para trabajar eficazmente, se presenta una característica de la tecnocracia: el alto grado de especialización. De esta forma, los que tengan los conocimientos y la información necesaria, quien pueda cumplir con una función específica para un sistema dado, adquiere los poderes inherentes a tal cumplimiento con independencia de que ello tenga o no reconocimiento formal. La especialización y la información puede llegar a tal grado de complejidad que se requieran especialistas que regulen el flujo de información y relaciones: "de este modo se añaden a la exigencia tecnológica de talento especializado científico y técnico, las necesidades, mucho más amplias, de la organización impuesta por la tecnología misma."(6)

Otra de las peculiaridades de la estructura jerárquica de este tipo de corporaciones consiste en que "los accionistas carecen de poder; el consejo de administración suele ser instrumento pasivo de los gerentes; como la complejidad suele ser una de las consecuencias más constantes de la importancia, las decisiones son en realidad obra de grupos. Es más característico que estas decisiones suban a través de la organización en vez de bajar."(7)

Por otra parte, dependiendo de las características de su personalidad y de su posición en la estructura, el individuo puede encontrar muchas de sus necesidades satisfechas. Para empezar, en términos generales, el hombre es capaz de actuar como una máquina. Contrario a lo que piensa un buen número de personas "sensibles" -que, ellos mismos, se encuentran manejando cientos de kilómetros cada año como parte del sistema de tráfico automovilístico de una forma totalmente programada y sin darse cuenta de ello- los operadores de máquinas frecuentemente gozan la responsabilidad de una rutina fija. No sólo a mucha gente le gusta trabajar maquinalmente, sino que les agrada creer que piensan como máquinas. De hecho, el prestigio de la tecnología es tan penetrante, que el decir "tú piensas como una computadora" muchas veces es tomado como un cumplido.

Juntando todas estas características en el medio organizacional adecuado -como se mencionó antes- tendremos como resultado el aspecto positivo más importante de la tecnocracia: la eficiencia administrativa.

En los subtemas siguientes se describirán los principales aspectivos negativos del modelo tecnocrático y los problemas que derivan de éstos.

Algunos de estos aspectos son inherentes al modelo en sí -como por ejemplo el innegable hecho de que el sistema tecnocrático es elitista-. Sin embargo, otros son derivados de circunstancias como las siguientes:

- El modelo tecnocrático de dirección funciona, como se ha venido repitiendo, en "organizaciones maduras", es decir, corporaciones grandes, poderosas, con grandes capitales, estructuras complejas y que requieren de una tecnología adelantada. El tratar de implementar un modelo de este tipo en otra clase de organizaciones es un grave error, del cual se derivarán los problemas administrativos y sociales mencionados en los subtemas 1 y 2.

- El modelo tecnocrático de dirección funciona en países tecnológicamente avanzados. En países subdesarrollados como México, en primer lugar, las organizaciones no son lo suficientemente maduras ni complejas, y en segundo lugar, la idiosincrasia tanto de los dirigidos como de los directores no es la adecuada para este modelo. De esta circunstancia se derivarán los problemas políticos y económicos señalados en los subtemas 3 y 4.

1. Problemas administrativos: excesiva centralización administrativa, desaprovechamiento de los recursos humanos subordinados.

Alvin Toffler acusa a los tecnócratas de elitistas y antidemocráticos y en efecto así es, puesto que, a pesar de que las decisiones están tomadas por un grupo o comité de especialistas, con pleno conocimiento de causa, este modelo excluye a la generalidad de los trabajadores del acceso a las decisiones, limitándose a su ejecución o cumplimiento de las decisiones.

Todos los trabajadores que están en el círculo exterior de la estructura propuesta por Galbraith (ver figura tema A, pág. 215) se limitan a las funciones de ejecución, al igual que los niveles inferiores de la clásica estructura burocrática (ver figura séptima unidad, tema B, pág. 252) pero, a diferencia de ésta la participación no va en proporción directa con la posición en el nivel jerárquico, sino al grado de conocimientos e información que posea el individuo.

De esta forma, la élite que detenta el poder está formada por los trabajadores calificados, mientras que los no participantes son los no calificados.

En las palabras de Toffler "un grupo representa el cerebro de la organización; otro, las manos."(8)

Esto significa que muchas de las ideas que puedan tener las "manos" son despreciadas puesto que pensar no entra dentro de sus facultades, con el desperdicio, pérdida y desaprovechamiento de las capacidades y recursos humanos que esto conlleva.

Por otra parte, el alto grado de especialización y la complejidad de la organización, presentan una mayor necesidad de disciplina y previsibilidad de la conducta en el trabajo, lo cual lleva a la despersonalización y formalización de las relaciones entre directivos y dirigidos. Y no sólo esto, sino que muchos de los tecnócratas ni siquiera quieren tener contacto con los obreros o trabajadores: como lo que buscan es eficiencia, productividad, utilidades, no quieren tener nada que ver con el factor humano; en ocasiones la concentración del poder no se debe a la dominación del tecnócrata sobre las personas, sino a la dominación sobre las cosas, o más concretamente, por la dominación de los sistemas a los que se articulan tanto las cosas como las personas.

Esto produce una profunda brecha cuyas consecuencias son, por un lado, la centralización administrativa en la élite de los especialistas, que realizarán las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, y por otra, no sólo el desaprovechamiento de los recursos humanos dirigidos, sino una serie de problemas que se mencionarán en los subtemas siguientes.

2. Problemas sociales: manipulación, enajenación, frustración.

La manipulación consiste en imponer la voluntad de una persona -o grupo, en este caso- a otra persona o grupo, muchas veces sin que este último se dé cuenta de ello. De acuerdo con Ríos Szalay, el modelo tecnocrático, al negar la participación de los dirigidos -como ya se vió anteriormente- condena al hombre a la enajenación y frustración y requiere de la manipulación para realizar sus fines.

La manipulación utilizada por la tecnocracia presenta varios aspectos: ya que tanto las decisiones como el mando se hallan centralizados en los jefes y directivos, los trabajadores sin mando se ven impelidos a realizar sus labores de forma automática, sin conocer la finalidad de las mismas, trabajando simplemente porque "eso es lo que tienen que hacer"; muchas veces están condicionados en forma pasiva y hasta sin darse cuenta se subordinan a los deseos y órdenes de su jefe inmediato, quien generalmente poseerá las características del "directivo manipulador". En la séptima unidad se describen más ampliamente dichas características, pero aquí se presentan a grandes rasgos:

El "directivo manipulador" lo ve todo desde su punto de vista, reduciéndolo a un nivel pragmático, técnico y económico, por lo que sustituye el pensamiento crítico por una conciencia sistemática: será muy eficiente frente a problemas que se hallen dentro de su área técnica, pero es impotente frente a problemas que rebasen su horizonte y sus posibilidades como los problemas de índole humana. Esto lo lleva a una falta de afecto en sus relaciones interpersonales; a que realice un escaso compromiso ideológico y a que sea un esclavo de lo inmediato. Tiene también una visión cínica de la naturaleza humana.

En otras palabras, presenta los puntos de vista de la teoría X de Douglas McGregor.

TAREA:

6.2. En la segunda unidad se describió la teoría X de McGregor. Enumere sus premisas básicas.

Por otro lado, se da la enajenación del mismo tecnócrata con su trabajo. El propio Galbraith identifica el problema al señalar que "el trabajo del tecnócrata se vuelve su universo. Todo lo demás es secundario: la familia, la política, el sexo, la vida social, incluso el alcohol."(9)

El individuo enajenado sufre una especie de "separación de sí mismo", no siente que domine su mundo, ni se siente dueño de sus actos: sus actos y sus consecuencias se convierten en sus dueños, a los cuales obedece o a los que hasta venera.

En consecuencia el trabajador, ya manipulado, ya enajenado (términos diversos pero inseparables) percibirá el trabajo como algo externo a sí mismo, que por lo tanto no es parte de su naturaleza; en él no se siente realizado sino negado, no siente bienestar sino miseria, en lugar de generar y desarrollar su energía física y mental, se siente físicamente exhausto y degradado intelectualmente.

El producto de este problema social de la tecnocracia abarca, por lo tanto, no sólo la manipulación, enajenación y frustración de los dirigidos, sino de los mismos tecnócratas.

3. Problemas políticos: concentración del poder y manipulación, neocolonialismo.

Estos problemas del modelo tecnocrático son señalados por el profesor Ríos Szalay en unas pocas palabras: "La tecnocracia es solamente un instrumento del capital para manejar adecuadamente y con alto rendimiento a la sociedad... La administración dentro de la tecnocracia se ha convertido así no en

un instrumento para organizar la participación de los miembros de la sociedad, sino en un instrumento para controlar su actuación."(10)

Hay que señalar que en este caso se está hablando ya no de los miembros de una organización o corporación específica, sino de toda una sociedad o país. A este nivel, debido a su magnitud, el problema se intensifica en todos sus aspectos: el primero de ellos se presenta a un nivel general cuando los tecnócratas, buscando su propio beneficio y la legitimación de su poder, toman decisiones que afectarán a la sociedad en diferentes áreas, por ejemplo: transportes, contaminación, servicios. Y aquí cabría cuestionarse la verdadera capacidad decisoria y ejecutiva, en cuanto a conocimientos e información de los tecnócratas.

Otro aspecto notable lo constituye el hecho de que con el crecimiento y sofisticación de los medios masivos de comunicación como instrumento de persuasión, los tecnócratas manipulan la opinión pública: específicamente el mercado y la demanda, haciendo que el consumidor pierda en cierta forma su capacidad de elección y de discernimiento.

Se mencionó en el párrafo anterior que los tecnócratas buscan legitimar su poder. Ahora bien: ¿De dónde mana el poder de los tecnócratas? ¿Por qué la concentración del poder es un grave problema político en el modelo tecnocrático? A continuación se señalan someramente las fuentes y el ejercicio del poder.

Concepto: El poder puede ser definido como la habilidad o capacidad de asegurar el predominio de los valores, metas y voluntad de una persona sobre los de otras.

La mayoría de los autores coinciden en que la lucha por el poder se da siempre en todo tipo de organización sin importar su tamaño, función o tipo.

El poder va en función de dos tipos de variables: la información manejada y la cantidad y calidad de la gente sobre la que se ejerce influencia.

Fuentes de poder:

- Poder coercitivo
- Poder remunerativo
- Poder legítimo
- Poder experto
- Poder referente

- El poder coercitivo tiene su origen en la creencia de que el no actuar como es esperado, resultará en alguna forma de castigo.

- El poder remunerativo se deriva de la creencia de los que carecen del poder, de que serán recompensados de alguna forma por cumplir con las órdenes.

- El poder legítimo deriva de la posición que guarda el individuo en la estructura organizacional.

- El poder experto se refiere a la situación en la que el que ejerce el poder es considerado como poseedor de un cierto conocimiento, experiencia, destreza o habilidad.

- El poder referente lo tiene la persona que es famosa, admirada, popular, y con quien los menos poderosos se pueden identificar.

Ejercicio del poder:

El ejercicio del poder generalmente consiste en estructurar una situación de manera tal que la percepción y el comportamiento de la otra persona o grupo cambiará en una forma que propiciará el logro del objetivo o la intención del individuo o grupo que en este caso ha detentado el poder.

El siguiente cuadro sinóptico señala algunos de los elementos que puede tener la concentración del poder como problema político.

- PODER
  - Dimensiones críticas
    - Estructura
      - Información e influencia
      - Competencia
      - Control de recompensas y sanciones.
    - Proceso
      - Control del flujo de información
      - Predecir y controlar el comportamiento
      - Reestructurar las situaciones
      - Operar dentro de una zona de indiferencia
    - Valores
      - Necesidad de poder
      - Manipulación
      - Legalidad
      - Grado de credibilidad
  - Objetivos buscados
    - Tareas
      - Orientación a la producción
      - Tareas que pueden ser vigiladas
    - Aspecto humano
      - Carecen de importancia
      - Por tanto, resulta en un bajo grado de satisfacción
  - Disfunciones
    - Corrupción
    - Reacciones a la manipulación
    - Colapso del consenso y la confianza

En los países no industrializados el problema de la concentración del poder se agudiza aún más. En México sobre todo se tiene como herencia de su pasado colonial, la ilusión de la omnipotencia oficial extendida hasta el ámbito de las decisiones más técnicas. El mismo Galbraith lo reconoce: "El personal técnico continúa teniendo en esos países menos experiencia. La organización es menos madura. Todo eso son fuentes de error y convence a los funcionarios de la necesidad de una cuidadosa revisión de las decisiones por parte de una autoridad presumiblemente más competente. La pobreza hace que el nepotismo y el favoritismo sean más tentadores y más culpables a la hora de contratar que en los países ricos en los cuales hay muchos puestos de trabajo y los negocios pueden salir adelante más fácilmente. Y ese peligro reclama aún más supervisión." (11)

Esto nos lleva a otro problema político que puede derivar del modelo tecnocrático: el neocolonialismo. Este es un complejo fenómeno que no puede ser descrito de manera sencilla y produce efectos en la educación, la religión, la salud, la literatura y el arte, las actitudes raciales, sobre la psicoestructura de pueblos enteros y más directamente, sobre la economía. Por ello este problema se estudia más a fondo en el siguiente subtema.

4. Problemas económicos: concentración de la riqueza, dependencia tecnológica.

Por ser el modelo tecnocrático de dirección un producto del industrialismo, está encaminado a llevar al máximo el bienestar material. El tecnócrata es ECONOCENTRICO: para él, el avance económico es el fin principal y la tecnología el principal instrumento.

La filosofía (o justificación) de los tecnócratas consiste en que ellos hacen que tanto el capital como el trabajo sea productivo, ellos lo multiplican y los beneficios obtenidos son debidos a ellos, por lo que tienen que participar del beneficio económico, mediante altos sueldos y prestaciones. Mientras, se abre una amplia brecha económica entre "el trabajo" y "los directivos". Los accionistas son legalmente los dueños y tienen acceso a los beneficios económicos en forma de dividendos, pero generalmente no están enterados de las actividades de la empresa (en ocasiones ni siquiera van a las juntas anuales de accionistas). En pocas palabras, por ser un número tan disperso no tienen acceso al proceso decisorio. Los "trabajadores" obtienen beneficios económicos considerando su sueldo y prestaciones, pero en realidad, el poder político y económico se concentra en los círculos

centrales (recordemos el modelo de Galbraith) o en la parte superior de la pirámide organizacional.

A este grupo en el que se concentra tanto riqueza como mando, se le puede dividir en cuatro subgrupos (muchas veces se desarrolla un conflicto de poder entre ellos mismos o entre ellos y el resto de la sociedad):

- Los que dirigen el proceso técnico de la producción (ingenieros).

- Los que dirigen la empresa hacia el beneficio económico (administradores).

- Los que dirigen las fuerzas financieras (banqueros).

- Los propietarios legales.

Precisamente una importante característica del modelo tecnocrático es que haya concordancia y cooperación con el sistema educativo en producir a los tecnócratas necesarios (pertenecientes a alguno de los grupos anteriores). Esta es una de las causas de la dependencia tecnológica: las corporaciones necesitan tanto de la tecnología como de quienes la dominen y, si no la encuentran disponible, la importan. En los últimos años, las grandes compañías han establecido sus propias escuelas. De esta forma ellos educan y producen a sus "propios" ejecutivos/tecnócratas.

Ya se mencionó el neocolonialismo como un problema político de la tecnocracia. Este va estrechamente relacionado con la dependencia tecnológica. Y en este aspecto es necesario hablar -aunque sea brevemente- de las multinacionales. (Como se dijo anteriormente, el clásico modelo tecnocrático en nuestro país corresponde generalmente a una compañía transnacional).

Las características de una compañía multinacional son principalmente:

- Opera en más de un país (la mayoría tiene como mínimo seis países).

- Sus subsidiarias extranjeras contribuyen con alrededor del 20% del total de sus activos, ventas o fuerza laboral.

- Sus ventas anuales son de por lo menos 100 millones de dólares.

- Crecimiento y beneficios por arriba del promedio.

- Poseen una alta tecnología, amplia investigación y publicidad.

- La mayoría son americanas.

Algunos de los efectos que tienen sobre los países huéspedes:

- Infundir nuevos mecanismos y conceptos tecnológicos.

- Establecer un estándar de excelencia en términos de administración corporativa.

- Hacer la competencia a otras compañías del país.

Las multinacionales han sido severamente criticadas, acusadas de ser un medio de penetración y control económico y político en los otros países.

4. RESPUESTAS

6.1.

1. La empresa debe ser una corporación grande, madura y tecnológicamente sofisticada.
2. Las decisiones deben ser tomadas por el grupo o comité que tenga acceso a la información relativa a la misma.
3. El grupo decisorio debe estar formado, en consecuencia, por especialistas.

6.2.

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que desarrolle el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. La tecnocracia en la organización es el aparato técnico administrativo para la toma de decisiones grupales en corporaciones grandes, maduras, tecnológicamente sofisticadas.

2. Se denomina tecnocracia debido a que el poder está en manos de los especialistas o de quienes posean el conocimiento técnico necesario para dirigir la organización.

3. Una de las características del modelo tecnocrático de dirección es que es elitista, ya que sólo quienes tengan los conocimientos técnicos y manejen la información adecuada tendrán acceso al proceso decisorio.

4. El modelo tecnocrático puede presentar una serie de aspectos positivos como son:
   - Una estructura jerárquica dinámica.
   - Decisiones en manos de grupos.
   - Alto grado de especialización.
   - Satisfacción de un mayor número de las necesidades de los integrantes de la organización.
   - Eficiencia administrativa.

5. Si no se dan las características o requisitos previos del modelo tecnocrático, éste presentará una serie de disfunciones o aspectos negativos de índole administrativa, social, política y económica.

6. Las principales disfunciones del modelo tecnocrático son la concentración del poder y la riqueza, lo cual acarrea como consecuencia problemas tales como el desaprovechar los recursos humanos subordinados y provocar en ellos sentimientos de frustración y enajenación.

7. Los problemas del modelo tecnocrático se agudizan en los países no industrializados como el nuestro, ya que ni las organizaciones ni las personas reúnen las características que requiere el modelo para funcionar de forma óptima.

6. AUTOEVALUACION

1. Señale los principios básicos del movimiento tecnocrático.
2. Defina lo que es una tecnocracia y señale el origen del término.
3. Describa la estructura de la organización tecnocrática como la concibió J. K. Galbraith.
4. Indique cuáles son los aspectos positivos de la tecnoestructura.
5. Explique por qué los aspectos positivos de la tecnocracia se convierten en problemas.
6. Señale las diferentes fuentes del poder.
7. Explique el término "econocéntrico" y la forma en que se aplica al tecnócrata.
8. Señale las características de una compañía multinacional y los efectos que produce.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Enciclopaedia Britannica. Vol. 21, p. 871.

(2) Galbraith, John Kenneth, El Nuevo Estado Industrial, Colección Demos, Editorial Ariel, Barcelona, 1980, p. 112.

(3) García Pelayo, Manuel, Burocracia y Tecnocracia, Alianza Editores, Madrid, 1974, p. 33.

(4) Merton, Robert K., Teoría y Estructuras Sociales, Fondo de Cultura Económica, México, 1980, pp. 651, 652.

(5) García Pelayo, Manuel, Op. cit., p. 32.

(6) Galbraith, John Kenneth, Op. cit., p. 110.

(7) Idem, p. 222.

(8) Toffler, Alvin, El Shock del Futuro, Editorial Plaza & Janés, España, 1982, p. 553.

(9) Galbraith, John Kenneth, Op. cit., p. 230.

(10) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua, Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, México, 1980.

(11) Galbraith, John Kenneth, Op. cit., p. 163.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Kelly, Joe, Organizational Behaviour, Richard D. Irwin, Inc., U. S. A., 1974.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

LOS TECNICOS DEL PODER
de Alvin Toffler

El interrogante "¿Quién gobierna las cosas?" es una pregunta típica de la segunda ola. Pues hasta la revolución industrial no hubo apenas razones para formularla. Ya gobernaran reyes o chamanes, señores de la guerra, dioses del sol o santos, las gentes rara vez sentían la menor duda respecto a quién ejercía poder sobre ellas. El harapiento aldeano, al levantar la vista de los campos, veía el palacio o el monasterio destacarse, esplendorosos, en el horizonte. No necesitaba ningún científico político ni editorialista de periódico para resolver el enigma del poder. Todo el mundo sabía quién tenía el control.

Pero allá donde llegó la segunda ola emergió una nueva clase de poder, difuso y sin rostro. Los que ostentaban el poder se convirtieron en los anónimos "ellos". ¿Quiénes eran "ellos"?

LOS INTEGRADORES

Como hemos visto, el industrialismo disgregó la sociedad en miles de partes entrelazadas, fábricas, iglesias, escuelas, sindicatos, cárceles, hospitales, etc. Rompió la línea de mando entre Iglesia, Estado e individuo. Rompió el conocimiento en disciplinas especializadas. Fragmentó los trabajos. Rompió las familias en unidades más pequeñas. Al hacerlo, fraccionó en mil pedazos la vida y la cultura de la comunidad.

Alguien tenía que reunir de nuevo las cosas en una forma diferente.

Esta necesidad dió origen a muchas nuevas clases de especialistas, cuya tarea fundamental era la integración. Llamándose a sí mismos ejecutivos o administradores, coordinadores, presidentes, vicepresidentes, burócratas o directores,

brotaron en todos los negocios, en todos los gobiernos y en todos los niveles de la sociedad. Y se revelaron indispensables. Eran los integradores.

Definían funciones y asignaban trabajos. Decidían quién obtenía qué recompensas. Trazaban planes, fijaban criterios y daban o retiraban credenciales. Enlazaban la producción, la distribución, el transporte y las comunicaciones. Fijaban las reglas conforme a las cuales interactuaban las organizaciones. En resumen, hacían encajar las piezas de la sociedad. Sin ellos, nunca habría podido funcionar el sistema de la segunda ola.

En el siglo XIX, Marx pensaba que quien poseyera las herramientas y la tecnología -los "medios de producción"- controlaría la sociedad. Argumentaba que, como el trabajo era interdependiente, los obreros podían interrumpir la producción y arrebatar las herramientas a sus patronos. Una vez que poseyeran las herramientas, gobernarían la sociedad.

Pero la Historia le jugó una mala pasada. Pues esa misma interdependencia otorgaba mayor influencia aún a un nuevo grupo: los que orquestaban o integraban el sistema. Al final, no fueron ni los propietarios ni los obreros quienes llegaron al poder. Tanto en las naciones capitalistas como en las socialistas, fueron los integradores quienes se elevaron a la cumbre.

No era la propiedad de los "medios de producción" lo que otorgaba poder. Era el control de los "medios de integración". Veamos qué ha significado esto.

En las actividades comerciales, los primeros integradores fueron los propietarios de fábricas, los empresarios comerciales, los dueños de talleres y los manipuladores del hierro. El propietario y unos cuantos ayudantes eran generalmente capaces de coordinar el trabajo de gran número de peones no cualificados y de integrar la empresa en la economía colectiva.

Como en aquel período eran una misma cosa propietario e integrador, no es sorprendente que Marx confundiese las dos e hiciera tan profundo hincapié en la propiedad. Pero al hacerse más compleja la producción y más especializada la división del trabajo, las actividades comerciales presenciaron una increíble proliferación de ejecutivos y expertos, que se interponían entre el patrono y sus obreros. Florecieron las actividades burocráticas. Pronto, en las empresas más grandes, ninguna persona, incluidos el propietario o el accionista mayoritario, podían ni siquiera empezar a comprender todo el funcionamiento. Las decisiones del propietario eran moldeadas,

y en último término controladas, por los especialistas introducidos para coordinar el sistema. Surgió así una nueva élite de ejecutivos, cuyo poder descansaba no ya en la propiedad, sino en el control del proceso integrador.

Al ir aumentando el poder del director, el accionista fué haciéndose menos importante. Al ir creciendo las dimensiones de las empresas, los propietarios familiares fueron vendiendo a grupos cada vez más grandes de accionistas dispersos, pocos de los cuales sabían nada sobre el verdadero funcionamiento del negocio. De forma progresivamente más intensa, los accionistas tuvieron que confiar en directores contratados no sólo para encargarse de los asuntos diarios de la compañía, sino, incluso, para fijar sus objetivos y estrategias a largo plazo. Los consejos de administración, que teóricamente representaban a los propietarios, fueron quedando cada vez más alejados y mal informados de las operaciones que supuestamente dirigían. Y, a medida que aumentaba la inversión privada hecha no por individuos, sino indirectamente a través de instituciones como fondos de pensiones, fondos mutuos y los departamentos de depósitos de los bancos, los verdaderos "propietarios" de la industria fueron quedando cada vez más apartados del control.

Quien más claramente expresó el nuevo poder de los integradores fue, quizá, W. Michael Blumenthal, ex secretario del Tesoro de los Estados Unidos. Antes de entrar en el gobierno, Blumenthal presidía la Bendix Corporation. Preguntado una vez si le gustaría poseer algún día la Bendix, Blumenthal respondió: "No es la propiedad lo que importa, sino el control. Y, como ejecutivo jefe, eso es lo que tengo. La semana que viene se celebra junta de accionistas, y yo tengo el 97 por ciento del voto. Sólo poseo ocho mil acciones. El control es lo importante para mí... Tener el control sobre este enorme animal y usarlo de manera constructiva, eso es lo que quiero, más que hacer las cosas estúpidas que los otros quieren que haga."

Así, las políticas comerciales fueron siendo fijadas de manera creciente por los directores contratados de la empresa o por administradores económicos que colocaban dinero de otras personas, pero en ningún caso por los auténticos propietarios, y mucho menos por los obreros. Los integradores asumieron el control.

Todo esto tenía un cierto paralelismo en las naciones socialistas. Ya en 1921, Lenin consideró necesario denunciar su propia burocracia soviética. Trotski, exiliado en 1930, formuló la acusación de que existían ya cinco o seis millones de directores en una clase que "no interviene directamente en el trabajo productivo, sino que administra, ordena, manda, perdona y castiga". Los medios de producción podían pertenecer al Estado, acusaba, "pero el Estado... 'pertenece' a la burocra-

cia". En los años 50, Milovan Djilas atacó en La nueva clase el creciente poder de las élites directivas en Yugoslavia. Tito, que encarceló a Djilas, se quejaba también de "la tecnocracia, la burocracia, el enemigo de clase". Y el temor al poder de los directores fue el tema central de la China de Mao.

Por consiguiente, tanto bajo el socialismo como bajo el capitalismo, los integradores asumieron el poder efectivo. Pues sin ellos, las partes del sistema no podrían trabajar juntas. La "máquina" no funcionaría.

EL MOTOR INTEGRACIONAL

Integrar un solo negocio, o incluso una industria entera, era simplemente, una pequeña parte de lo que había que hacer. Como hemos visto, la moderna sociedad industrial desarrolló gran número de organizaciones, desde sindicatos y asociaciones empresariales, hasta iglesias, escuelas, clínicas y grupos recreativos, todos los cuales debían funcionar dentro de un marco de reglas previsibles. Se necesitaban leyes. Por encima de todo, la infosfera, la sociosfera y la tecnosfera debían alinearse una junto a otra.

De esta necesidad de integración de la civilización de la segunda ola surgió el mayor coordinador de todos, el motor integracional del sistema: un Gobierno grande. Es la necesidad de integración del sistema lo que explica el incesante auge del Gobierno grande en toda sociedad de la segunda ola.

Una y otra vez surgieron demagogos que exigían un Gobierno más pequeño. Pero, una vez en el poder, los mismos dirigentes ampliaban más que reducían las dimensiones del Gobierno. Esta contradicción entre retórica y vida real se hace comprensible cuando advertimos que la finalidad trascendente de todos los Gobiernos de la segunda ola ha sido construir y mantener la civilización industrial. Ante este compromiso, todas las demás diferencias se difuminaban. Partidos y políticos podrían discutir sobre otras cuestiones, pero en esto existía entre ellos un acuerdo tácito. Y el Gobierno grande formaba parte de su no expresado programa, con independencia de la melodía que entonasen, porque las sociedades industriales dependen del Gobierno para realizar esenciales tareas integracionales.

En palabras del columnista político Clayton Fritchey, el Gobierno federal de los Estados Unidos nunca ha dejado de crecer, incluso bajo tres recientes administraciones republicanas, "por la sencilla razón de que ni siquiera Houdini podría desmantelarlo sin graves y perniciosas consecuencias".

Los partidarios del mercado libre han alegado que los Gobiernos se inmiscuyen en los negocios. Pero, abandonada por en-

tero a la empresa privada, la industrialización se habría realizado mucho más lentamente, si es que hubiera podido llegar a realizarse siquiera. Los Gobiernos aceleraron el desarrollo del ferrocarril. Construyeron puertos, canales y carreteras. Pusieron en funcionamiento servicios postales y construyeron o regularon sistemas telegráficos, telefónicos y radiofónicos. Redactaron códigos comerciales y uniformizaron mercados. Aplicaron presiones de política exterior y aranceles para ayudar a la industria. Apartaron del campo a los labradores y los introdujeron en la fuerza de trabajo industrial. Subvencionaron la energía y la tecnología avanzada, con frecuencia, a través de canales militares. A mil niveles distintos, los Gobiernos asumieron las tareas integradoras que otros no podían o no querían realizar.

Pues el Gobierno fue el gran acelerador. Gracias a su poder coercitivo y a los ingresos obtenidos de los impuestos, podía hacer cosas que la empresa privada no podía permitirse el lujo de abordar. Los Gobiernos podían impulsar el proceso de industrialización adelantándose a cubrir los huecos que iban surgiendo..., antes de que les fuera posible o rentable a las empresas privadas hacerlo. Los Gobiernos podían realizar una "integración anticipativa".

Al establecer sistemas de educación general, los Gobiernos no sólo contribuían a condicionar a los jóvenes para sus futuros papeles en la fuerza de trabajo industrial (subvencionando, en realidad, con ello la industria), sino que, simultáneamente, favorecían la difusión de la forma nuclear de la familia. Relevando a la familia de funciones educativas y otras que tradicionalmente desempeñaba, los Gobiernos aceleraron la adaptación de la estructura familiar a las necesidades del sistema fabril. Por tanto, a muchos niveles distintos, los Gobiernos orquestaron la complejidad de la civilización de la segunda ola.

Nada sorprendentemente, a medida que aumentó la importancia de la integración, cambiaron la naturaleza y el estilo del Gobierno. Presidentes y primeros ministros, por ejemplo, llegaron a considerarse a sí mismos fundamentalmente como gestores, más que como líderes creativos sociales y políticos. En lo referente a personalidad y talante, pasaron a ser casi intercambiables con los hombres que dirigían las grandes compañías y empresas de producción. Al tiempo que, de labios para afuera, rendían la obligada pleitesía a la democracia y a la justicia social, los Nixon, Carter, Thatcher, Breznev, Giscard y Ohira del mundo industrial subían al poder prometiendo poco más que una gestión eficiente.

Por consiguiente, a todo lo largo de la escena, tanto en las sociedades industriales capitalistas como en las socialis-

tas, emergió la misma pauta, grandes compañías u organizaciones de producción y una enorme maquinaria gubernamental. Y en lugar de obreros apoderándose de los medios de producción, como predijo Marx, o de capitalistas reteniendo el poder, como habrían preferido los discípulos de Adam Smith, surgió una fuerza totalmente nueva que desafiaba a los dos. Los técnicos del poder se apoderaron de los "medios de integración" y, con ellos, de las riendas del control social, cultural, político y económico. Las Sociedades de la segunda ola estaban gobernadas por los integradores.

LAS PIRAMIDES DE PODER

Estos técnicos del poder se hallaban, a su vez, organizados en jerarquías de élites y subélites. Cada industria y cada dependencia gubernamental no tardaron en dar nacimiento a su propia estructura institucional, su propio poderoso "ellos".

Deportes..., religión..., educación..., cada una tenía su propia pirámide de poder. Surgieron una estructura de ciencia, una estructura de defensa, una estructura cultural. En la civilización de la segunda ola, el poder fue parcelado entre decenas, centenares, e incluso millares de estas élites especializadas.

A su vez, estas élites especializadas eran integradas por élites generalistas, la pertenencia a las cuales pasaba por encima de toda especialización. Por ejemplo, en la Unión Soviética y la Europa Oriental, el partido comunista tenía miembros en todas las actividades, desde la aviación hasta la música y la fabricación de acero. Los miembros del partido comunista actuaban como enlaces, llevando mensajes de una subélite a otra. Como tenía acceso a toda la información, poseía un poder enorme para regular a las subélites especialistas. En los países capitalistas, destacados abogados y hombres de negocios que intervenían en el funcionamiento de comités o consejos cívicos, realizaban funciones similares de manera menos formal. Por tanto, en todas las naciones de la segunda ola vemos grupos especializados de integradores, burócratas o ejecutivos, integrados, a su vez, por integradores generalistas.

LAS SUPERELITES

Finalmente, a un nivel superior aún, la integración vino impuesta por las "superélites" encargadas de asignar la inversión. Ya se tratara de finanzas o de industria, en el Pentágono o en la burocracia planificadora soviética, quienes efectuaban las más importantes asignaciones de inversión en la sociedad industrial fijaban los límites dentro de los cuales se veían obligados a actuar los integradores mismos. Una vez que se había realizado una decisión de inversión a verdadera gran

escala, ya fuese en Minneápolis o en Moscú, esa decisión limitaba futuras opciones. Dada una escasez de recursos, no se podía desmantelar hornos Bessemer o demoler fábricas o cadenas de montaje hasta que su costo hubiera sido amortizado. Por tanto, una vez colocado, este capital fijaba los parámetros en que quedaban confinados futuros directores o integradores. Estos grupos de anónimos decisores, al controlar los resortes de la inversión, formaron la superélite de todas las sociedades industriales.

Consiguientemente, en cada sociedad de la segunda ola surgió una arquitectura paralela de élites. Y -con variaciones locales- esta oculta jerarquía de poder renacía después de cada crisis o cambio político. Podían cambiar nombres, consignas, etiquetas de partidos y candidatos; podían sucederse las revoluciones. Podían aparecer nuevos rostros tras las grandes mesas de caoba. Pero la arquitectura básica del poder permanecía inalterada.

Una y otra vez durante los últimos trescientos años, en un país tras otro, rebeldes y reformadores han intentado asaltar las murallas del poder, construir una nueva sociedad basada en la justicia social y en la igualdad política. Tales movimientos han captado temporalmente las emociones de millones de personas con promesas de libertad. Los revolucionarios han logrado incluso, de vez en cuando, derrocar un régimen.

Pero el resultado final era siempre el mismo. Cada vez, los rebeldes volvían a crear, bajo su propia bandera, una estructura similar de subélites, élites y superélites. Pues esta estructura integracional y los técnicos del poder que la dirigían eran tan necesarios para la civilización de la segunda ola como las fábricas, los combustibles fósiles o las familias nucleares. De hecho eran incompatibles el industrialismo y la plena democracia prometida.

Se podía obligar a las naciones industriales, mediante la acción revolucionaria o de otro modo, a moverse de un lado a otro del espectro, desde el mercado libre hasta el planificado centralmente. Podían pasar de capitalistas a socialistas, y viceversa. Pero, como el proverbial leopardo, no podían cambiar sus manchas. No podían funcionar sin una poderosa jerarquía de integradores.

En la actualidad, mientras la tercera ola de cambio empieza a romper contra esta fortaleza de poder directivo, empiezan también a aparecer las primeras grietas en el sistema de poder. En una nación tras otra van surgiendo demandas de participación en la dirección, de una toma de decisiones compartida, de un control por parte de los obreros, los consumidores y los ciudadanos y de la creación de una democracia anticipativa. En las industrias más avanzadas van haciendo nuevas for-

mas de organización a lo largo de líneas menos jerárquicas y más adhocráticas. Se intensifican las presiones para una descentralización del poder. Y los directores se hacen cada vez más dependientes de la información procedente de abajo. Por tanto, las élites mismas se están tornando menos permanentes y seguras. Todo esto no son sino alarmas tempranas, indicadores del vasto cambio que se avecina en el sistema político.

La tercera ola, que empieza ya a asaltar estas estructuras industriales, abre fantásticas oportunidades de renovación social y política. En los próximos años, instituciones sorprendentemente nuevas sustituirán a nuestras impracticables, opresivas y obsoletas estructuras integracionales.

Antes de volvernos a estas nuevas posibilidades, necesitamos profundizar nuestro análisis del sistema que agoniza. Necesitamos practicar una radiografía de nuestro anticuado sistema político para ver cómo encajó en el marco de la civilización de la segunda ola, cómo servía al orden industrial y a sus élites. Sólo entonces podremos comprender porqué ya no es adecuado ni tolerable.

Tomado de La Tercera Ola. Alvin Toffler. Edivisión. México. 1984.

SEPTIMA
UNIDAD

EL MODELO BUROCRATICO DE DIRECCION SOCIAL Y SU REPERCUSION A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

INDICE DE LA SEPTIMA UNIDAD

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Conocer las características y modalidades del modelo burocrático a nivel de la sociedad y a nivel de las organizaciones.

b). Distinguir, para efectos de esta materia, la acepción del término "burocracia", que se refiere esencialmente a la dirección mediante un "sistema de buró" de oficinas, sin la menor participación de los dirigidos; o dicho en otras palabras: la dirección por una élite de burócratas, por un estado burocrático; que distinga esta aceptación de las demás que se suelen dar al vocablo.

c). Conocer los aspectos positivos y negativos del modelo burocrático.

d). Comprender los principales problemas administrativos, sociales, políticos y económicos derivados de la aplicación del modelo burocrático.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Definir las características primordiales y las modalidades del modelo burocrático, entendiendo para ello el término burocracia en el sentido descrito arriba en el inciso b) de los objetivos particulares de la unidad.

b). Explicar los aspectos positivos y negativos del modelo burocrático.

c). Explicar los principales problemas administrativos, sociales, políticos y económicos derivados de la aplicación del modelo burocrático.

2. SINOPSIS

EL MODELO BUROCRATICO DE DIRECCION SOCIAL Y SU REPERCUSION A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

A). Características y modalidades del modelo burocrático a nivel de la sociedad y a nivel de las organizaciones.

1. El modelo burocrático como variante del modelo tecnocrático.
2. La no participación de los dirigidos.

B). Aspectos positivos y negativos del modelo burocrático.

1. Problemas administrativos.
2. Problemas sociales.
3. Problemas políticos.
4. Problemas económicos.

3. TEMATICA

A). CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DEL MODELO BUROCRATICO A NIVEL DE LA SOCIEDAD Y A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES.

Para hablar de burocracia es necesario hablar de Max Weber, sociólogo alemán que analizó los conceptos referentes a la misma desde un punto de vista estructural. Diseñó un modelo ideal de burocracia definiéndola como

"actividades colectivas racionalmente organizadas y estructuradas".

Las características de este modelo ideal de burocracia son las siguientes:

a). División del trabajo.- Las tareas se distribuyen entre los diferentes miembros del grupo en forma de "tareas oficiales.

b). Estructura jerárquica.- Las tareas y los departamentos están organizados en estructuras jerárquicas, con los grados y el alcance de la autoridad claramente definidos.

c). Cuerpo de reglas.- La ejecución del trabajo debe ser uniforme y coordinada, lo que se logra regulándola por medio de un conjunto de reglas específicas determinadas por la dirección y establecidas por escrito.

d). Actitud impersonal del funcionario.- Debe ser una persona totalmente imparcial, tanto hacia los clientes como hacia los demás funcionarios, para lo cual debe eliminar su juicio personal, sus intereses y sus emociones.

e). Carrera de por vida.- El empleado en una burocracia está usualmente protegido contra los despidos, ya que ocupa su puesto debido a una calificación técnica, y además será promovido de acuerdo a mérito y antigüedad (escalafón).

Weber también definió los conceptos de poder y autoridad, usando el concepto de poder de una forma más general, refiriéndose a él como:

> La situación social en la que un sujeto está en posición de realizar su voluntad a pesar de la resistencia de los demás.

Y lo distingue de la autoridad, en que ésta

> presupone la sumisión voluntaria a las exigencias, independientemente de que el sujeto esté o no de acuerdo con ellas.

Max Weber distingue tres fuentes de autoridad:

- Tradicional.- Desde este punto de vista el orden social se considera sagrado, eterno y no puede ser roto. El individuo está unido al gobernante por lealtad personal y por lo general tiene que rendirle homenaje periódicamente. La autoridad es en ocasiones un status heredado (ejemplo: la autoridad que ejercen los reyes).

- Carismática.- El lider carismático es, por regla general, una especie de visionario, con una gracia o don especial o inspirado por poderes sobrenaturales y con un número de discípulos o seguidores. Esta autoridad normalmente opera como una fuerza revolucionaria, rechazando los valores tradicionales. Tales movimientos tienden a ser anarquistas, aunque con el tiempo el carisma se rutiniza y es necesario establecer instituciones que mantengan las ficciones organizacionales (ejemplo: Hitler, Fidel Castro).

- Legal.- Se basa en la creencia de la supremacía de la ley. La obediencia no se le debe a una persona, sino a un cuerpo legal de principios. En este sistema de autoridad quien gobierna no son los hombres, sino las leyes.

Burocracia es, en un sentido amplio:

> Todas aquellas organizaciones que poseen algún tipo de maquinaria administrativa y un "secretariado" especializado que mantiene a la organización funcionando.

De éstos se derivan otros, de acuerdo a la aplicación específica que se quiera dar del vocablo:

- Es la administración basada en un sistema de oficinas o burós, organizados en una rígida estructura jerárquica que no permite la menor participación de los empleados.

- Todo lo relacionado con el Estado, o mejor dicho, con el trabajo de las oficinas gubernamentales.

- La lentitud o ineficacia en las organizaciones como resultado de los trámites, demoras, papeleo e impedimentos oficinescos.

1. El modelo burocrático como variante del modelo tecnocrático.

La tecnoestructura, descrita y analizada en la sexta unidad, presenta grandes similitudes con la burocracia y algunas diferencias, las cuales se mencionarán más adelante. Por ellas se puede considerar a un modelo como variante del otro, sin embargo, es más bien la tecnocracia una variante de la burocracia, no sólo porque esta última es mucho más común, sino también porque cronológicamente el modelo burocrático es mucho más antiguo. De hecho, el modelo tecnocrático de dirección y organización surgió durante el segundo tercio de nuestro siglo y su principal estudioso, John Kenneth Galbraith, ha realizado sus escritos a partir de los años sesentas, mientras que la burocracia es tan antigua como la cultura China y su principal teórico, Max Weber, realizó sus estudios hacia fines del siglo pasado.

De cualquier forma, las similitudes entre ambos modelos de dirección son las siguientes:

- La no participación de los dirigidos en las decisiones, ya que éstas son tomadas por autoridades superiores, ya sea que se trate de superioridad jerárquica o técnica.

- La impersonalidad de la gestión: se opera aplicando un conjunto de reglas objetivas.

- La división del trabajo de acuerdo a la especialización de las funciones.

- La selección de funcionarios de acuerdo a su calificación técnica o adecuación para el puesto, aunque de hecho las cualidades personales tienen más relevancia en la tecno tructura que en la buroestructura en lo que respecta a la asignación de papeles.

- Ambos modelos presentan una serie de problemas administrativos, sociales, políticos y económicos bastante similares.

Por otra parte, las diferencias entre la buroestructura y la tecnoestructura son señaladas por Manuel García Pelayo:(1)

- Las reglas de la buroestructura son de carácter fijo y están dotadas de imperatividad formal, por estar regidas por la autoridad legal-tradicional, mientras que las de la tecnoestructura son fundamentalmente flexibles por ser de carácter primordialmente técnico y deben adaptarse al progreso tecnológico y/o a la especificación del problema.

- En la buroestructura, la jerarquía de autoridad es monocéntrica, configurándose en un riguroso y formalizado orden de supra y subordinación. En la tecnoestructura, el orden de autoridad es pluricéntrico y flexible: se tiene autoridad en un determinado problema, pero se deja de tenerla tan pronto como desaparezca tal requisito. En la buroestructura el control es ejercido por la superioridad jerárquica: en la tecnoestructura el control no es tanto ejercido por la superioridad, cuanto por equipos paralelos o incluso de niveles inferiores, pero a los que se presuponen técnicamente competentes en un determinado asunto o sector, si bien la autorización para ejercer las tareas es asignada temporal o permanentemente por la superioridad. En una palabra: en la tecnoestructura las decisiones tienen carácter difuso.

- En la buroestructura las comunicaciones son ascendentes y descendentes: descienden órdenes y ascienden informes; en la tecnoestructura, la red de comunicaciones, sin incluir las líneas antes dichas, es mucho más compleja, no sólo se despliega verticalmente, sino también horizontalmente, extendiéndose en varias direcciones y asumiendo distintas formas en función de la situación o del problema a tratar. Además, es típico de la burocracia que la tramitación de los asuntos tome forma escrita, mientras que en la tecnoestructura hay además otros medios como los orales y el procesamiento de datos.

- En la buroestructura los puestos tienen el carácter de cargos permanentes rigurosamente delimitados por las reglas. Por otro lado en la tecnoestructura la asignación de papeles se lleva a cabo a través de la constitución de equipos a los que se les señalan funciones y se les dota de atribuciones de acuerdo a las necesidades.

- Por último, hay que hacer notar que siendo modelos con tantas similitudes, en muchas ocasiones se encuentran yuxtaposiciones de sus características, por lo que habrá alguna organización cuyo modelo de dirección puede ser calificado de "tecnoburocrático".

2. La no participación de los dirigidos: característica esencial de la burocracia.

La estructura burocrática exige de los trabajadores que sean metódicos, prudentes y discplinados, entendiendo la disciplina como un estricto apego a las reglas.

El burócrata debe actuar de una forma impersonal, sin tomar en cuenta su juicio o criterio personal y sin tener la libertad de aplicar ningún tipo de iniciativa o salirse de su área específica de competencia.

La organización del modelo burocrático se halla tan formalizada que, como afirma Renate Mayntz, deja muy poca libertad de acción a los miembros. La autoridad jerárquica y los canales de comunicación son estrictamente respetados; las decisiones son tomadas exclusivamente por el nivel más alto de la organización, mientras que los niveles intermedios y más bajos únicamente se ocupan de la ejecución, limitándose a seguir las instrucciones, en muchas ocasiones sin conocer los objetivos de su labor.

El comportamiento del administrador en un modelo burocrático contiene un fuerte elemento de liderazgo autocrático.

Esto es debido principalmente a la ya mencionada rigidez de la estructura, las regulaciones y los procedimientos, que no dan lugar a la participación de los dirigidos.

B). ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL MODELO BUROCRATICO.

Como vimos en el tema A), el término burocracia tiene diversas acepciones, desgraciadamente todas ellas con un contenido emocional negativo. En otras palabras, odiamos la burocracia porque la relacionamos con trámites, papeleo, pérdida de tiempo, ineficacia y corrupción; pero la burocracia no es sólo eso, es también un término técnico con una posición respetable en el desarrollo de la teoría administrativa.

Volviendo a los estudios de Max Weber, hay que tener presente la época en que los realizó y los cambios tan radicales que estaba sufriendo la teoría y la práctica de la administración y que Weber en realidad fue quien sentó las bases de una teoría sociológica de las organizaciones. El punto débil de su teoría radica en que consideró a la burocracia como un modelo ideal, requiriendo tanto funcionarios como situaciones ideales. Sus ideas, sin embargo, han sido de gran valor en el desarrollo posterior del pensamiento organizacional, además de que provee un marco teórico de suma utilidad para trabajos empíricos.

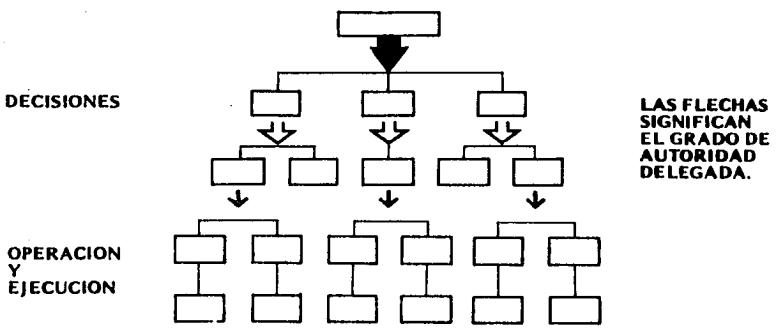
1. Problemas administrativos: excesiva centralización, desaprovechamiento de los recursos humanos dirigidos.

Entre el modelo ideal de burocracia propuesto por Max Weber, funcionando en un contexto y condiciones óptimas, y la organización burocrática típica existente en la práctica hay grandes diferencias.

Como este "contexto ideal" está muy lejos de la realidad, las características del modelo ideal de burocracia se han desviado hasta degenerar en una organización burocrática ineficaz en la que cualquier deficiencia se multiplica en importancia y alcance, exagerándose los problemas administrativos.

De esta forma, las características del modelo ideal de burocracia se convierten en realidad en problemas administrativos que entorpecen la eficacia de la organización.

Uno de estos problemas es la excesiva centralización. Los grados y el alcance de la autoridad se definen tan rígidamente que entre más se baja en los niveles de la estructura jerárquica, menos delegación de autoridad encontramos, por lo que la autoridad y con ella las decisiones se concentran en los niveles superiores de las organizaciones, mientras que los niveles inferiores únicamente realizan funciones de operación y de ejecución.



Otro problema surge cuando las tareas de cada departamento y aún de cada puesto no están claramente definidas y especificadas por escrito, al igual que las tareas de responsabilidad de cada puesto, lo que crea en unas ocasiones duplicación de labores y en otras "huecos" en el trabajo administrativo.

El individuo que trabaja en una organización burocrática desarrolla un marco de referencia en el que actuar de acuerdo a los procedimientos se vuelve "de rigor". Esta condición lo limita de tal forma que percibirá las situaciones de manera que sus propios intereses (en términos de antigüedad y salario) y su conveniencia administrativa (en términos de encontrar soluciones generalizadas a los problemas, que faciliten su registro) se vuelven sus metas primordiales.

El modelo burocrático afecta de tal forma la personalidad del individuo que tiene lugar el proceso descrito por el sociólogo Robert Merton como "desplazamiento de metas":

- El apego a las reglas, concebidas originalmente como medios, se transforma en un fin en sí mismo.

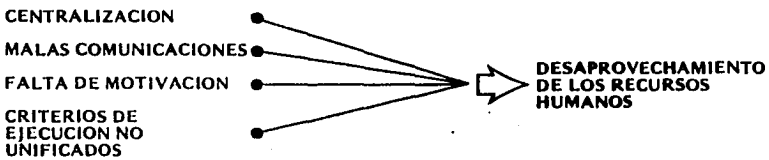
- La disciplina, entendida como un conformismo con los procedimientos y las regulaciones, es percibida no no como una medida designada para propósitos específicos, sino como un valor inmediato en la vida organizacional del burócrata.

El hecho de que el funcionario o el trabajador burócrata vean su empleo como una "carrera de por vida" puede llevar a dos consecuencias: la primera es el conformismo, ya que el empleado se siente seguro en su puesto y hace exclusivamente lo necesario para mantenerlo, lo que lo lleva al estancamiento. La segunda es que el mismo empleado ascienda en la organización, más que por sus méritos, por escalafón, y tendrá lugar el fenómeno que recibe el nombre de "Principio de Peter", es decir, que llegue a ocupar un puesto para el cual no es capaz por estar los requerimientos del mismo por encima de sus capacidades, aunque el puesto anterior lo haya desempeñado bien.

TAREA:

7.1. Establezca una correlación entre las características del modelo ideal de burocracia de Max Weber y los problemas administrativos en que han degenerado las mismas.

Desgraciadamente todos los problemas que hemos mencionado tienen como consecuencia el desaprovechamiento de los recursos humanos, es decir, se desperdicia tiempo, iniciativa y capacidades reales y potenciales de los empleados.



La administración pública en México presenta estos problemas en forma especialmente aguda. El término "burócrata" siempre se usa con una connotación peyorativa y constantemente se compara -de manera desfavorable- al "burócrata" (empleado público) con el empleado de empresas privadas.

Existe un proyecto llamado "Servicio Civil de Carrera", que es un sistema coordinado de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos y cuyos puntos principales son:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción, adiestramiento y capacitación.
- Vinculación con el sistema escalafonario.
- Sueldos y prestaciones.
- Estímulos y recompensas.

Este proyecto pretende mejorar los sistemas vigentes, corregir deficiencias e implantar sistemas y procedimientos inexistentes.

2. Problemas sociales: manipulación.

Burocracia y manipulación son términos que generalmente van unidos, ya que la manipulación es un medio para que el director o líder logre y mantenga el poder sobre sus dirigidos. A continuación se describen las características del "directivo manipulador" señaladas por Manuel García Pelayo:

- "Sustituye el pensamiento crítico por una conciencia sistemática falsa que funciona por frases y por un sistema de equívocos y de mistificación generalizados.

- Tiene la característica de reducir todo a su nivel, a la esfera de las reglas, de lo útil y del efecto inmediato. Consecuentemente, piensa la realidad con esquemas de manipulación, de utilitarismo y de dominación, pues sólo considera real aquello que es dominable, manipulable y útil. Todo lo demás decae a sus ojos al rango de nadería, insignificancia e irrealidad.

- Es esclavo de lo inmediato, del tiempo presente ante el que meramente reacciona; su actividad es una actividad jornalera, que vive al día. Es incapaz de rebasar el horizonte del sistema instituido a través de sus acciones y al que él mismo se sacrifica y, por tanto, no puede entender mas que aquellas cuestiones que caen dentro de su horizonte o que está en disposición de reducir a un esquema de manipulaciones.

- Sólo puede resolver algunos problemas sociales y determinar áreas de crisis, pero es impotente frente a una realidad que rebase su horizonte y sus posibilidades; puede tratar de superar crisis económicas y constitucionales, pero queda perplejo ante las crisis humanas. Con ello es claro que tiene éxito en asuntos secundarios, pero no en los fundamentales y que, por tanto, fracasa y no está a la altura del tiempo." (2)

- Carece de vínculos afectivos en sus relaciones interpersonales; no intima con los demás y se aviene con el enunciado de que "es mejor hacerse de amigos intelectualmente estimulantes o beneficiosos para la carrera, que de aquellos en cuya compañía uno se sienta confortablemente".

- Su compromiso ideológico es escaso, si es que tiene alguno en absoluto. Se interesa primordialmente por el acto de la manipulación, más que por el fin para el cual actúa. No se preocupa por la moral convencional. Es pragmático y considera que "el fin justifica los medios". Tiene una sensación de dominio sobre los demás.

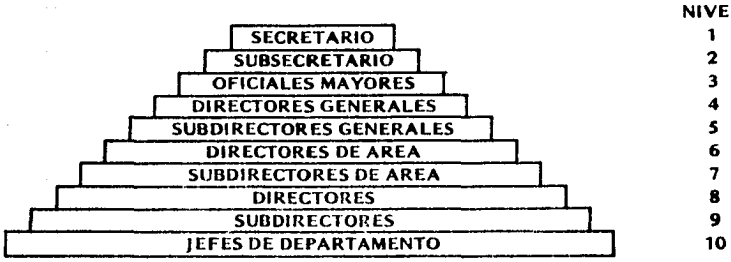
- Posee una visión cínica de la naturaleza humana: como los seres humanos son débiles, debe hallarse la manera de usar tal condición en provecho propio.

El directivo con estas características se defenderá con el argumento de que así logra que las cosas se hagan; sin embargo, la manipulación es un problema social en sí mismo y que además acarrea una serie de consecuencias, como son el sentimiento de frustración de los empleados, la enajenación, y además está ligado con los otros problemas administrativos, políticos y económicos que presenta el modelo burocrático de dirección.

3. Problemas políticos: concentración del poder.

Estrechamente relacionado con los otros aspectos negativos del modelo burocrático es el problema de la concentración del poder político. Las decisiones son tomadas por el nivel más alto de la organización, y en la mayoría de las veces no sólo no se toma en cuenta a los niveles inferiores, sino que ni siquiera se les comunican dichas decisiones. En cuántos organismos los empleados no sólo desconocen a los hombres que están en la cumbre, sino que ignoran los fines de la institución en la que trabajan y aún los objetivos del propio departamento en que laboran.

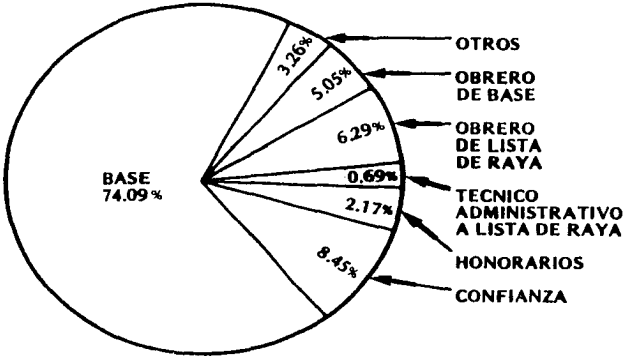
Ejemplo por excelencia del grado de concentración del poder es la organización burocrática típica de una Secretaría de Estado:



Esta es únicamente la cúspide de la pirámide. Los funcionarios de estos puestos no pasan por ningún procedimiento de selección de personal, de inducción, ni de capacitación.

El Presidente de la República realiza los nombramientos de los tres primeros niveles o nombra, de una terna, a quienes el Secretario propone. Los demás niveles son determinados por el titular de una dependencia del Ejecutivo. Las decisiones del Ejecutivo tienen que estar convalidadas con la firma del Secretario del ramo. Hay dependencias en las que un director es tan poderoso como un Secretario de Estado, como en el caso de PEMEX y del IMSS.

No se tienen cifras exactas, pero se calcula que el número de empleados de entidades gubernamentales (basado en el número de derechohabientes del ISSSTE) es de un millón ochocientos mil, distribuidos de acuerdo a la siguiente gráfica:



Fuente: Revista Acierto, 26 de noviembre de 1984, p. 10.

Como se ve, el poder político se encuentra concentrado en muy pocas manos, y hay una gran brecha entre el grueso de los trabajadores y la élite del poder, inalcanzable para ellos.

Aunque se llevara a cabo el Servicio Civil de Carrera mencionado en el punto 1, lo máximo a lo que podrá llegar un burócrata "operativo" será a Jefe de Departamento (nivel 10 de la pirámide). Para los puestos superiores solamente la política sirve de acceso.

4. Problemas económicos derivados de los problemas administrativos.

Analizando todos los aspectos negativos que presenta en la práctica, llegamos a la conclusión de que, contrario a su concepción original, el modelo burocrático se ha convertito en un aparato administrativo irracional.

Esta irracionalidad lo convierte en una organización improductiva.

También los problemas mencionados en el punto 1 provocan pérdidas económicas muy difíciles de cuantificar. (Las pérdidas económicas provocadas por la falta de productividad en las actividades administrativas son muy difíciles de cuantificar con exactitud).

Racionalizando las actividades, y por medio de la dirección y liderazgo adecuados, se optimizará el aprovechamiento de los recursos humanos y la productividad aumentaría.

TAREA:

7.2. Mencione la definición que hizo Max Weber de la organización burocrática.

4. RESPUESTAS

7.1.

Característica	Problema
- División del trabajo.	- Duplicación o no asignación de labores.
- Estructura jerárquica definida.	- Centralización y rigidez.
- Cuerpo de reglas.	- "Desplazamiento de metas".
- Actitud impersonal del funcionario.	- Falta de motivación y de participación.
- "Carrera de por vida".	- Estancamiento, Principio de Peter.

7.2.

"Es un conjunto de actividades colectivas racionalmente estructuradas y organizadas".

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. Las diferentes modalidades de organización burocrática desde el punto de vista social y relacionadas con las actividades administrativas.

2. El modelo ideal de burocracia de Max Weber, su definición y sus características, que son: las actividades colectivas racionalmente divididas y estructuradas jerárquicamente, definidas por un conjunto de reglas, llevadas a cabo por personas que han asumido una actitud impersonal y consideran su empleo como una carrera de por vida.

3. Las similitudes que tienen los modelos tecnocrático y burocrático.

4. Que el director en una organización burocrática, debido a las características y exigencias de la misma, es un líder autocrático que no permite la participación de los subordinados.

5. Que los integrantes de una estructura burocrática deben ceñirse a un cuerpo preexistente de reglas impersonales que no sólo impiden su participación en la toma de decisiones, sino que nulifican todo criterio o iniciativa que pudieran aplicar en el desempeño de su labor.

6. Los aspectos positivos del modelo burocrático desde el punto de vista de la teoría organizacional.

7. Que las características de lo que debiera ser un modelo ideal se han desvirtuado y caído en círculos viciosos, convirtiendo lo que era una organización racional en una estructura obsoleta.

8. Algunos de los problemas administrativos, como son la centralización, la duplicación o no asignación de algunas tareas, la no-adecuación del hombre al puesto, pérdida de la individualidad, conformismo, desaprovechamiento de los recursos humanos y otros, al igual que se analiza la manipulación como problema social del modelo burocrático de dirección.

9. El principal problema político de este modelo es que el poder de mando y de decisión está concentrado en el nivel jerárquico más alto, que tiende a alejarse de las células de ejecución, es decir, del nivel jerárquico que ejecutará dichas decisiones y, como consecuencia, estas órdenes y niveles generalmente desconocen no sólo el objetivo de sus labores, sino en muchas ocasiones el procedimiento adecuado para realizarlas.

10. Que como consecuencia de los problemas mencionados, el modelo burocrático se ha convertido en un aparato económicamente improductivo.

11. Someramente y sólo a guisa de ejemplo, algunos problemas de la administración pública en México.

6. AUTOEVALUACION

1. Desarrolle un concepto amplio de burocracia.
2. Señale los conceptos específicos de burocracia derivados del anterior.
3. Enumere y describa las características del modelo ideal de burocracia de Max Weber.
4. Resuma las similitudes y diferencias de los modelos burocrático y tecnocrático.
5. ¿En qué consiste la "formalización" de la organización burocrática señalada por Renate Mayntz?
6. Indique el punto débil del modelo desarrollado por Max Weber.
7. Mencione de acuerdo a su criterio personal los aspectos positivos del modelo burocrático.
8. Explique por qué la autoridad y las decisiones administrativas se concentran en los niveles superiores de la organización.
9. Describa en sus propias palabras cuáles son las causas del desaprovechamiento de los recursos humanos.
10. Mencione las características del directivo manipulador.
11. ¿Cuáles son los problemas políticos del modelo burocrático de dirección?
12. ¿Cuáles son las formas de aumentar la productividad en un sistema burocrático y con ello reducir los problemas económicos?

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) García Pelayo, Manuel, Burocracia y Tecnocracia, Alianza Editorial, Madrid, 1974, pp. 62 a 65.

(2) Idem, pp. 60, 61.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Crozier, Michel, El Fenómeno Burocrático 2, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1969.

- Hernández, Sergio y Ballesteros, Nicolás, Fundamentos de Administración, Nueva Editorial Interamericana, México, 1984.

- Kelly, Joe, Organizational Behaviour, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, U.S.A., 1974.

- Merlon, Robert K., Teoría y Estructuras Sociales, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

- Revista Acierto, "Burocracia: Barco sin Timonel", 26 de noviembre de 1984.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

LA LEY DE PARKINSON: LA PIRAMIDE CRECIENTE

de Joe Kelly

El trabajo se expande siempre hasta abarcar el tiempo disponible para su realización. "El hombre más ocupado es quien tiene tiempo de sobra". Así, una anciana ociosa puede ocupar el día entero en escribir y enviar una tarjeta postal a su sobrina en otra ciudad. Ocupará una hora en encontrar la postal, otra más en buscar sus gafas, media hora localizando la dirección, etc. El esfuerzo total que a una persona ocupada le tomaría unos tres minutos puede, como vimos, dejar a una persona postrada tras un día de ansiedad, duda y esfuerzo afanoso.

Habiendo dejado claro que el trabajo -especialmente el papeleo- es, por lo tanto, elástico en sus requerimientos de tiempo, es manifiesto que hay muy poca o ninguna relación entre el trabajo por hacer y el tamaño del grupo al que será asignado. La falta de verdadera actividad no resulta necesariamente en tiempo libre. La falta de ocupación no se revela en un ocio manifiesto. El asunto por hacer crece en complejidad e importancia en proporción directa con el tiempo disponible para hacerlo. Los políticos y contribuyentes asumen que un número creciente de servidores públicos refleja un volumen creciente del trabajo por hacer. Los cínicos, cuestionando esta creencia, han imaginado que la multiplicación de los funcionarios debe haber dejado a algunos de ellos ociosos, o a todos ellos, con menos horas de trabajo. El hecho es que el número de funcionarios y la cantidad del trabajo no están correlacionados en absoluto. El incremento en el total de los empleados está regido por la Ley de Parkinson, y sería exactamente lo mismo si el volumen del trabajo aumentara, disminuyera o aún desapareciera. La importancia de la Ley de Parkinson estriba en el hecho de que es una ley de crecimiento basada en un análisis del factor que controla al crecimiento mismo.

Omitiendo los tecnicismos, distinguiremos al principio dos fuerzas motrices. Pueden ser representadas para estos propósitos por dos factores casi axiomáticos:

1). Un funcionario busca multiplicar subordinados, no rivales, y

2). Los funcionarios trabajan uno para el otro.

Para comprender el factor (1) debemos imaginarnos a un servidor público llamado "A", que se encuentra sobrecargado de trabajo. Para esta sobrecarga, ya sea real o imaginaria, hay tres remedios posibles:

- Puede renunciar.

- Puede dividir la mitad de su trabajo con un colega llamado "B".

- Puede exigir la ayuda de dos subordinados, "C" y "D".

Renunciando perdería su antigüedad, prestaciones y jubilación. Compartiendo con "B", podría estar atrayendo a otro rival para el ascenso al puesto de "W", cuando "W" se retire. Así que "A" prefiere tener a "C" y "D", hombres un escalafón por debajo de él. Llegando a este punto, es esencial notar que "C" y "D" son "inseparables", porque haber asignado únicamente a "C", hubiera sido imposible. ¿Por qué? Porque "C", estando solo, hubiera dividido su trabajo con "A" y de esta forma asumir casi el mismo status que ha sido negado en primera estancia a "B". Por lo tanto los subordinados deben sumar dos o más, siendo de esta forma mantenidos en orden por temor mutuo del ascenso del otro. Cuando "C" se queje de estar sobrecargado de trabajo, "A" aconsejará, con la concurrencia de "C", la asignación de dos asistentes para "C", y para evitar fricciones internas, aconsejará o solicitará la asignación de dos asistentes más para "D". Con el reclutamiento de "E", "F", "G" y "H", el ascenso de "A" es ahora prácticamente un hecho.

Ahora hay siete funcionarios haciendo lo que hacía uno, y aquí es donde el factor (2) entra en operación. Estos siete hacen tanto trabajo uno para el otro que están totalmente ocupados y en realidad "A" está trabajando más duro que antes. Un documento puede muy bien pasar por cada uno de ellos en turno. El funcionario "E" decide que es de la competencia de "F", quien redacta una respuesta y la pasa a "C", que la corrige drásticamente antes de consultar a "D", y así hasta que llega finalmente a "A".

¿Qué hace "A"? Podría simplemente firmar el documento sin leerlo, pues tiene en su mente otros asuntos; ahora sabe que el año entrante sustituirá a "W" y él tiene que decidir quién lo sustituirá a él mismo, si "C" o "D". Ultimamente se le ve pálido -en parte por problemas familiares-. Además está el asunto del incremento salarial especial de "F" para el período de la conferencia, y la solicitud de "E" para cambiarse al Departamen-

to de Pensiones. "A" ha oído que "D" está enamorado de una mecanógrafa casada y que "G" y "F" ya no se hablan. Así que "A" se ve tentado a firmar el documento y asunto terminado. Pero es hombre consciente. Lee la respuesta al documento completa, con cuidado y elimina los párrafos rebuscados agregados por "C" y "D". Corrige la redacción y, finalmente, produce la misma respuesta que hubiera escrito si los funcionarios "C", "D", "E", "F", "G" y "H" nunca hubieran nacido. Muchas personas han tomado mucho más tiempo en producir el mismo resultado. Nadie ha estado ocioso, todos han hecho su mejor esfuerzo.

La última de las luces de la oficina es apagada al llegar el crepúsculo que marca el fin de otra jornada de esfuerzo administrativo. Entre los últimos en salir, "A" reflexiona que trabajar hasta tarde, al igual que las canas, son las penalidades del éxito.

Tomado de Organizational Behaviour.
Joe Kelly. Richard D. Irwin Inc.,
U.S.A., 1974. Traducción libre.

OCTAVA UNIDAD

EL MODELO DEMOCRATICO DE DIRECCION SOCIAL Y SU REPERCUSION A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

268

INDICE DE LA OCTAVA UNIDAD

270

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad:

El alumno deberá:

a). Conocer las características y modalidades del modelo democrático a nivel de la sociedad y a nivel de las organizaciones y las relaciones con las corrientes de administración participativa.
b). Conocer las condiciones necesarias para que pueda aplicarse el modelo democrático.
c). Conocer los logros y los problemas de las experiencias mexicanas de modelos democráticos en organizaciones productivas (organizaciones ejidales y sociedades cooperativas, básicamente).
d). Conocer los logros y los problemas de las experiencias extranjeras más importantes de modelos democráticos en organizaciones productivas.
e). Percatarse de la necesidad e importancia de desarrollar modelos mexicanos de organización democrática.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Definir las características primordiales y las modalidades del modelo democrático y relacionarlo con las corrientes de administración participativa.
b). Explicar las condiciones necesarias para que pueda aplicarse el modelo democrático.
c). Definir los principales logros y problemas de las experiencias mexicanas de modelos democráticos en organizaciones ejidales y de las sociedades cooperativas.
d). Definir los principales logros y problemas de experiencias extranjeras tales como: el control obrero en Bolivia, la comunidad industrial en Perú, el kibutz en Israel, el koljos en la U.R.S.S., la comuna en China y los consejos obreros en Yugoslavia, Checoslovaquia, Polonia y Alemania Oriental.
e). Fundamentar la necesidad e importancia de desarrollar modelos mexicanos de organización democrática.
f). Definir los factores primordiales a considerar en el desarrollo de modelos mexicanos de organización.

2. SINOPSIS

EL MODELO DEMOCRATICO DE DIRECCION SOCIAL Y SU REPERCUSION A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

A). Características y modalidades del modelo democrático a nivel de la sociedad y a nivel de las organizaciones.

B). Condiciones necesarias para que pueda aplicarse el modelo democrático.

C). El modelo democrático y las corrientes de administración participativa.
1. Elton Mayo.
2. Douglas McGregor.
3. Chris Argyris.
4. Rensis Likert.
5. Víctor Vroom.

D). Experiencias mexicanas de modelos democráticos en organizaciones productivas: sus logros y sus problemas desde el punto de vista administrativo.
1. Las organizaciones ejidales (ejidos, uniones de ejidos).
2. Las sociedades cooperativas.

E). Experiencias extranjeras de modelos democráticos y pseudodemocráticos en organizaciones productivas.
1. El control obrero en Bolivia (1953-1963).
2. La comunidad industrial en Perú.
3. El kibutz en Israel.
4. El koljos en la U.R.S.S.
5. La comuna en China.
6. Los consejos obreros en Yugoslavia, Checoslovaquia, Polonia y Alemania Oriental.

F). Necesidad de desarrollar modelos mexicanos de organización democrática.
1. Factores a considerar.
2. Necesidad del estudio de la realidad del país.
3. Investigación sobre el medio específico.

3. TEMATICA

A). CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DEL MODELO DEMOCRATICO A NIVEL DE LA SOCIEDAD Y A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES.

La principal característica del modelo democrático de dirección consiste en la intervención activa y personal de cada individuo en la obra común, de modo que todos los que colaboran en una actividad tengan acceso a las responsabilidades y a las decisiones, por lo menos a las que influyen en su futuro. Muchos autores creen que la participación debe ser no sólo la clave para la reforma de la empresa, sino el instrumento para la transformación de la sociedad.

El modelo democrático se distingue por ser una organización con múltiples centros de decisión autónoma, capaz de hacer circular la información y de despojar a la autoridad de su carácter discrecional, todo ello sin perjudicar las exigencias de racionalidad y eficacia características de la empresa moderna, sin atentar contra la unidad de dirección y la firmeza de la autoridad.

Elementos indispensables del modelo democrático son:

- La cooperación entre los integrantes del mismo.
- La comunicación e información eficaz.
- La solidaridad entre los miembros del grupo.

Existen tres facetas del modelo democrático:

- Funcional
- Económico
- Institucional

Funcional.

Se refiere a las aportaciones que hace cada trabajador a

la obra común, y supone diversas actitudes: comprender lo que se va a hacer, lo cual presupone información fluida y objetiva sobre las labores individuales y lo que éstas significan para la comunidad, y buenas comunicaciones en ambos sentidos; ejercer iniciativas personales, para lo cual será necesario descentralizar la autoridad y el poder, lo cual exige dar flexibilidad a las antiguas estructuras e incluso crear otras; acceder a la responsabilidad realizando un verdadero compromiso individual para la consecución de los mejores resultados. Algunos téoricos llaman a esta faceta cogestión.

Económico:

Se refiere a la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, o a la participación en la propiedad mediante distintos sistemas para la adquisición de sus acciones. Como esta modalidad no resuelve el verdadero problema de la intervención personal del individuo y no supone ningún cambio en la forma de gestión, es considerada en realidad como un modelo pseudodemocrático.

Institucional:

Es una participación política, es decir, el control por parte de los trabajadores del poder en la empresa a su más alto nivel. Se trata de que el personal esté representado en el consejo de administración. Este modelo, sin embargo, no resuelve los debatidos problemas de la enajenación, manipulación y frustración, debido a que son sólo unos representantes de los trabajadores quienes participan en la administración y no el trabajador mismo, por lo que esta participación se encuentra muy lejos del trabajador y de las circunstancias en que trabaja. También recibe el nombre de cogestión.

Un verdadero modelo democrático o autogestión resultaría de la óptima combinación de las tres facetas mencionadas, es decir, la participación de los trabajadores en los beneficios económicos o la co-propiedad de la empresa; la auto-administración o sea la toma de decisiones desde los más altos niveles y, sobre todo, la identificación y el compromiso personal (y con convicción) con la obra común.

B). CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE PUEDA APLICARSE EL MODELO DEMOCRATICO.

La palabra democracia es definida en el diccionario como "el gobierno en el que el pueblo ejerce la soberanía" (del griego demos, pueblo y kratos, autoridad).

Aunque en definitiva no es una fórmula mágica para la solución de todos los problemas sociales, constituye la alternativa más viable para la transformación de la sociedad. Charles de Gaulle la consideró como la "tercera vía" entre el capitalismo y el comunismo; pretendía que todos los que toman parte en la actividad económica tuvieran acceso a la responsabilidad y a las decisiones.

> El modelo democrático consiste en participar, acceder y compartir; igualdad sin perjuicio de la diferencia en los cometidos.

Mucho se ha hablado de la empresa social, humana, asociada, en la que haya entendimiento y hermandad entre los hombres y se dé la auténtica justicia social: verdadera asociación entre el capital y el trabajo, participando proporcionalmente todos en los resultados y en la responsabilidad; pero el punto principal, el detalle que jamás se debe perder de vista es el hecho de que esta empresa ideal debe ser competitiva en el mundo económico; eficaz para cumplir su papel y proporcionar un beneficio, ya que si el modelo democrático tuviera como consecuencia la más leve reducción de la eficacia, sería nefasto y, por lo tanto, injusto para la colectividad y contrario al bien común.

Partiendo de este principio, es condición necesaria para la existencia del modelo democrático: que haya un clima de confianza y cooperación plena entre todas las personas que la integran y, fundamentalmente, entre dirigentes y trabajadores.

El buen dirigente se revela en la habilidad que tenga para conseguir que en el trabajo se identifiquen los objetivos de la empresa con los propios de sus hombres.

Un grupo, una empresa, la sociedad, tendrán cohesión, eficacia y unidad si cada uno de sus miembros se siente partícipe en las responsabilidades de la decisión, si cada uno aporta su deseo de participar.

Otto Schiller cree que "las empresas comunes manejadas a base de una participación igualitaria de todos los socios... pueden funcionar, hasta cierto punto, mientras el sentimiento de solidaridad -ya por experiencias, ideales o creencias comunes- es bastante fuerte."(1)

C). EL MODELO DEMOCRATICO Y LAS CORRIENTES DE ADMINISTRACION PARTICIPATIVA.

Los pioneros de la teoría administrativa enfocaron a la administración, como se ha visto en las otras unidades, desde el punto de vista científico y sociológico, analizando la estructura organizacional y el proceso productivo.

Ya se mencionaron los puntos de vista positivos y negativos de estos enfoques administrativos (unidades sexta y séptima), siendo el principal el hecho de que no toman en cuenta el punto de vista humano.

Los primeros estudiosos que tomaron en cuenta esto, fueron Elton Mayo y Douglas McGregor, cuyas teorías dieron lugar a una serie de estudios posteriores centrados en el ser humano y sus necesidades. A continuación se mencionan brevemente algunas de las principales teorías:

1. Elton Mayo
2. Douglas McGregor
3. Chris Argyris
4. Rensis Likert
5. Víctor Vroom

Posteriormente, en la décima unidad, se explica la situación actual de las corrientes participativas y humanistas.

1. Elton Mayo.

En la fábrica Hawthorne de Chicago, perteneciente a la Western Electric Company y con más de 30,000 trabajadores, el ingeniero George A. Pennok comenzó a investigar la influencia de factores tales como la iluminación y la ventilación en la productividad de los trabajadores, encontrando que ésta aumentaba siempre en el taller escogido para investigar, independientemente de las condiciones físicas de trabajo.

Confundido con estos resultados, acudió con el profesor Elton Mayo de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, quien continuó con el experimento -que duró de 1927 a 1932- ya no desde un punto de vista meramente productivo, sino sociológico y empleando diversos medios de investigación.

Mayo y sus investigadores aislaron un pequeño grupo de obreras, considerando que de esta forma las evaluaciones se harían más fácilmente y serían más válidas y comprobables. A las

obreras se les explicó claramente que deberían seguir con su ritmo normal de trabajo sin intentar competir entre sí y se les detalló el objetivo del experimento, que era investigar cómo afectaban la iluminación, las horas de trabajo, las pausas, etc. en su rendimiento. Como a Mayo le interesaba analizar la cooperación de las trabajadoras, permitió que ellas se escogieran mutuamente y que establecieran ellas mismas sus períodos de descanso.

La producción, el entusiasmo y la cohesión del grupo aumentó considerablemente.

Elton Mayo llegó a la conclusión de que las modificaciones en las condiciones físicas, en el ritmo de trabajo, tiempos de descanso, forma de pago, etc. afectan sólo de manera secundaria al rendimiento y, en cambio, el mejoramiento de la moral y el ambiente de trabajo sí son un factor decisivo para aumentar la productividad del trabajador. El simple hecho de prestar especial atención a un grupo en particular fomenta en los trabajadores la sensación de importancia y la conciencia de grupo y, por lo tanto, eleva la moral. Esto es conocido como el "efecto Hawthorne" y ha sido comprobado y corroborado por investigaciones posteriores.

En resumen, las conclusiones a las que llegó Elton Mayo fueron las siguientes:

- El aumento del rendimiento se debe principalmente al mejoramiento de la moral y al entusiasmo de los trabajadores.

- Los individuos no actúan igual al trabajar en grupos que cuando lo hacen solos, debido a la compleja interacción que se da al trabajar en común.

- Cuando los trabajadores realizan sus tareas de una forma pasiva y no se les involucra en la toma de decisiones, se crean en ellos conflictos, inhibiciones y hasta deslealtades.

- El hecho de que los trabajadores puedan expresar sus puntos de vista y los jefes sepan oír mejora su colaboración y, por lo tanto, su rendimiento.

A través de sus esfuerzos de investigación se dió a conocer la Escuela del Comportamiento, la cual se basa en el razonamiento de que, dado que el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas, el estudio de la administración debería centrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales, asimismo el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

2. Douglas McGregor.

En la segunda unidad se describieron las teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor, pero recordemos, a manera de repaso, las premisas fundamentales de la teoría "Y", fundamento de la administración participativa:

- Al ser humano común no le disgusta trabajar.

- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

- El ser humano no sólo acepta, sino que busca nuevas responsabilidades.

- La mayoría de las personas tiene la capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver problemas.

- Sólo se utiliza parte de las potencialidades intelectuales del ser humano.

3. Chris Argyris.

La interacción entre las características de la personalidad y las propiedades de la organización formal ha sido presentada por Chris Argyris (a finales de los años 50's), quien lo mismo que otros científicos del comportamiento, afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Argyris encuentra que las técnicas operativas utilizadas en las grandes empresas pasan por alto las necesidades sociales y personales de los empleados, en otras palabras, es muy frecuente que las políticas de la organización choquen en forma directa con los procesos de crecimiento individual, y puesto que tal colisión es un problema unidireccional, el resultado es una total frustración.

Para sustentar su teoría, Argyris parte de un análisis del individuo mismo que tiende a desarrollarse en dimensiones específicas y observables al ir madurando o convirtiéndose de niño en adulto, como lo muestra el siguiente cuadro:

Características de crecimiento de las dimensiones de la personalidad

NIÑO	ADULTO
- Pasividad.	- Mayor actividad.
- Dependencia.	- Independencia.
- Formas de conducta limitadas.	- Variedad de formas de comportamiento.
- Intereses limitados y superficiales.	- Profundiza sus intereses.
- El presente determina el comportamiento.	- El pasado y el futuro afectan el comportamiento.
- Subordinado.	- Igual o superior.
- Carece de un concepto del yo.	- Actitudes y control respecto a sí mismo.

Fuente: Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1981, p. 154.

La madurez emocional de cada individuo puede variar en forma total desde un alto grado de madurez hasta un profundo infantilismo; ahora bien, uno no alcanza necesariamente la máxima expresión de cada dimensión de crecimiento sino que, adaptándose, se espera encontrar la expresión óptima.

Además del modelo de crecimiento de la personalidad, Argyris analiza las propiedades de las organizaciones formales, las cuales se guían por los siguientes principios:

- La gente se comportará racionalmente en tanto la organización lo requiera.

- La eficiencia se fomenta por la especialización de las tareas.

- La eficiencia organizacional se incrementa por una jerarquía de autoridad (unidad de mando).

- La unidad de esfuerzo se logra por la especialización y dirección de un solo líder.

Los resultados netos de estos principios son que los empleados trabajarán en un medio en el cual no tienen control sobre su entorno laboral, se espera de ellos que sean pasivos, dependientes, subordinados, que tengan una perspectiva a corto plazo, se les induce a que valoren y perfeccionen sus habilidades más superfluas y se espera que produzcan bajo condiciones tendientes al fracaso psicológico.

Todas estas condiciones son incongruentes con las de cualquier adulto saludable y maduro, que tratará de adaptarse a la situación en cualquiera de las siguientes formas:

- Dejando la organización.

- Subiendo en la escala organizacional.

- Manifestando reacciones defensivas, tales como la agresión y el soñar despierto.

- Volviéndose apático sobre las metas organizacionales.

- Reduciendo el número y la fuerza de las necesidades que busca satisfacer en su trabajo.

- Creando grupos informales para encauzar las reacciones defensivas y desarrollar normas en el grupo que perpetúen tales reacciones.

- Enfatizando los factores materiales y minimizando los humanos o inmateriales.

Argyris encuentra tres mecanismos principales a través de los cuales la organización frustra al empleado maduro y alienta al inmaduro a permanecer de ese modo. Estos son:

- La estructura formal de la organización que, por lo general, se concentra en relativamente pocas manos y deja al hombre que se halla cerca del extremo inferior de la cadena de mando muy al antojo de sus superiores o del propio sistema.

- La calidad del liderazgo de la directiva en el que el superior toma prácticamente todas las decisiones y los subordinados sólo cumplen con ellas.

- Los controles administrativos, como presupuestos, sistemas de incentivos, estudios de tiempos y movimientos, etc., que por lo general actúan como inhibidores.

TAREA:

8.1. Mencione las dimensiones en las que, según Argyris, se desarrolla la personalidad del individuo de niño a adulto.

4. Rensis Likert.

"Likert ha sido por muchos años un estudioso de las relaciones organizacionales y un decidido partidario de la participación en la administración. Considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador, deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas." (2)

Investigaciones realizadas por la Universidad de Michigan bajo la dirección de Likert han reportado los siguientes hallazgos:

- Existen diferencias importantes en los patrones de dirección de los supervisores de grupos de alta producción con respecto a los grupos de baja producción. Los primeros tienden a concentrar su atención en los empleados, mientras que los segundos se centran en la producción.

- La libertad para fijar el paso de su propio trabajo está directamente relacionada con la productividad.

- Se requiere un sistema efectivo de interacción-influencia para un desempeño elevado.

- Los supervisores en todos los niveles de una organización, por lo general subestiman el grado hasta el cual sus subordinados creen que el jefe entiende sus problemas.

- La presión a través de los métodos administrativos tradicionales aportará impresionantes resultados a corto plazo, pero a un costo desproporcionado en los recursos humanos. Los métodos participativos permiten que los recursos humanos generen ganancias a largo plazo.

5. Víctor Vroom.

La teoría más realista para explicar el comportamiento de los individuos es la teoría de Vroom. Esta se basa en las dos premisas siguientes:

- Que los individuos esperan determinados sucesos como resultado de sus acciones.

- Que los individuos presentan diferentes preferencias por diversos sucesos o resultados.

Como consecuencia, el individuo elegirá un curso de acción sobre otro influido por las siguientes variables:

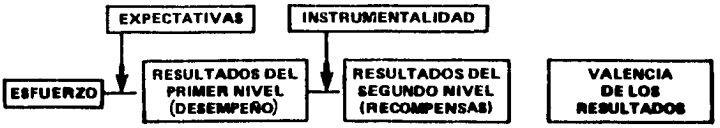
- Expectativa
- Instrumentalidad
- Valencia

Expectativa.- Se define como una creencia relativa a la probabilidad de que determinado esfuerzo o acción llevará a un resultado particular. Como consecuencia, la expectativa es una relación esfuerzo-desempeño. Si la probabilidad de afectar el desempeño parece muy baja o nula, el esfuerzo realizado será poco o ninguno; pero si dicha probabilidad parece alta, el individuo realizará todo su esfuerzo. Hay que hacer notar que la expectativa se basa en la percepción individual de la situación y no en una realidad objetiva.

Instrumentalidad.- Es el grado de credibilidad del individuo, en que si se desempeña a un nivel adecuado, eso lo guiará a la obtención de un éxito en el trabajo. La instrumentalidad es una asociación desempeño-recompensa. Este proceso de motivación presenta dos tipos de resultados: los de primer nivel que se refieren al desempeño y cuya obtención puede no significar nada para el individuo, excepto por su valor de instrumentalidad para lograr los resultados de segundo nivel.

Valencia.- Los resultados de segundo nivel presentan diversos grados de importancia para el individuo. A este valor se le llama valencia y se basa en el grado en que determinado resultado cubre las necesidades del individuo. Valencia es la fuerza de preferencia de un individuo.

Las variables de este proceso se interrelacionan de acuerdo a la siguiente gráfica:



La teoría de Vroom recibe también el nombre de V.I.E. debido a las iniciales de las variables que influyen en el proceso.

Aunque las organizaciones pueden influir en las expectativas y la instrumentalidad, el valor que los empleados den a las recompensas puede variar ampliamente.

Las diferencias individuales influirán en las preferencias por el sueldo, ascensos, reconocimiento, autonomía, etc. En consecuencia, las organizaciones deben poner énfasis en hacer coincidir las preferencias del empleado con las recompensas disponibles.

NIVEL	SITUACIONES QUE INFLUYEN EN LAS VARIABLES
EMPRESA	COMUNICACION, SISTEMA DE INCENTIVOS, SUELDOS, ASCENSOS, PRESTACIONES, LIDERAZGO, CAPACITACION, DISEÑO DEL TRABAJO, SITUACION LABORAL, ETC.
INDIVIDUAL	EXPERIENCIAS ANTERIORES, AUTOESTIMA, CONFIANZA, PREFERENCIA, NECESIDAD PERSONAL, SUELDO, ASCENSO, RECONOCIMIENTO, RESPONSABILIDAD, AUTONOMIA, ETC.

La teoría de Vroom ayuda a explicar porqué la gente difiere tanto en sus reacciones respecto a la dirección participativa: estas reacciones dependen en grado muy considerable de la personalidad de cada trabajador.

"Su premisa básica es que si un hombre posee cualidades de independencia y no se siente particularmente atemorizado por personas que cuentan con posiciones de autoridad, siempre prefiere tener voz en aquellas decisiones que afectan a su trabajo. Tal hombre será más productivo bajo un sistema de participación que cuando simplemente se le ordena lo que tiene que hacer. Por otro lado, Vroom dudaba que esto fuera cierto en hombres que se sienten más cómodos ejecutando las órdenes de un dirigente que decidiendo por sí mismos lo que debe hacerse." (3)

D). EXPERIENCIAS MEXICANAS DE MODELOS DEMOCRATICOS EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS: SUS LOGROS Y SUS PROBLEMAS DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO.

1. Las organizaciones ejidales (ejidos, uniones de ejidos).

La Reforma Agraria, basada en los preceptos de la Constitución de 1917, se puso en marcha a partir de 1921 lentamente y con fluctuaciones en su ejecución, aplicando el criterio oficial del momento de proscribir totalmente el latifundio, sustituyéndolo por una forma dual de explotación de la tierra: la pequeña propiedad y el ejido. Así, a pesar de sus deficiencias, la redistribución de la tierra se constituyó en la base fundamental de una economía más compleja y productiva, en la única garantía real para emprender con posibilidades de éxito el proceso de industrialización nacional.

Los ejidos no son fincas colectivas; de hecho, son adjudicados a los solicitantes para su uso individual, aunque parte de la tierra del ejido se usa conjuntamente, a saber: la tierra de bosques y de pastos. En muchos casos esta tierra no es usada por los ejidatarios, sino por ganaderos privados que pagan una regalía.

La decisión sobre la explotación colectiva o individual corresponde al ejido interesado, es decir, a su asamblea general como órgano supremo de la comunidad.

Sin embargo, como los ejidatarios no tienen derechos de propiedad sobre la tierra que cultivan y, por lo tanto, no pueden utilizarla como garantía para obtener los créditos necesarios, a causa de esto dependen grandemente de los créditos otorgados por Banrural (antes el Banco Ejidal, establecido para ese propósito). De esta forma el banco tiene influencia considerable en las operaciones agrícolas del ejido.

Además, el derecho a usar la tierra de un ejido está estrictamente regulado por la ley y, de acuerdo a las disposiciones legales, el gobierno puede tomar determinadas decisiones, como por ejemplo en los casos en que por cuestiones económicas se requiera la explotación colectiva.

Los ejidos colectivos de México son un buen ejemplo de las causas y del desarrollo de un proceso de desintegración de las fincas colectivas existentes. La mayor parte de ellos fueron establecidos entre 1936 y 1940, cuando esta forma de empresa agrícola se veía muy favorecida por el gobierno, pero entre 1941 y 1958 ocurrió con frecuencia la subdivisión de los ejidos colectivos en sectores o grupos cada vez más pequeños.

Esta desintegración puede explicarse porque las diferencias de las aportaciones de trabajo de los socios a la empresa común causaban disgusto y deseo de separarse.

Primero, se forman grupos entre los ejidatarios que constituyen una familia o han estado trabajando juntos y, después, la empresa se divide en los sectores correspondientes que adquieren cierto grado de independencia con el transcurso del tiempo.

Por las mismas razones, pueden aparecer después tendencias a la separación dentro de los mismos grupos; esto da por resultado, finalmente, la transición a la utilización individual de la tierra, o sea la desintegración total de la empresa colectiva.

2. Las sociedades cooperativas.

Las cooperativas son asociaciones de productores o de consumidores con las siguientes características establecidas por la Alianza Cooperativa Internacional:

- Inscripción voluntaria y libre.
- Un hombre, un voto.
- Interés limitado para las aportaciones de capital.
- Distribución de los remanentes o excedentes.
- Labor educativa.
- Colaborar activamente con otras cooperativas.

Inscripción voluntaria y libre.- Los socios deben tener libre acceso y adhesión voluntaria a la cooperativa, y debe mantenerse la puerta abierta para la admisión de nuevos socios, aunque en los países subdesarrollados, al fomentar las cooperativas, hay que renunciar o modificar algunos ideales tradicionales para superar las dificultades actuales y hacer un aporte significativo al progreso, estableciendo ciertas limitaciones al principio cooperativo del libre ingreso en favor de un sistema de selección de los socios, especialmente para las cooperativas en su etapa inicial, a fin de lograr más rápidamente una alta eficiencia de operación.

Este principio significa también que la formación de una cooperativa no debe coercionarse por el poder público; principio que constantemente es violado por el afán cooperativista, revistiendo a la cooperativa de tantos privilegios que es prácticamente imposible vivir fuera de ella y con esta actitud se está virtualmente forzando a los productores o consumidores a ingresar a la cooperativa.

Un hombre, un voto.- Esto es expresado como "el principio del control democrático" y significa que, independientemente de su aportación a la cooperativa, cada miembro de la misma representa un voto en la asamblea general de socios, que es la autoridad máxima de la cooperativa.

En nuestro país, las llamadas cooperativas de participación estatal en las que se ejercen por el Estado actos de gobierno dentro de las cooperativas, violan este principio y desnaturalizan la cooperativa. Son más bien empresas del Estado con distribución de utilidades entre los trabajadores y en general han actuado muy deficientemente.

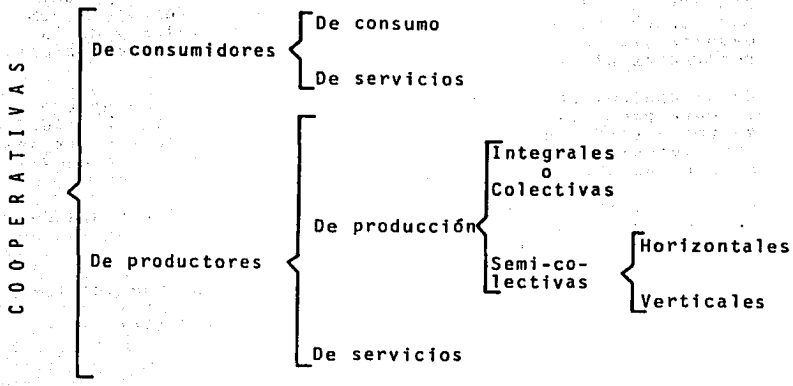
Interés limitado para las aportaciones de capital.- Esencialmente este principio se refiere a que la persona pertenece a la cooperativa debido a que participa en sus actividades y nunca meramente como un inversionista. Aquí se contiene el corolario de que la cooperativa no persigue finalidades lucrativas, sin que esto signifique que no persiga el mayor bienestar material y el mayor ingreso monetario de los socios.

Distribución de los remanentes o excedentes.- Como mencionamos en el punto anterior, la cooperativa no es una sociedad lucrativa: es un medio de comprar, vender o producir en la forma más ventajosa para sus socios, y no es un negocio en el que se invierta dinero buscando utilidades para ese dinero, por lo que los excedentes obtenidos son dedicados a capitalizar en servicios sociales y a su distribución en proporción a la participación de cada socio en las actividades de la cooperativa, es decir, las "utilidades" obtenidas se capitalizan para que formen parte del verdadero capital de la cooperativa, para que ya no esté formado de partes de propiedad individual y es entonces, al ser la cooperativa de todos y de nadie, y al ser administrada por la asociación gremial, cuando se puede decir que se ha logrado la socialización del capital.

Por otra parte, los excedentes se dedican a fines de beneficio social general -de la comunidad y no sólo de los socios- y/o a que se distribuyan entre los socios de acuerdo a la participación de cada uno en las actividades de la cooperativa, a lo que se le llama "equitativa participación en el rendimiento".

Los puntos labor educativa y colaborar activamente con otras cooperativas, se explican por sí mismos.

El Ing. Ramón Fernández y Fernández clasifica las cooperativas de acuerdo al siguiente cuadro:



E). EXPERIENCIAS EXTRANJERAS DE MODELOS DEMOCRATICOS Y PSEUDODEMOCRATICOS EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS.

1. El control obrero en Bolivia (1953-1963).

En el año de 1952, el presidente de Bolivia, Víctor Paz Estenssoro, llevó a cabo la llamada Revolución Nacional, en la cual hubo grandes reformas en el área agrícola, así como en el área educacional, entre otras.

Una de las medidas adoptadas por la Revolución Nacional fue la nacionalización de las minas de estaño, la cual se llevó a cabo el 31 de octubre de 1952.

Hasta esa fecha las minas de estaño estaban controladas por los llamados "barones del estaño" (propietarios privados), los cuales monopolizaban el mercado y ejercían gran influencia en el gobierno, debido a su enorme poder económico. Para romper esa hegemonía, se declaró la nacionalización de las minas y éstas pasaron al Estado. Para organizar la administración de las minas nacionalizadas se creó la Corporación Minera Boliviana, la cual a través de los Consejos de Administración Técnica instituyó el control obrero, que tenía por objeto controlar la buena administración de las minas (ya que éstas eran la fuente de trabajo de los obreros).

El control obrero se ejerció tanto a nivel regional como local y entre sus funciones se encontraba: controlar y administrar para incrementar la producción y los fondos económicos, supervisar el adecuado uso de los materiales y de la maquinaria, recibir sugerencias de los obreros en cuestiones referentes al trabajo, etc.

En el control obrero se exigía que por lo menos un obrero formara parte de la administración, el cual tenía capacidad de voz y voto. Además de esto existía el veto obrero, es decir, que si una decisión de la administración no era apoyada por los obreros, ésta podía ser cancelada.

El control obrero se aplicó principalmente en las minas de estaño, pero también se ejerció, aunque en menor escala, en otros sistemas de producción.

El auge del control obrero fue de 1953 a 1963, pues posteriormente Bolivia fue gobernada por dictaduras militares, las cuales no mantuvieron dicho sistema de administración en las empresas productivas.

2. La comunidad industrial en Perú.

En el año de 1968 hubo profundos cambios estructurales en Perú, siendo uno de ellos la creación de las comunidades industriales, en donde existe participación de los trabajadores en la gestión, utilidades y propiedad de las empresas industriales.

En el régimen de comunidad industrial de las empresas, los trabajadores pueden optar por decisión mayoritaria por cualquiera de los sistemas de participación líquida y patrimonial que a continuación se indican, que constituyen un gasto deducible de la empresa y que serán calculados sobre las utilidades antes de impuestos.

Sistema I:

a). 10% a ser distribuido entre los trabajadores que laboren en la empresa industrial tiempo completo, real y efectivamente, en forma permanente o eventual, en proporción a los días laborados en el ejercicio correspondiente.

b). 13.5% a ser destinado a la emisión de acciones laborables, que se entregarán en propiedad industrial a los trabajadores en proporción a los días laborados en el ejercicio y hasta llegar al 50% del capital social de la empresa industrial.

c). 1.5% que se destinará a atender los requerimientos administrativos de la comunidad laboral.

Sistema II:

a). 17% a ser distribuido entre los trabajadores que laboren en la empresa industrial tiempo completo, real y efectivamente, en forma permanente o eventual, en proporción a los días laborados en el ejercicio correspondiente.

b). Las empresas industriales que aumenten su capital con suscripciones públicas estarán obligadas a ofrecer a sus trabajadores la primera opción de suscripciones de acciones comunes en no menos del 10% del aumento del capital.

c). Los trabajadores participarán en la gestión de la empresa industrial, eligiendo en forma directa, universal y secreta a sus representantes para integrar a su Directorio en una proporción equivalente al 20% de sus miembros. En caso de que los directores fueran dos o más, por lo menos uno de ellos será trabajador empleado.

En el Perú, no todas las empresas se rigen a través de las comunidades industriales, sin embargo en las empresas en las que sí se aplica este régimen, el mismo se mantendrá vigente hasta que los trabajadores comuneros (obreros), por decisión mayoritaria, decidan lo contrario.

3. El kibutz en Israel.

Los kibutzim (o kibutz en singular) son colonias de campesinos basadas en el sistema de cooperativas, con características muy particulares. Son empresas agrícolas bien organizadas y que producen excelentes resultados: más de las tres cuartas partes de los alimentos que se consumen en Israel (hortalizas, casi toda la carne, fruta y derivados lácteos) son producidos en el país.

En el kibutz se ha llegado a un alto grado de mecanización, y en consecuencia hay una amplia división del trabajo entre los kibutzniks o integrantes de la comunidad, que se dedican a alguna tarea particular que les es asignada por la comisión de trabajos durante un mes cada vez. Anualmente se elige un administrador para cada una de las ramas (al cual, por lo general, se le reelige).

A nadie se le paga un sueldo por su trabajo en el kibutz, porque el consumo es, al igual que el trabajo, comunal y las ganancias se reparten entre sus miembros a partes iguales o, mejor dicho, de acuerdo al principio comunista:

> "Cada quien trabaja de acuerdo a su capacidad y se le paga según sus necesidades".

Este principio se ha realizado allí, manifiestamente, de un modo ideal.

La tierra trabajada no pertenece a la comunidad, sino que el Fondo Nacional la arrienda a los kibutzim.

El requisito previo para una forma de comunidad humana que establece una norma tan alta, se encuentra en el kibutz, debido a que sus individuos se sienten vinculados entre sí por una fe común, por un destino común y por la conciencia de un peligro exterior.

El estudio de las formas de cooperación y participación que se dan en Israel es de gran interés para países en desarrollo, como el nuestro.

4. El koljos en la U.R.S.S.

El koljos es un ejemplo de modelo pseudodemocrático en la organización productiva agrícola en la Unión Soviética. No existe allí la asociación voluntaria, sino que los que en ella participan lo hacen merced a la influencia autoritaria "desde arriba". Tampoco existe otra característica esencial del modelo democrático: la autonomía de iniciativas.

El vocablo koljos viene de la abreviatura de kolektivnoye josiastvo o granja colectiva. Existen también los llamados sovjos; la diferencia entre ambos consiste en que los miembros del koljos son copropietarios de su empresa común, mientras que el sovjos pertenece al estado soviético.

Es importante mencionar que alrededor de la mitad de algunos productos alimenticios importantes como la carne, la leche y derivados, huevos y legumbres es producido por el sector privado, es decir, por las granjas auxiliares que son pequeñas parcelas de tierra mantenidas y trabajadas por los mismos miembros de los koljoses, los trabajadores de los sovjoses y hasta algunos pobladores urbanos.

Aunque estas granjas auxiliares, por su calidad de propiedad privada representan una contradicción ideológica y un antagonismo -ya que los miembros del koljos, en el cual se espera que aporten todo su trabajo, procuran guardar su energía y su capacidad para emplearla en su granja privada- el gobierno soviético ha adoptado una posición de tolerancia hacia las granjas privadas, considerando sus aportaciones desde un punto de vista pragmático:

El punto esencial es unir las ventajas de la agricultura en gran escala (koljoses y sovjoses) con los incentivos del in-

terés personal derivados del uso individual de la tierra o de su uso por pequeños grupos.

En los koljoses se forman brigadas de producción a las que se asignan ciertas ramas de la ganadería o cierta superficie de cultivo, por regla general para todo el período de rotación de cosechas. El objetivo es aumentar los incentivos materiales para trabajar mejor y promover la llamada "competencia socialista".

La remuneración del trabajo de los miembros del grupo se basa no sólo en las horas de trabajo aportadas, sino también en el rendimiento de la sección. Se pretende que el arreglo de cuentas dentro del grupo no suscite dificultades particulares, porque los miembros del grupo se conocen bien entre sí y se tienen mutua confianza.

5. La comuna en China.

Otra experiencia extranjera de modelo democrático-participativo la representa la comuna popular de China, que normalmente abarca un municipio rural entero y está dirigida por un Comité de Administración encabezado por un presidente, un presidente delegado y un representante del Partido, que garantizan que se cumplan las instrucciones del Partido Comunista. Las unidades de operación en la agricultura son las "brigadas de producción", que deben seguir las instrucciones del comité de dirección. Las brigadas a su vez tienen diversos "equipos de producción" con un jefe de equipo, un jefe delegado y un representante del Partido para controlar cada equipo.

Las tareas de las comunas chinas no se limitan a la agricultura, sino que abarcan todas las actividades económicas y aún algunas funciones políticas, administrativas y municipales en determinada zona (por ejemplo industrias en pequeña escala, construcción y transporte). La remuneración del trabajo aportado se hace de acuerdo con el sistema de normas utilizado en los koljoses soviéticos. El suministro de los llamados servicios gratuitos representa también una parte importante de la remuneración. Las ganancias obtenidas se reparten entre los miembros de la comuna, de acuerdo al trabajo aportado.

El gobierno chino es el que da las instrucciones para el cultivo, pero las comunas tienen algún margen para decisiones de detalle acerca de lo que realmente ha de cultivarse.

Al igual que en la Unión Soviética, en China se permite a los miembros de las granjas colectivas tener pequeñas parcelas como "granjas para la cocina"; sin embargo, tanto por el

tamaño como por la producción de las mismas, no revisten la misma importancia que las granjas privadas rusas.

6. Los consejos obreros en Yugoslavia, Checoslovaquia, Polonia y Alemania Oriental.

En estas cuatro naciones, aún teniendo gobiernos comunistas, el pueblo se ha negado a aceptar muchas de las imposiciones de la Unión Soviética.

En Yugoslavia y Checoslovaquia el Estado es dueño de las tierras de cultivo, de las minas, de los ferrocarriles, carreteras y líneas aéreas, los teléfonos, correo, servicios de radio y televisión y las escuelas.

Se ha concedido gran importancia a la intensificación de las actividades cooperativas habituales, y tanto los obreros como los campesinos se han asociado en "cooperativas universales", que abarcan toda una aldea y están dirigidas por consejos formados por ellos mismos, ejercitando la autogestión, es decir, ellos mismos fijan planes, se organizan y se dirigen, aunque siempre bajo la vigilancia del gobierno.

Polonia es un país en el que las asociaciones, ya sea de obreros o campesinos, se han realizado de forma voluntaria para aprovechar las ventajas que dicha asociación pueda proporcionar, y conservando, no obstante, su independencia.

Los campesinos, aunque han decidido conservar la propiedad de sus tierras, se han asociado en lo que en Inglaterra llaman "farmer's clubs" o círculos agrícolas, que son agrupaciones que reúnen a campesinos para aprovechar créditos para la adquisición o arrendamiento de implementos agrícolas y para ayudarse mutuamente en lo relativo a sus actividades.

Se ve también las luchas de los trabajadores para obtener el derecho de asociarse en sindicatos independientes, no permitidos en los países comunistas.

Alemania Oriental es el país que más se ha apegado a los lineamientos de la Unión Soviética y del bloque comunista es el país más altamente industrializado.

Obreros y campesinos se hallan organizados en "produktionsgenossenschaften" o cooperativas de producción, dirigidas también por consejos obreros. Se ha combinado la propiedad privada con las empresas estatales. Esto refleja un "juego" de los países comunistas entre objetivos dogmáticos y concesiones pragmáticas a las exigencias reales.

Aunque autores marxistas alaban mucho los modelos aplicados en los países comunistas y ponen de relieve sus resultados positivos, observadores imparciales (por ejemplo delegaciones de naciones en desarrollo que han estudiado el modelo para adaptarlo a sus países) dudan de la verdadera "libertad de asociación" de sus miembros, ideológicamente hablando, ya que la mayoría de las cooperativas y consejos de los países comunistas tienen características de obligatoriedad, como se pudo ver, lo que los convierte en modelos democráticos únicamente en apariencia.

F). NECESIDAD DE DESARROLLAR MODELOS MEXICANOS DE ORGANIZACION DEMOCRATICA.

Las condiciones generales de nuestro país (sociales, económicas, políticas) piden a gritos un cambio de estructuras.

Las organizaciones -hablando en términos generales- presentan casi siempre las características de una burocracia o de una "burocracia industrial: son organizaciones mecanicistas, jerárquicas y permanentes, diseñadas para fabricar productos repetitivos o tomar decisiones repetitivas en un entorno industrial relativamente estable"(4) o de una tecnocracia, sobre todo en los casos de las grandes transnacionales, en las que los dirigidos no sólo no participan en la toma de decisiones, sino que éstas son tomadas por un grupo de extranjeros que en la mayoría de las ocasiones están no sólo fuera de la realidad nacional, sino hasta fuera del país.

Las estructuras en México están obsoletas, "momificadas", obligando a sus trabajadores -desde el director hasta el barrendero- a vivir dos realidades: una rígida, inmutable, en su trabajo y la otra afuera, en un medio ambiente en cambio constante.

Por eso Francisco J. Laris Casillas señala que las organizaciones necesitan volverse dinámicas, utilizando sus propios recursos para resolver los problemas aún antes de que aparezcan. Pero las organizaciones las hace la gente, que ya comienza a exigir una mejor participación en la dirección y en la toma de decisiones. Los nuevos líderes, los jóvenes ejecutivos deberán tener una serie de características que alienten la co-participación de los dirigidos, deberán tener una actitud abierta al cambio y flexibilidad para entender el futuro, trabajando con el fin de modificar las organizaciones rígidas y las jerárquicas e imponer otras más ágiles, más participativas.

Los ejecutivos del futuro tendrán que enfrentarse a desafíos nuevos, tales como:

- Fuerza de trabajo más joven, casados más jóvenes, la mujer también trabajará.
- Jóvenes con más conocimientos o que demanden les sean proporcionados por la empresa.
- Más trabajos administrativos y más sofisticados: computación, pronósticos, video-cassettes, interpretación de actitudes masivas, etc.
- Mayor militancia política del personal.
- La gente querrá participar en decisiones que le afecten.
- La probabilidad de vida aumentará.
- Algunas gentes buscarán mejores oportunidades, queriendo conservar su antigüedad en la primera plaza.
- Los problemas de la agricultura, de población, la ecología, la educación, la salud pública, la inflación, la economía mundial y la libertad en las comunicaciones serán temas de interés permanente como subsistemas de interrelación.
- Mantener y acrecentar el interés a ser emprendedor de nuevas empresas, de correr riesgos y de compartir responsabilidades." (5)

En México somos "seguidores": bajo la excusa de ser un país subdesarrollado hemos importado ciencia y tecnología, arte, modas y hasta formas de pensar. Por extensión, "nuestra" teoría administrativa, "nuestra" sociología de la organización, "nuestras" formas de dirección no han sido nuestras, sino tomadas de épocas y lugares diferentes a los nuestros. Claro que no se trata de rechazar sistemáticamente todo lo que viniera de afuera. No somos una isla, estamos inmersos y en una fuerte interrelación con nuestro entorno, pero debemos siempre tener en cuenta que nuestra realidad actual es diferente a la de los demás países -aún la de nuestros hermanos latinoamericanos-. Por eso, ya es hora de que dejemos de "copiar" y comencemos a crear, a confeccionar de acuerdo a nuestras necesidades.

Debemos adelantarnos al futuro y comenzar a crear nuevos directores y nuevos dirigidos que vayan creando nuevas organizaciones, con jerarquías más horizontales: con mejores comunicaciones, mucho más adaptables, capaces de asumir dos o más formas estructurales distintas.

Por medio de estas organizaciones los hombres podrán satisfacer su necesidad de participar en la creación de valores sociales que desarrollen plenamente los suyos personales. En las organizaciones democrático-participativas se multiplican los centros de decisión y de iniciativa y se intenta eliminar los excesos de autoridad, instalando un proceso permanente de cambio que impida el anquilosamiento de las nuevas estructuras.

Antes de pasar a los siguientes puntos, queremos hacer una importante observación: nada de esto puede realizarse por medio de leyes o reglamentos. Para realizarlo lo esencial es modificar nuestra actitud, crear nuevos reflejos, otra mentalidad y por ello, resultará una labor a largo plazo.

"Lo importante es inculcar a todos los empleados el sentimiento de que son parte integrante de la empresa, que se les da suficiente información respecto a todos los aspectos de la misma y especialmente los que afectan al futuro y bienestar de los trabajadores. NO SE PARTICIPA REALMENTE MAS QUE EN AQUELLO QUE SE ENTIENDE Y NOS INTERESA. Sólo una participación consciente puede asegurar la paz interna de una sociedad. La verdadera participación no puede decretarse, y las empresas la realizarán cuando estén convencidas de que incrementa el dinamismo y la competitividad y que, a la vez, aporta a los trabajadores el 'ser más'."(6)

No queremos representar al modelo democrático de dirección como una panacea, ya que como se vió anteriormente (temas A) y B) de esta unidad) y revisaremos más adelante (décima unidad) el modelo tiene sus defectos y limitaciones, pero creemos que con todas sus imperfecciones la democracia es, hasta ahora, la forma más humana ideada por la civilización occidental: acrecienta la dignidad y las facultades creativas de cada individuo. Sus características la hacen la más difícil, atrevida y prometedora forma de organización humana.

1. Factores a considerar en el desarrollo de modelos mexicanos.

Se ha visto que en México es necesario adelantarnos al futuro empezando a crear nuevas formas de organización, dando forma a una nueva idiosincrasia. Pero hacer esto no es fácil; para hacerlo hay que tomar en cuenta toda una serie de circunstancias y factores. Se nombran algunos de ellos, citando, para empezar, las siguientes palabras:

"La batalla para sustituir a las minorías en la dirección de la sociedad y el Estado, debe librarla fundamentalmente cada pueblo por sí mismo porque la historia se hace y no puede recibirse como regalo."(7)

Somos nosotros mismos quienes debemos propiciar la participación.

Nuestro pasado. Un factor a considerar es nuestro desarrollo histórico: "sólo sabiendo lo que fuimos podemos entender lo que ahora somos".

Miguel de la Madrid H. ha dicho que "siglos de autocracia y autoritarismo han hecho difícil el camino de la democracia mexicana." (8)

De acuerdo con la mayoría de los autores, tantos siglos de dominación han convertido a la nuestra en una cultura tradicionalista, resistente al cambio. Acostumbramos a echar la culpa de nuestros defectos, de nuestros fracasos, de nuestros atavismos a "características raciales", a "trescientos años de dominación española" y a una serie de clichés que no son sino excusas y, como tales, no tienen ninguna validez.

Nuestro presente. El momento actual es, a fin de cuentas, la única realidad: el resultado del pasado y el punto de partida del futuro. Así, al analizar las características del hoy nos damos cuenta que la situación está cambiando y terminará por cambiar radicalmente: el viejo orden social basado en la desigualdad, los privilegios y la injusticia, está muriendo, condenado por sus propios fracasos y será sustituido por un nuevo orden mucho más complejo, sí, pero capaz de despertar sentimientos de solidaridad, confianza y esperanza en todas las personas.

Nuestro futuro. Como dice Francisco Laris Casillas, "el futuro del futuro está en el presente" y es hoy cuando debemos comenzar a moldearlo. No hablemos sólo a nivel empresa o gobierno; hablemos de escuelas y universidades y, sobre todo, hablemos a nivel familiar e individual: nosotros mismos tenemos que tomar conciencia y concientizar a los que nos rodean sobre los problemas que nos depara el futuro y la forma en que podremos resolvernos o, mejor aún, la forma en que podemos evitarlos.

Los demás factores que debemos considerar en el desarrollo de modelos mexicanos de participación son, más que uno o varios factores, una compleja red de ellos, dependientes unos de otros, determinados por nuestro pasado y determinantes en nuestro presente y de nuestro futuro. Un común denominador, la red que entrelaza todos los factores puede describirse de acuerdo a nuestra realidad, con una sola palabra: CRISIS.

- Crisis económica
- Crisis de valores
- Crisis de líderes y dirigidos

El diccionario define "crisis" como "momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas."(9) En lugar de tomarlo como un cambio desfavorable, debemos considerarlo como una oportunidad de mejoramiento, como el momento adecuado para cambiar y manejar la situación en nuestro beneficio, creando un sistema verdaderamente democrático.

2. Necesidad del estudio de la realidad social, económica, política y cultural del país.

Es imposible para el administrador tratar de desarrollar cualquier modelo de dirección si no conoce la realidad de su país, puesto que podría toparse con una serie de factores desconocidos que entorpecerían no sólo el desarrollo del modelo de dirección en sí, sino la función administrativa en general.

Situación económica. Como ya se mencionó en el subtema anterior, el común denominador de nuestra situación actual es la crisis, palabra que oímos a diario en noticieros, periódicos, en la calle y hasta en pláticas de sobremesa. Inflación, deuda externa, devaluación, déficit, son términos antes sólo utilizados por especialistas y que ahora son palabras comunes y de uso diario en el vocabulario de todos los mexicanos. Esta situación ha determinado una serie de cambios radicales en todos los demás aspectos de la vida del país.

Es por ello que es esencial que los administradores que deseen desarrollar un modelo de organización democrático conozcan la realidad económica del país.

Situación social y política. De acuerdo con los teóricos -Agustín Reyes Ponce y Francisco J. Laris Casillas, entre otros- el administrador, para realizar sus funciones debe poseer un amplio conocimiento sociológico. Nosotros coincidimos y creemos que este tipo de conocimiento es básico, pues de esta forma conocerá las fuerzas que tiene que manejar, tanto las opuestas, para contrarrestarlas y evitarlas, como las favorables, para sacar el máximo provecho de ellas.

Dentro de este renglón tendrá que tomar en cuenta varios aspectos, uno de ellos, el hecho de que "por primera vez, desde hace más de trescientos años, hemos dejado de ser materia inerte sobre la que se ejerce la voluntad de los poderosos. Eramos objetos; empezamos a ser agentes de los cambios históricos y nuestros actos y nuestras omisiones afectan la vida de las grandes potencias... Somos, por primera vez en nuestra historia, contemporáneos de todos los hombres."(10)

Otro importante aspecto que todo administrador deberá considerar es el hecho de que las "grietas de poder" que Alvin Toffler señala en "La Tercera Ola" ya se están haciendo manifiestas en nuestra sociedad; hay un estado generalizado de descontento popular que ha llevado, en primer lugar, a una pérdida de confianza: la gente no cree todo lo que se le dice y ha perdido el respeto por los líderes. La "respetuosa veneración de los mexicanos a la figura del presidente" de la que habla el mismo Octavio Paz, ha ido desapareciendo. Pero la "debilidad de los líderes actuales es menos un reflejo de cualidades personales, que consecuencia del derrumbamiento de las instituciones de que depende su poder. De hecho su aparente debilidad es el resultado exacto de su 'acrecentamiento de poder'. Así, mientras la 'tercera ola' continúa transformando la sociedad, elevándola a un nivel mucho más alto de diversidad y complejidad, todos los líderes se van haciendo dependientes de un número cada vez mayor de personas para la adopción y puesta en práctica de las decisiones... Los líderes del mañana tal vez tengan que enfrentarse a una sociedad mucho más DESCENTRALIZADA y PARTICIPATIVA, una sociedad mucho más diversa que la de hoy."(11)

Situación cultural. El administrador al estudiar este aspecto se dará cuenta de que nuestro país se enfrenta a un grave problema cultural: México es un país en vías de industrialización, pero en el que aún sobrevive la antigua estructura de tipo agrario; esto quiere decir que hay zonas de rápida modernización frente a otras con marcada resistencia al cambio.

3. Investigación sobre el medio específico en que se pretenden crear modelos de organización (estructuras autóctonas, patrones culturales, índices de desempleo y sub-empleo, experiencias anteriores, etc.)

En el subtema anterior se señaló la necesidad que tiene el administrador de conocer las realidades de su país y se mencionó a grosso modo la situación actual de algunas de esas realidades. Sin embargo, el tener dichos conocimientos sociológicos no es suficiente, sobre todo si se pretende desarrollar un modelo democrático de dirección que, repetimos, a pesar de todas las bondades, es sumamente difícil de desarrollar. Por ello, será necesario que investigue las características específicas del medio.

TAREA:

8.2. Indique cuáles son los elementos indispensables para la existencia del modelo democrático.

A continuación se mencionan, no de forma enumerativa ni exhaustiva, sino sólo a guisa de ejemplo, algunos puntos que el investigador deberá tomar en cuenta:

- Localización geográfica
- Patrones culturales y educativos
- Diversos índices económicos
- Estructuras autóctonas
- Experiencias anteriores

Localización geográfica. Se debe conocer la estructura vertical y horizontal del territorio: la primera, por sus consecuencias climáticas y su influencia sobre la economía y, la segunda, porque facilita u obstaculiza el transporte y las comunicaciones.

Siendo México un país con una variedad tan amplia en este aspecto, hacemos hincapié en el estudio de esta característica.

Patrones culturales y educativos. Considerando que en México no existe una "integración cultural", el administrador estudiará con especial cuidado los patrones culturales existentes en el medio específico en el que pretende desarrollar el modelo democrático, puesto que éstos determinan en gran medida la voluntad de participación de los dirigidos.

Diversos índices económicos. Estos son factores que pueden también propiciar o dificultar el desarrollo del modelo democrático. El nivel de ingresos, los índices de desempleo (o de rotación de personal, a un grado aún más específico), la productividad de la región y, sobre todo, las causas de dichos índices, deberán ser profundamente analizados.

Estructuras autóctonas y experiencias anteriores. Estas deberán ser también estudiadas por el administrador; su éxito

y su fracaso y las causas de esto, tipo de dirección utilizado, etc. y no olvidar que los miembros de una organización buscan su participación siempre y cuando sientan que están recibiendo una contrapartida sustancial, es decir, que sientan que todos los demás miembros están cooperando y que el trabajo de todos está llevándolos a "algún lugar", que está resultando en beneficio de todos.

La voluntad real de participar depende, en gran medida, del grado de confianza y de franqueza de las relaciones interpersonales en el ambiente y la sociedad respectivos.

Quisiéramos terminar citando al poeta Octavio Paz:

"Muchos peligros nos acechan. Muchas tentaciones desde el 'gobierno de los banqueros' -es decir, de los intermediarios- hasta el cesarismo, pasando por la demagogia nacionalista y otras formas espasmódicas de la vida política. Nuestros recursos materiales son escasos y todavía no nos enseñamos del todo a usarlos. Más pobres aún son nuestros instrumentos intelectuales. Hemos pensado muy poco por cuenta propia; todo o casi todo lo hemos visto y aprehendido en Europa y los Estados Unidos... Pensar es el primer deber de la 'inteligencia'. Y en ciertos casos, el único." (12)

4. RESPUESTAS

8.1.

Pasa de un estado de pasividad a otro de mayor actividad; de dependencia a independencia; de tener unas formas de conducta limitadas a una variedad de formas de comportamiento; de poseer intereses limitados y superficiales, a profundizar y ampliar los mismos; en el niño el presente determina su comportamiento, en cambio el pasado y el futuro afectan el comportamiento del adulto; de una actitud subordinada frente a los demás, a una actitud de igual o superior; el niño carece de un concepto del yo, mientras que el adulto presenta control y una serie de actitudes con respecto a sí mismo.

8.2.

- Cooperación entre sus integrantes.
- Comunicación e información veraz y eficaz.
- Solidaridad y confianza entre los miembros del grupo.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. La principal característica del modelo democrático, que consiste en la intervención activa de todos los que colaboran en una actividad, teniendo acceso a las responsabilidades y decisiones.

2. Que la condición necesaria para la existencia del modelo democrático es que haya un clima de confianza y cooperación plena entre todos los que lo integran.

3. Las principales teorías relativas a la administración participativa, siendo los principales partidarios de ésta: McGregor, Argyris y Likert.

4. Las características esenciales del ejido colectivo en México, mencionando algunos de sus problemas.

5. Las características y modalidades de las sociedades cooperativas en nuestro país.

6. Los diferentes intentos y experiencias extranjeras de implementar modelos democráticos; sus características y los resultados, encontrando que algunos, como el kibutz, han resultado exitosos, mientras que otros han perdido la esencia del modelo democrático.

7. La obsolescencia y momificación de las estructuras actuales, dando por resultado la necesidad de desarrollar en nuestro país modelos participativos, educando para esto tanto a directores como dirigidos.

8. Los principales factores a considerar en el desarrollo de modelos mexicanos son, a grandes rasgos: nuestros pasado, nuestro presente y nuestro futuro, siendo la crisis la característica más importante de nuestro presente.

6. AUTOEVALUACION

1. Mencione los elementos indispensables del modelo democrático.
2. Describa las tres facetas del modelo democrático.
3. Explique el término democracia.
4. Compare el análisis que hace Argyris de las organizaciones formales con las características de los modelos tecnocrático y burocrático de las sexta y séptima unidades.
5. Indique los problemas del ejido como modelo democrático.
6. Enuncie las características de las sociedades cooperativas.
7. Mencione la razón del éxito del kibutz como modelo democrático.
8. Mencione la principal razón del fracaso del koljos como modelo democrático.
9. Señale las características que deberá tener el ejecutivo del futuro.
10. Explique ¿por qué el pasado, presente y futuro de nuestro país son los factores a considerar en el desarrollo de modelos democráticos?
11. ¿En qué forma influye la situación económica en el desarrollo de modelos democráticos?
12. Señale las características que se deben investigar en el medio específico en el que se pretende implementar el modelo de organización democrática.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Schiller, Otto, Formas de Cooperación e Integración en la Producción Agrícola, Editorial Siglo Veintiuno, México, 1976, p. 137.

(2) Koontz, H. y O'Donnell, C., Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1974, p. 315.

(3) Gellerman, Saúl W., Motivación y Productividad, Editorial Diana, México, 1979, p. 43.

(4) Toffler, Alvin, La Tercera Ola, Editorial Edivisión, México, 1984, p. 258.

(5) Laris Casillas, Francisco J., El Futuro del Mañana de México, Editorial Limusa, México, 1979, p. 88.

(6) Barceló Matutano, Gabriel, El Dirigente del Futuro, Editorial Limusa, México, 1974, p. 131.

(7) Varios autores, El Hombre frente a la Problemática Latinoamericana, Editado por la ULSA, Primera lectura, p. 15.

(8) De la Madrid H., Miguel, Cien Tesis sobre México, Editorial Grijalbo, México, 1982, p. 91.

(9) Pequeño Larousse Ilustrado, p. 286.

(10) Paz, Octavio, El Laberinto de la Soledad, Fondo de Cultura Económica, México, 1974, p. 172.

(11) Toffler, Alvin, Op. Cit., p. 389.

(12) Paz, Octavio, Op. Cit., p. 171.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Barceló Matutano, Gabriel, El Oficio de Mandar, Editorial Limusa, México, 1981.

- Fernández y Fernández, Ramón, Cooperación Agrícola y Organización Económica del Ejido, Biblioteca SEP Setentas, México, 1973.

- Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1981.

- Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua, Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, México, 1980.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

EL KIBUTZ: UNA FORMA DE VIVIR.

Las plantas fabriles del kibutz, lo que el expresidente israelí Isaac Navón definió como "la mayor creación del pueblo judío en los últimos 100 años", representan un siete por ciento de la industria nacional después de 20 años de su nacimiento en esas comunas, otrora dedicadas exclusivamente al agro.

Además de proveer el 40 por ciento de toda la producción agrícola del país, en la actualidad uno de cada dos productos del kibutz es un artículo industrial. En 1983, las 360 industrias comunales exportaron por 199 millones de dólares, la mitad de ellos a los países del Mercado Común Europeo, 20 millones a estados del bloque socialista, una cantidad indeterminada a países árabes (equipos agrícolas y alimentos envasados), y apenas cinco millones a América Latina.

José Bussel, uno de los fundadores de la primera de ellas, Degania, sostuvo en noviembre de 1910, antes de "ascender a la tierra" (típica expresión hebrea entre los campesinos que se disponen a trabajarla) en las inmediaciones del lago Genesaret, que el propósito de sus 11 miembros sería: "permitirnos decidir cómo conducir nuestras vidas, y crear condiciones de igualdad económica, y entre los sexos, para todos los compañeros".

Bussel pudo, tal vez, soñar con un estado hebreo en el que toda la población, y no sólo un 3.2 por ciento como en 1984, viviese como en un "gran kibutz", pero es difícil que hubiera previsto la evolución industrial de lo que habría nacido como una empresa campesina.

Hace dos años, además de reinvertir 50 millones de dólares de sus ganancias para expandir las existentes, los kibutzim destinaron otros 18 millones para montar diez nuevas plantas industriales, y siempre en el medio rural donde tienen su hábitat.

En tanto la industria de capital privado o estatal opera sobre la base de una organización jerárquica poco flexible, y de un sistema de salarios que no siempre son fuentes de estímulo,

sino de discordias, la del kibutz es una empresa de la comunidad, también del que siembra el pimiento, o corta el césped en los jardines.

Se estima que sólo un 20 por ciento de los 18 mil operarios de las fábricas comunales son contratados fuera del kibutz, los "asalariados", por lo general técnicos, aunque también trabajadores sin calificación.

Un porcentaje elevado de los operarios industriales del kibutz corresponde a sus miembros mayores de 60 años de edad, hombres y mujeres que han abandonado la tarea campesina, y con una veloz adaptación pasan a operar la maquinaria ultramoderna y automática de las fábricas, pequeñas y con altos índices de producción por operario.

Según una estadística de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el aumento de la productividad industrial per cápita, en Israel, fue en la última década del 4.9 por ciento. La del trabajador del kibutz fue de 11 por ciento. Las exportaciones israelíes, que descendieron en un seis por ciento en 1983, en el caso de los kibutzim, aumentaron en un dos por ciento. Para fines de esta década se prevé que las fábricas comunales serán 450.

La contratación de mano de obra asalariada, desde que hace unos veinte años comenzó el proceso de la industrialización del kibutz, se ha convertido en una "carga ideológica" para un movimiento que, políticamente, está alineado con los partidos políticos de la izquierda (aunque también hay seis de ellos que son de judíos ortodoxos), y que, socialmente, rechaza "la explotación del hombre por el hombre".

Con el fin de eliminar esa "mancha", el comité central de los kibutzim izquierdistas resolvió imponer "multas" monetarias graduales a los que emplean a asalariados, aunque esto puede provocar desocupación en pueblos y aldeas que tienen en esas fábricas sus fuentes de trabajo, así como los "capitalistas" del kibutz cuentan en ellos con sus más severos críticos. La sociedad de las comunas es percibida por muchos israelíes como una célula socioeconómica "elitista", pero todo ciudadano del país puede ingresar al kibutz...

La Unión Industrial de los kibutzim se creó en 1963, cuando de sus campos, y de los del moshav (cooperativistas rurales cuyos campesinos trabajan por su cuenta y riesgo, pero compartiendo los medios de producción y el sistema de comercialización), abastecían a Israel con el 80 por ciento de sus alimentos.

Según los expertos, el kibutz es la experiencia socioeconómica de mayor éxito del mundo en materia de colectivismo y autogestión en la democracia, peculiaridades que abrevan directamente del principio de la libre asociación de sus miem-

bros, y del voluntarismo. Entre las fábricas, 85 son metalúrgicas, 60 producen artículos eléctricos y de electrónica avanzada, y otras tantas producen equipos agrícolas, y plásticos, sin olvidar sus plantas agroindustriales para elaborar excedentes del campo, o alimentos balanceados.

El kibutz ingresó al mundo de la industria porque la alta tecnificación de la tarea agrícola y la investigación científica al servicio del campo lo hizo posible. Es habitual encontrar kibutzim con 100 ó 200 hectáreas de tierra de cultivo, de 20 a 30 tractores, entre otras máquinas de labranza, que no les van en zaga a las que instalan en sus plantas fabriles por lo modernas o automatizadas.

Menos del siete por ciento de una fuerza activa de 1.300,000 judíos y árabes de Israel se dedica a la agricultura. Y de hecho no existe el latifundio puesto que el 92 por ciento de las tierras son del estado o de instituciones públicas, que las arriendan por 49 años (según las disposiciones del Levítico bíblico), y por sumas simbólicas, pero bajo la condición de que cada agricultor trabaje personalmente su parcela.

Además de "captar" los sobrantes de mano de obra dentro del kibutz para sus plantas industriales, con cuyas ganancias y las del campo todos mejoran su nivel de vida por igual, la comuna encontró en esas fábricas una solución para los miembros que van envejeciendo, y que si son los más longevos del país, es porque trabajan, así sea por unas horas, las que ellos mismos deseen. "La jubilación" es un invento de la sociedad capitalista para deshacerse de los 'viejos' ", dijo a Visión el ideólogo Yair Yarkón.

El único dinero que se conceden los miembros del kibutz, sean operarios del campo o de las fábricas, es un "dinero de bolsillo", que no suele superar un equivalente de dos mil dólares por año. Lo emplean para sus vacaciones, para asistir a algún espectáculo que no llegará al teatro regional, o para darse algún "gusto".

Tomado de la revista Visión,
marzo 25 de 1985, Vol. 64, No. 6.

NOVENA
UNIDAD

NUEVAS TECNICAS DE DIRECCION

INDICE DE LA NOVENA UNIDAD

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

a). Identificar a la "Administración por Objetivos" como una técnica específica de dirección y no como un nuevo sistema global para administrar.

b). Conocer los objetivos, fundamentos, forma de operar, limitaciones y alcances de la técnica de administración por objetivos.

c). Conocer a nivel general, de introducción, los principales objetivos, fundamentos, limitaciones y perspectivas del desarrollo organizacional.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

a). Definir la "Administración por Objetivos" como una técnica de dirección, que dista mucho de ser un sistema global de administrar como sugiere su denominación.

b). Planear un sistema de "Administración por Objetivos".

c). Definir el desarrollo organizacional como una técnica de dirección, especificando sus principales limitaciones y alcances.

2. SINOPSIS

NUEVAS TECNICAS DE DIRECCION

- **A). Administración por Objetivos**
  1. Lo inadecuado del término "Administración por Objetivos".
  2. Sus fundamentos.
  3. Sus aplicaciones.
  4. Estrategia de implantación.
  5. Mecánica de su funcionamiento.
  6. Sus limitaciones y alcances.
- **B). Introducción al Desarrollo Organizacional**
  1. Sus fundamentos.
  2. Sus aplicaciones
  3. Sus limitaciones y alcances.

3. TEMATICA

A). ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

1. Lo inadecuado del término "Administración por Objetivos".

Aunque la Administración por Objetivos es considerada como una técnica nueva, ha sido en realidad conocida desde la década de los 50's, cuando fue acuñado el término por Peter Drucker y difundido por Douglas McGregor y George Odiorne.

Algunos autores usan los términos "Administración por Resultados", "Administración por Metas" o "Dirección por Resultados" y aunque, en efecto, es más bien una técnica de dirección que de administración global, el nombre más ampliamente difundido y aceptado es el de Administración por Objetivos (A.P.O.) posiblemente porque, aunque se basa principalmente en la dirección y en ella estriba su fuerza, todo administrador que quiera implementar un buen sistema de APO tendrá que realizar de forma eficiente todas las etapas del proceso administrativo, a saber:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Planeación.- El elemento central de la APO es determinar los resultados que piensan alcanzarse, cómo y cuándo. Para esto se establecen objetivos, planes, programas y presupuestos.

Organización.- Para emprender la implementación de un programa de APO, es necesario tener una clara idea de las funciones y jerarquía de cada puesto, y perfectamente definir sus áreas.

Integración.- La obtención de los recursos necesarios, especialmente los humanos y la adecuada coordinación de ellos es esencial para que funcione un sistema de APO.

Dirección.- Es una etapa esencial de la Administración por Objetivos. La mayoría de los autores sobre el tema son especialistas en ciencias del comportamiento, por lo que el administrador tendrá que aprovechar y utilizar al máximo sus conocimientos y sus capacidades directivas, especialmente las relativas a comunicación y motivación, que son elementos básicos para el funcionamiento de cualquier sistema APO.

Control.- Algunos administradores confunden a la APO con una herramienta de control y evaluación. Y aunque éstos son, en efecto, importantes, esta concepción es muy limitada, pues la APO, como se verá, es mucho más que eso.

La Dirección Participativa.

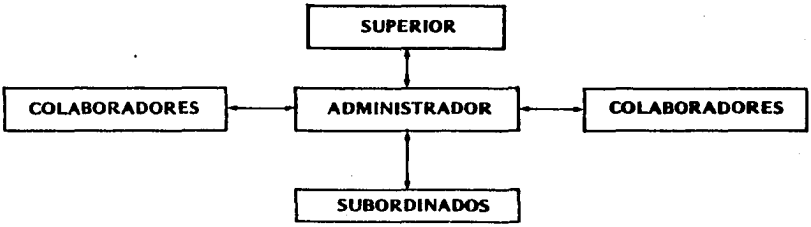
La APO no implica necesariamente una administración democrática o participativa. De hecho en la APO se dan diferentes grados de participación, como se ejemplifica en la siguiente figura, variando desde la dirección autocrática (1A y 2A) hasta la democrática (1D y 2D).

CONTINUO DIRECCION AUTOCRATICA - DEMOCRATICA EN LA A.P.O.

GRADO DE INFLUENCIA DEL SUBORDINADO EN LOS OBJETIVOS / ORIENTACION	A MUY PEQUEÑA	B ALGUNA	C MODERADA	D CONSIDERABLE
1. INDIVIDUAL UNO-A-UNO	1A El superior prepara la lista de objetivos del subordinado y se los entrega	1B El superior prepara la lista de objetivos del subordinado y le da la oportunidad de aclararlos y de sugerir	1C El subordinado prepara la lista de sus objetivos; el superior y subordinado discuten la lista tentativa para que después sea redactada, modificada y afinada por el superior	1D El superior y el subordinado preparan independientemente la lista de objetivos del subordinado; un mutuo acuerdo es alcanzado después de un extenso diálogo
2. DE EQUIPO	2A El superior prepara listas individuales de los objetivos de varios subordinados; entrega las listas en una reunión de grupo y explica objetivos	2B El superior prepara los objetivos individuales y de la unidad; da oportunidad para preguntas y sugerencias en una reunión de grupo	2C El superior prepara los objetivos de la unidad los cuales son discutidos en una reunión de grupo; el superior decide, el subordinado prepara antes listas de sus objetivos, los discute con el superior; los objetivos individuales son discutidos en una reunión de equipo con las modificaciones hechas por el superior después de un extenso diálogo	2D Los objetivos de la unidad, incluyendo medidas de efectividad de equipo, son desarrollados entre superior y subordinados y puestos en una reunión de grupo, generalmente por consenso; el superior y los subordinados más tarde preparan independientemente listas de los objetivos de los subordinados, logran un acuerdo temporal, los objetivos de los subordinados son afinados después de una extensa discusión en una reunión de equipo

Motivación y Comunicación.

Es necesario para implementar y mantener funcionando un sistema de APO efectivo que el administrador establezca y mantenga las comunicaciones, tanto formales como informales, con sus superiores, subordinados y colaboradores.



Si la comunicación y retroalimentación es adecuada y eficaz, en todos los sentidos, el administrador:

- Estará motivado él mismo, puesto que sabrá sin duda alguna, los objetivos de su función -que habrán sido establecidos por él mismo- y sabrá si éstos coinciden o están en alguna forma conectados o relacionados con sus objetivos personales, y

- Conocerá individualmente a todos y cada uno de sus subordinados, sus objetivos, funciones y necesidades personales, lo cual es el paso más importante en el camino a la motivación de los empleados.

2. Sus fundamentos.

Se consideró provechoso introducir este punto mencionando las características señaladas por Odiorne(1) que debe presentar cualquier sistema general de administración que busque la optimización de resultados:

- Debe simplificar en la mayor medida posible las tareas que se han complicado y dificultan las funciones del administrador por estar demasiado sobrecargadas de datos, métodos y procedimientos.

- No debe dejarse dominar por su propio funcionamiento, ni por las "recetas" que se deben seguir automáticamente.

- Sus efectos y resultados deben ser susceptibles de medición y evaluación. Para esto debe evitar ser tan filosófico o especulativo que no resulten claros sus beneficios.

- Se debe proporcionar autonomía a los gerentes de línea, es decir, que pueden utilizarla sin tener que consultar a cada paso a los asesores técnicos.

- Debe ser autorregulado y autooperado lo suficiente para evitar que unos pocos en la cima apliquen grandes dosis de temor, control o dirección a la gran mayoría que ocupa los puestos inferiores.

La APO, si quiere llevarse a cabo con éxito, debe reunir las características anteriores y además una serie de elementos y condiciones que se mencionarán someramente en el resto del tema.

- Los objetivos.

Definición.

Un objetivo es una exposición altamente detallada sobre lo que debe lograr una función específica.

Clasificación de los objetivos.

Los objetivos son clasificados de formas muy diversas, variando según el autor, el punto de vista y, sobre todo, la finalidad de la clasificación. Se mencionan aquí solamente algunas de estas clasificaciones:

TIPOS DE OBJETIVOS

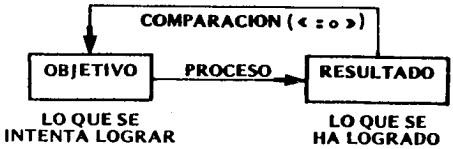
- Individuales y colectivos.
- Particulares y generales.
- Subordinados (secundarios) y básicos (primarios).
- A corto, mediano y largo plazo.
- Departamentales, divisionales, organizacionales y del puesto.
- De rutina y de emergencia.
- De innovación y de desarrollo personal.
- Institucionales (permanentes) y por metas (cíclicos).

Diferencias entre objetivos, resultados y metas.

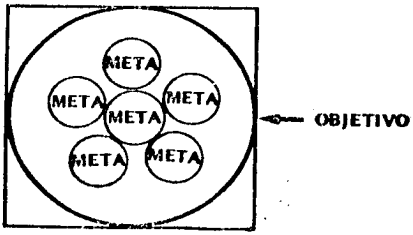
La mayoría de los autores utilizan indistintamente los términos "objetivos" y "resultados", aunque teóricamente su diferencia estriba, se podría decir, en el tiempo de que se esté hablando:

El objetivo es la determinación precisa de algo que intentamos, que queremos lograr.

El resultado se identifica generalmente con algo que ya hemos logrado y puede ser mejor, igual o peor que nuestro objetivo. Es decir, el objetivo con el tiempo se convierte en resultado.



De igual forma, metas y objetivos se utilizan comúnmente como sinónimos, sin embargo, en lenguaje administrativo, generalmente se entiende que el objetivo se alcanza después de haber logrado diversas metas, es decir, un conjunto de metas forman un objetivo.



Características de los objetivos.

Cualquier objetivo deberá reunir esencialmente y por lo menos las siguientes características:

- Deben redactarse claramente y por escrito.
- Deben ser medibles.
- Deben controlarse fácilmente.
- Deben coordinarse unos con otros.
- Deben ser realistas.

Deben redactarse claramente y por escrito.- De esta forma se evitan confusiones, olvidos o malos entendidos. Su redacción debe ser objetiva, evitando frases vagas o rebuscadas.

Deben ser medibles.- Basándose en elementos precisos, ya sea:

- Cantidades. En unidades o porcentajes.
- Calidad. Hay que ser sumamente cuidadoso con este elemento, tratando de evitar apreciaciones subjetivas. De ser posible, debe ser sólo complemento de los otros elementos de medición.
- Tiempo. Este es un elemento que nunca debe omitirse al establecer un objetivo.

Deben controlarse fácilmente.- El objetivo debe poner énfasis en los resultados buscados y no en las actividades a realizar. De esta forma su logro podrá ser evaluado sin problema.

Deben coordinarse unos con otros.- Tanto cuando se trabaja en equipo como en forma individual, las áreas de responsabilidad (explicadas más adelante) deben estar perfectamente definidas y deben asignarse prioridades a los objetivos.

Deben se realistas.- Para establecer un objetivo hay que tomar en consideración los recursos con los que se cuenta. Tanto un objetivo inalcanzable como uno demasiado fácil de lograr desmotivan a la gente.

¿Es sólido el objetivo?

Es fácil comprobar si el objetivo ha sido bien establecido o no, probándolo de acuerdo a la siguiente lista:(2)

OBJETIVO SOLIDO	PROBABLEMENTE NO SOLIDO
Medible Cuantitivamente	No cuantificable (Sólo medidas cualitativas)
Específico	General
Centrado en los resultados	Centrado en la actividad
Ceñido a un margen temporal	Sin límite de tiempo
Realista y alcanzable	Mínimo o inalcanzable

Dentro de este último renglón hay una serie de problemas a evitar:

- Objetivos demasiado altos
- Objetivos demasiado bajos
- Demasiados objetivos
- Objetivos muy complejos
- Demasiado tiempo para su logro
- Muy poco tiempo para su logro

- Los planes.

Definición.

El plan determina el curso concreto de acción que ha de seguirse, las actividades que han de realizarse para alcanzar un objetivo.

Sin un plan, un objetivo es o un sueño o una simple predicción de lo que podría pasar.

- Procedimientos.

Un procedimiento es un plan en donde se establecen las actividades a realizar para alcanzar el objetivo.

Fijar los procedimientos por escrito y de ser posible, gráficamente, debe ser el primer paso en la determinación de los planes.

Como un procedimiento es un conjunto de métodos, para fijarlos, lo primero que se tiene que hacer es dividir una tarea determinada en sus elementos componentes, es decir, en una serie definida de acciones que se siguen una a otra en una secuencia definida.

Uno de los instrumentos auxiliares en la fijación de los procedimientos son los diagramas de flujo y de proceso.

El conjunto de procedimientos de un departamento o de toda la organización debe estar compilado en un manual.

- Programas.

  Un programa es un plan establecido en términos de tiempo.

El programa se comienza a fijar al establecer un tiempo estándar para cada una de las actividades secuenciales señaladas en los manuales de procedimientos.

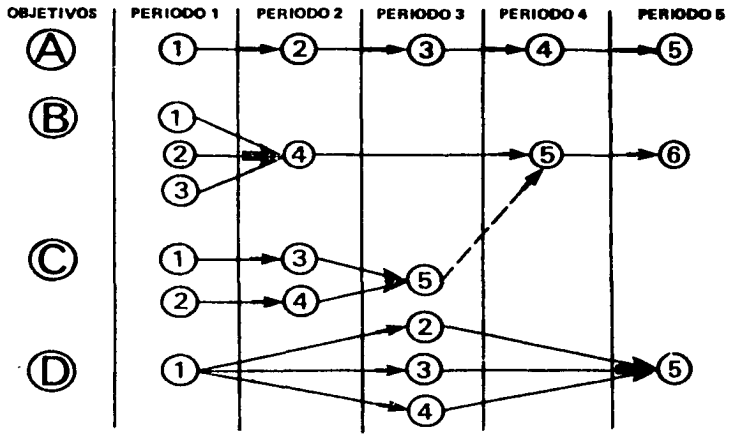
W. J. Reddin menciona una serie de factores que siempre se deben tomar en cuenta en la determinación de las fechas de un programa:

- La fecha más próxima para comenzar las actividades.
- La fecha más lejana para terminar las actividades.
- Enlace de las fechas clave con otros programas.
- Personal requerido y disponible para cada actividad.
- Equipo y maquinaria requerido y disponible para cada actividad.
- Fechas fuera de control (que dependan de proveedores, otros departamentos, etc.)

Instrumentos indispensables para la fijación y realización de los programas son: las Redes de Actividades, las Gráficas de Gantt, el Método del Camino Crítico (CPM) y la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT).

A continuación ejemplificamos un programa representado por la técnica de Redes de Actividades.

RED DE ACTIVIDADES



En este caso, cada letra representa un objetivo independiente y los números, actividades secuenciales simples (objetivo A) o simultáneas (demás objetivos), con diferentes duraciones de tiempo. Algunas veces los objetivos están interrelacionados. Por ejemplo, el logro del objetivo B podría depender del logro del objetivo C. Las actividades 2, 3 y 4 del objetivo D se numeran simplemente para distinguirlas, no quiere decir que tengan que realizarse necesariamente primero la 2, después la 3 y por último la 4. Las actividades son simultáneas.

- Presupuestos.

  El presupuesto es un plan detallado en términos cuantitativos.

Existen presupuestos financieros, en los que los elementos programados se han considerado en unidades monetarias, y presupuestos no financieros, en los que la cuantificación se hace en unidades no monetarias.

Los pasos básicos para la elaboración de un presupuesto son:

- Establecer el período que abarcará el presupuesto.
- Calcular el volumen de ventas, tanto en unidades como en dinero.

- Calcular los costos de producción.
- Calcular los costos de distribución y administración general.
- Determinar los recursos disponibles.

Al realizar un presupuesto se deben de integrar los objetivos de una empresa.

- La evaluación.

La evaluación y las revisiones son otros de los fundamentos de la Administración por Objetivos. Si el sistema no tiene retroalimentación continua, no funciona. Los objetivos deben comenzar a revisarse desde el momento en que son establecidos. Además de las características que ya se mencionaron, se debe revisar que todos los objetivos estén vinculados entre sí y que entre todos ellos se contribuya al logro de los objetivos organizacionales y estratégicos, de esta forma todo el sistema resultará coherente.

Las revisiones periódicas entre los gerentes superiores y sus subordinados permiten evaluar el progreso alcanzado y determinar si se han logrado las metas parciales, qué problemas existen y si son necesarias algunas acciones correctivas. Las revisiones periódicas también refuerzan el concepto de compromiso. El sistema es aceptado por todos y puede ser informal, pero no se permite que se convierta en una rutina o que se deteriore. Las revisiones proveen impulso hacia el logro de los objetivos; pueden ser un importante instrumento de motivación al mantener los canales de comunicación abiertos entre jefes y subordinados y al demostrar que la administración superior está interesada en sus logros y sus problemas. Contribuyen a satisfacer la necesidad de la gente de saber cómo se están desempeñando.

En cuanto a la periodicidad de las revisiones, Agustín Reyes Ponce señala que si el objetivo ha sido fijado para un año, "lo menos que pueda pensarse es que dicha revisión se haga al final del primer semestre. En nuestra opinión personal, sería preferible hacer revisiones parciales por cuatrimestres o, lo que es todavía mejor, revisiones bimestrales o aún mensuales."(3)

3. Sus aplicaciones.

La Administración por Objetivos es muy recomendable cuando se busca llevar a cabo cambios organizacionales, y el cambio organizacional se realiza:

- Cuando se trata de mejorar los sistemas y hacerlos más eficientes.

- Cuando se busca minimizar los controles externos y maximizar la motivación interna.

- Cuando se trata de cambiar el modo en que la gente piensa y actúa, tarea particularmente difícil, ya que los individuos afectados a menudo no aprecian de inmediato los beneficios del cambio.

Un sistema de APO bien implementado redunda en mejores comunicaciones, mayor comprensión del propósito y dirección de la empresa y en mayor estímulo para los empleados.

Como aplicaciones de la APO se podrían poner algunos ejemplos específicos, como cuando en la empresa se desea:

- Mover los niveles de decisión hacia abajo.

- Introducir la Administración Participativa.

- Aumentar la flexibilidad organizacional.

- Facilitar la fusión con otra empresa.

- Formar equipos ejecutivos.

"El objetivo (de la APO) es cambiar el comportamiento y las actitudes para lograr que se realice el trabajo. En otras palabras, (la APO) está orientada hacia los resultados: es el desempeño lo que cuesta."(4)

4. <u>Estrategia de implantación</u>.

Para implantar un programa eficiente de Administración por Objetivos hay que partir de la premisa de que se tiene que ganar el compromiso de los que en él participan y esto se logra con inteligencia y honestidad. La inteligencia se necesita para evitar tomar acciones inapropiadas. En la organización puede surgir resistencia porque la alta gerencia simplemente está haciendo algo equivocado. También se necesita honestidad sobre los objetivos, métodos y técnicas. Sin ella no hay confianza y con poca confianza el cambio, por lo general, será innecesariamente doloroso para todos los involucrados.

"El compromiso no se logra por medios pseudo-participativos. La APO eficiente no debe permitir tales manipulaciones y su instrumentación y dispositivos deben prevenirla de forma efectiva... Sólo con honestidad se obtiene el compromiso."(5)

Partiendo de estas premisas, son cinco pasos básicos los que hay que seguir para implantar el programa de APO:

- Enseñar a los administradores el significado de la Administración por Objetivos.
- Diagnosticar las condiciones existentes.
- Conducir la reunión de tres niveles.
- Establecer el objetivo del programa.
- Establecer el método de implementación.

Enseñar a los administradores el significado de la APO.- Se proporciona literatura sobre el tema a varios de los directivos (de 5 a 10 según el tamaño de la empresa) o mejor aún, se les envía a un curso o seminario, sobre todo a los que no lo conocen o no son muy entusiastas al respecto. Después de esto, ellos mismos recomendarán a la junta directiva la aplicación o suspensión del programa.

Diagnosticar.- De recomendarse la aplicación del programa, el siguiente paso es realizar una investigación o encuesta, la cual es recomendable que sea efectuada por consultores externos. Estos realizarán el diagnóstico de los siguientes puntos:

- Salud organizacional.
- Areas de responsabilidad.
- Relaciones superior-subordinado.
- Areas problema.

Conducir la reunión.- Se debe realizar una reunión a la que debe asistir el jefe máximo, sea el presidente o gerente general, todos sus subordinados que conforman el segundo nivel y la mayoría de los subordinados de ellos que conforman el tercer nivel, y es recomendable que asista un consultor externo. En esta junta se tomará la decisión de implantar el programa de APO según lo que se discuta sobre los siguientes puntos:

- Problemas y limitaciones que pueden encontrarse de ser aplicada la APO en la compañía.
- Qué es lo que se busca mejorar o solucionar con la implantación de la APO.
- La posibilidad de que el programa APO tenga éxito y la recomendación personal de cada administrador.

Objetivos del programa.- Si se decide proceder con el programa APO, se forma un comité, cuya primera labor será especificar los objetivos del programa y asegurarse de obtener la ayuda adecuada para su implementación. Hay que señalar que el objetivo de un programa APO no es en sí la implementación de la APO, sino determinar específicamente qué es lo que se quiere lograr al implantar la APO, en cuánto tiempo y a qué niveles.

El método de implementación.- Uno de los aspectos cruciales de la APO es el tiempo, puesto que no puede precipitarse:

- Evitar los programas de choque. Como la implementación del programa debe estar muy bien planeada, no debe limitarse el tiempo, ni tratar de establecerla de forma precipitada pues esto puede inducir a su fracaso.

- Discutir la implementación de la APO. La resistencia al cambio se reduce si hay acuerdo en el método y velocidad de implementación.

El tiempo total para llevar a cabo un programa completo de APO es por lo general de dos a tres años.

5. Mecánica de su funcionamiento.

Según George Odiorne, "la Administración por Objetivos se puede describir como un proceso en el cual superior y subordinado identifican conjuntamente sus metas comunes, definen sus principales áreas de responsabilidad individuales -en términos de los resultados esperados- y usan esto como guías para operar la unidad y determinar las contribuciones de cada uno de sus miembros."(6)

Una vez que la alta gerencia ha decidido implantar el programa de APO, siguen seis pasos básicos:

- Establecimiento de objetivos organizacionales.

- Establecimiento conjunto de metas y objetivos.

- Planeación de la acción.

- Auto-control.

- Revisiones periódicas del desempeño.

- Rediagnóstico y reiniciación.

Establecimiento de objetivos organizacionales.- Estos deben definirse en reuniones de los ejecutivos de alto nivel, en gran parte por consenso.

Establecimiento conjunto de metas y objetivos.- Se formulan los objetivos departamentales e individuales. En este punto puede haber diversos grados de participación (ver el continuo de dirección autocrática-democrática en la APO en el subtema 1 de esta misma unidad) y además puede realizarse en equipo -el superior reúne a todos sus subordinados- o la administración por resultados uno-a-uno -el superior se reúne individualmente con cada uno de sus subordinados-.

Planeación de la acción.- Se determina la forma en la que se conseguirán los objetivos y se establecen procedimientos, programas y presupuestos.

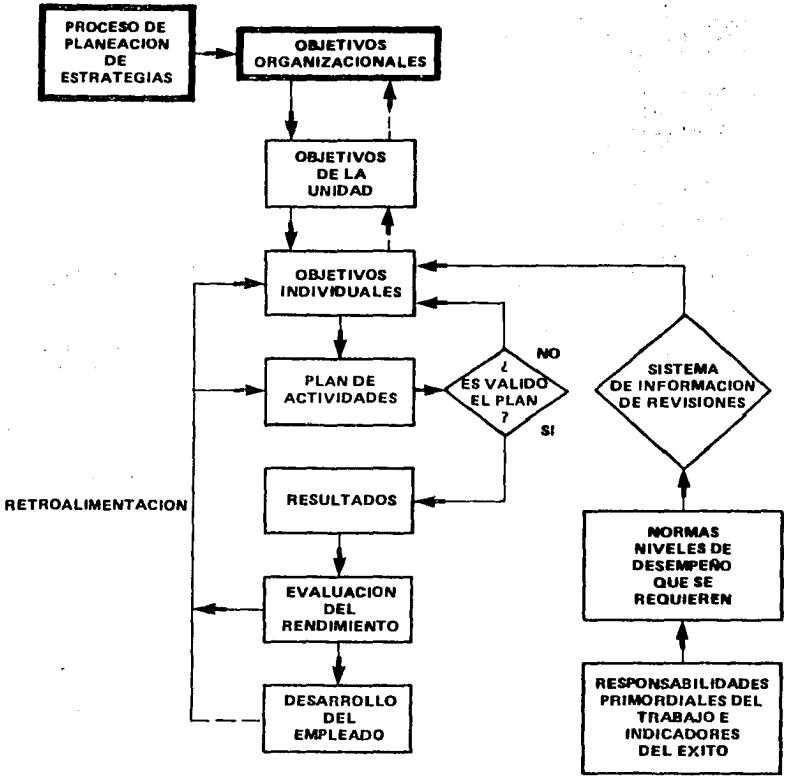
Auto-control.- Es decir, de forma sistemática monitorear y medir el desempeño, de manera ideal, logrando que el individuo revise su propio desempeño.

Revisiones periódicas.- El desempeño debe ser medido antes del término del objetivo, para determinar el grado de avance y posibles desviaciones.

Rediagnóstico y reiniciación.- En este paso sí se revisa el proceso APO y su contribución al logro del objetivo.

La siguiente figura presenta la mecánica de funcionamiento de la APO en un diagrama de flujo.

DIAGRAMA DE FLUJO
U OPERACIONES DEL PROCESO DE APO



Fuente: Giegold, W., APO-Guía Práctica Enfocada al Exito, Vol. 1, Editorial Mc-Graw Hill, México, 1982, p. 4.

6. Sus limitaciones y alcances.

El éxito de la APO depende de muchas cosas. Su principal característica es que parece ser muy obvia y sencillo introducirla. Sin embargo, aunque muchos intentos han resultado exitosos, muchas veces se termina en fracasos y la mayoría de los proyectos son abandonados.

Se han mencionado como causa del fracaso los siguientes problemas:

- La alta gerencia no se involucra.
- Falta de compromiso.
- Métodos de implementación pobres.
- Falta de ayuda y entrenamiento.
- Falta de consistencia.
- Se delegan los objetivos al subordinado.
- Suprimir las metas creativas.
- Políticas no definidas.
- Demasiado énfasis en los controles externos.
- Hacerlo de forma mecánica.
- No se fusionan los objetivos individuales y organizacionales.

Existen muchas situaciones que limitan el funcionamiento de la APO. Es importante evitarlas durante todo el proceso, desde el momento en que se esté pensando implementar el programa de Administración por Objetivos. Esto incluye valores y procedimientos equivocados como:

- Resistencia al cambio.
- La responsabilidad individual no ha sido definida claramente.
- Falta de capacitación.
- Rotación y cambios de personal demasiado altos.
- Falta de flexibilidad en la asignación y obtención de recursos.
- Demasiada dependencia de la empresa matriz.
- No hay honestidad y confianza entre superiores y subordinados.

El alcance que llegue a tener la APO depende de que se puedan evitar estas situaciones, pero sobre todo, de lograr que todos los que tengan que ver con el proyecto se involucren y se comprometan con él.

Los beneficios que acarrea la Administración por Objetivos son, de acuerdo con W. J. Reddin(7):

- Beneficios para la organización
- Beneficios para los subordinados
- Beneficios para los superiores
- Beneficios generales

Beneficios para la organización.

- Induce la eficiencia gerencial como valor.
- Se enfoca sobre el esfuerzo gerencial.
- Facilita el esfuerzo coordinador.
- Provee potencial de utilidades.
- Proporciona un criterio de calificación y recompensas.
- Identifica el potencial de avance.
- Identifica las necesidades de desarrollo.
- Facilita el cambio.

Beneficios para los subordinados.

- Conocimiento de lo que se espera de ellos.
- Medida del desempeño.
- Delimita responsabilidad y autoridad.
- Incrementa la satisfacción en el trabajo.

Beneficios para los superiores. Los mismos beneficios que para los subordinados y además:

- Motiva a sus subordinados.
- Fortalece las relaciones.
- Provee un marco de adiestramiento.
- Elimina los métodos débiles de calificación.

- Beneficios generales y alcances.

  - La APO, aunque no es puramente teórica, está basada en sólidos principios organizacionales y psicológicos.

  - La APO puede usarse en todas las partes de la organización.

  - La APO es flexible en la naturaleza y grado de su implementación. Es decir que, hasta cierto punto, puede ser adaptada al estilo de la alta gerencia y su presteza para aceptarla.

  - La APO no es un sistema tan complejo que la gerencia tenga que depender demasiado en la ayuda externa para implementarla.

  - Aunque la APO es fácilmente comprensible y es controlada por la gerencia, la ayuda externa es indudablemente útil.

  - Cuando la APO es implantada adecuadamente por gente con experiencia, su principal alcance es funcionar como un catalizador, un agente de cambio.

B). INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Desarrollo Organizacional (D.O.) es un término de uso relativamente reciente, ya que comenzó a aplicarse durante la época de los sesentas. Consiste en un esfuerzo planeado y de largo alcance para mejorar la eficiencia de una organización y su habilidad de adaptación a los cambios, a través de los conocimientos y técnicas proporcionados por las ciencias del comportamiento.

> El objetivo del D.O. es mejorar el proceso de solución de problemas de la organización y la revitalización de las actividades de trabajo, tanto de individuos como de grupos.

Mejorar el proceso de solución de problemas de una organización significa realzar la forma en la que ésta diagnostica y toma decisiones sobre las oportunidades y retos, tanto del medio interno como externo.

Revitalizar a la organización se refiere a procesos de renovación que hacen posible que la organización permanezca viable.

Para lograr el objetivo del D.O. se requiere iniciar y confrontar los cambios necesarios; adaptarse a las nuevas condiciones y aprender de la experiencia.

TAREA:

9.1. Señale el objetivo del Desarrollo Organizacional.

1. Sus fundamentos.

De acuerdo con el Dr. Luis Ferrer Pérez(8) los conceptos fundamentales del D.O. son los siguientes:

- El cambio.
- Eficiencia y salud organizacional.
- Aplicación organizada y creativa.
- De largo alcance.
- Sistema de valores, técnicas y procesos.
- Basado en las ciencias del comportamiento.
- Administrado desde la alta gerencia.

- El cambio.- Todo el proceso de Desarrollo Organizacional surge como una respuesta adecuada al cambio, tanto del memedio interno como externo de la organización.

Las direcciones de algunos de estos cambios son las señaladas en el siguiente cuadro:

DE	A
Trabajo sin finalidad.	Desarrollo personal.
Negación de los sentimientos.	Expresarlos.
Sospecha de los otros.	Confianza en los demás.
Evitar el conflicto.	Afrontar los conflictos.
Competencia con otros grupos.	Colaboración con otros grupos.
Dirección unilateral.	Participación.

- Eficiencia y salud organizacional.- Es esta la finalidad del D.O.

- Aplicación organizada y creativa.- El D.O. es una teoría que tiene que aplicarse a la organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la empresa y la psicología de sus miembros.

- De largo alcance.- Su planeación e implementación requiere de un plazo largo (mínimo de tres a cinco años) debido a que el D.O. se refiere a actividades, interacciones, actitudes y valores y dichos cambios requieren tiempo. Además, si se quieren conservar y mantener las mejoras, debe reforzarse el desempeño mejorado por medio de cambios adecuados en el reconocimiento, compensaciones, entrenamiento, dotación de personal y sistemas de comunicaciones.

- Sistema de valores, técnicas y procesos.- El D.O. no puede ser definido simplemente como una técnica o un proceso. Es un todo compacto que contiene estos tres conceptos interrelacionados tan estrechamente, que el cambio en uno de ellos modificaría los otros dos.

- Basado en las ciencias del comportamiento.- Aunque no excluye aspectos técnicos y administrativos, tiene sus raíces en los "entrenamientos de laboratorio" o de sensibilidad o situaciones de grupos pequeños no estructurados y en los métodos de investigación y retroalimentación.

- Administrado desde la alta gerencia.- Es esencial no sólo que la alta gerencia administre y apoye la aplicación del D.O., sino que ella también esté dispuesta al cambio.

Para comprender el propósito del D.O. y sus técnicas para implementar el cambio hay que tomar nota de las suposiciones subyacentes relacionadas con los individuos, grupos y sistemas organizacionales, como sigue:

- La mayoría de los individuos busca su crecimiento y desarrollo personal y es más factible que éstos sean llevados a cabo en un medio ambiente en el que encuentren tanto apoyo como reto.

- La mayoría de la gente desea y es capaz de hacer una contribución mucho mayor al logro de las metas de la organización.

- Uno de los grupos de referencia más relevantes para la mayoría de las personas es el grupo de trabajo.

- La mayoría de la gente desea ser aceptada, cooperar y tener interacción por lo menos con un grupo de referencia.

- Las organizaciones se caracterizan por sus grupos de trabajo interdependientes. Lo que le suceda a algún subsistema (social, tecnológico o administrativo) afectará y será influenciado por otras partes del sistema.

- El suprimir los sentimientos afecta adversamente la solución del problema, el crecimiento personal y la satisfacción laboral. El ver a los sentimientos como datos importantes para la organización, tiende a abrir muchos caminos para la fijación de metas, el liderazgo, la comunicación, la solución de problemas, la colaboración intergrupal y la moral.

- El nivel de confianza, apoyo y cooperación en la organización es mucho más bajo de lo que es necesario y deseable.

Por último, las personas que implementan el programa de D.O., llamadas agentes de cambio, sostienen por lo general una serie de valores y creencias como las siguientes:

- Las necesidades y aspiraciones de las personas son la razón del esfuerzo organizado en la sociedad.

- El trabajo -y la vida en general- se enriquecen y adquieren más significado, si se deja que los sentimientos formen parte de la cultura organizada.

- La democratización de las organizaciones logra que el individuo se involucre con su trabajo, influya sobre sus actividades; de esta forma logrará más auto-dirección, auto-control y que se identifique con las metas organizacionales.

"Los supuestos y valores del Desarrollo Organizacional también indican que el D.O. está orientado a producir una clase definida de organización con características definidas. Tal organización se asemeja a un modelo de Teoría "Y" (McGregor) con su énfasis en auto-dirección y auto-control. Tiene también las dimensiones de confianza, participación y decisiones compartidas de la organización del Sistema IV de Likert. Finalmente, tiene los atributos de un sistema orgánico."(9)

TAREA:

9.2. Describa cuáles son las característica del Sistema IV de Likert.

2. Sus aplicaciones.

Cuando una empresa necesita renovar tanto sus actividades de trabajo como su proceso de solución de problemas, presenta una serie de síntomas característicos de una organización enferma. Es aplicando el D.O. como se puede lograr que la organización sea sana. Algunas de las características de la falta de salud en la organización son:

- El paternalismo.
- Las decisiones y órdenes se concentran en la alta gerencia.
- Competencia en vez de colaboración.
- El conflicto es ocultado o disfrazado.
- Las necesidades y sentimientos personales son ajenos al trabajo.
- Se evita la retroalimentación.
- El aprendizaje es difícil.
- La gente se siente encerrada y aburrida en sus trabajos.
- Se trata a toda costa de evitar o minimizar el riesgo.
- La conducta de la gente es indiferente y dócil.
- El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.
- Las políticas y procedimientos no se llevan a cabo como han sido planeados.
- La tradición es el valor más importante.
- No se hace nada por mejorar las cosas que están mal.
- La gente evita sus responsabilidades.
- La inconformidad es vista con malos ojos.
- Muy pocos directivos propician las innovaciones.
- Los objetivos organizacionales sólo son compartidos por la alta gerencia.

Detectar en la empresa la existencia de alguno de estos síntomas es el primer paso para implementar un programa de D.O. Después de éste siguen otros cinco pasos o etapas:

- Etapa 1: Reconocer el problema ⟶ necesidad de cambio.
- Etapa 2: Inclusión de un agente de cambio.
- Etapa 3: Diagnóstico.
- Etapa 4: Plan de acción.
- Etapa 5: Implementación.
- Etapa 6: Terminación del programa de D.O.

El D.O. tiene definitivamente un efecto positivo en los individuos, los grupos de trabajo y las organizaciones en términos de actitudes, comportamiento y desempeño.

3. Sus limitaciones y alcances.

Siendo el D.O. una disciplina reciente y de largo alcance cuyos estudios de evaluación han de continuar a todo lo largo de su aplicación, es aún muy pronto para definir claramente sus resultados. Sin embargo, existe una serie de condiciones que -valga la redundancia- condicionan el éxito o el fracaso del programa.

Las limitaciones o condiciones que, de existir en la empresa, pueden condenar el programa de D.O. al fracaso son:

- Cuando el sistema de valores de una organización difiere mucho de los valores inherentes al D.O. o los valores y creencias de la alta gerencia no corresponden con su comportamiento real.
- Cuando no se toman en cuenta los objetivos a largo plazo; es decir, se planean actividades y se buscan resultados inmediatos.
- Cuando no se considera al programa como un sistema, es decir, no se coordinan esfuerzos y actividades de las diversas áreas.
- Cuando se buscan soluciones prescritas o se quiere implementar el sistema como si fuera una receta de cocina.
- Cuando se depende demasiado de los agentes de cambio.
- Cuando se quiere establecer el sistema sin haber realizado una objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

Por el otro lado están los alcances o situaciones que condicionan el éxito del D.O., y se dan generalmente cuando:

- Existe presión, ya sea interna o externa para el cambio.

- Cuando alguna persona en una posición estratégica, o la alta gerencia en sí, buscan iniciar un proceso de cambio.

- Cuando existen perspectivas realistas y de largo alcance.

- Cuando aquellas personas o departamentos son recompensados por sus esfuerzos por realizar, tanto los cambios y mejoras a largo plazo, como por sus resultados inmediatos.

- Cuando surgen en todos los niveles de la organización nuevas ideas y métodos con el fin de elaborar soluciones.

Además de las limitaciones y alcances del D.O., la organización en la que se busca implantar el programa de D.O., tanto como el programa en sí, deben reunir una serie de requisitos previos necesarios para el buen funcionamiento del mismo:

- Debe existir una flexibilidad interna y cierta agresividad para realizar los cambios necesarios.

- Los estilos gerenciales deben adecuarse a las exigencias del cambio.

- El programa debe estar orientado al problema y desarrollarse de acuerdo a las necesidades específicas de cambio de la organización.

Por último, hay que recordar que el D.O. es un proceso dinámico, en desarrollo continuamente, que representa, a pesar de sus limitaciones, una forma muy prometedora de mejorar el desempeño organizacional: las estructuras y administración técnicas, tareas y conducta del personal. Es una respuesta a las necesidades tanto de individuos, como de organizaciones, para mejorar las estrategias que emparejan y unen a los objetivos y aspiraciones individuales con los objetivos organizacionales.

4. RESPUESTAS

9.1.

Mejorar el proceso de solución de problemas de la organización y revitalizar las actividades de trabajo de los individuos, así como de los grupos.

9.2.

- Confianza completa en todos aspectos.
- Recompensas económicas basadas en un sistema de compensaciones por la participación.
- Participación en grupos e involucramiento en la fijación de metas.
- Mejora de los métodos, etc.
- Sistema totalmente participativo.

5. RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

1. La Administración por Objetivos es, por su carácter estratégico, una técnica de dirección.

2. Para implementar un sistema de APO se tienen que realizar todas las etapas del sistema de APO.

3. La APO puede ser participativa o autocrática; individual (llamada APO uno-a-uno) o en equipo.

4. Los principales elementos de la APO son: los objetivos, los planes y la evaluación de los resultados.

5. La APO es recomendable cuando se necesitan realizar cambios organizacionales.

6. El primer paso en la estrategia de implantación de la APO es que los administradores que estarán involucrados conozcan y entiendan lo que es la APO.

7. La APO tiene muchas ventajas y acarrea muchos beneficios, pero presenta también muchos puntos débiles que pueden llevarla al fracaso.

8. El objetivo del D.O. es mejorar y revitalizar la empresa.

9. El D.O. es más que una técnica: es todo un sistema de valores, técnicas y procedimientos.

10. Existe toda una "sintomatología de la empresa enferma" y el D.O. por medio del cambio e inculcando una serie de valores y actitudes busca "curar" o "sanar" a dicha empresa.

11. Hay una serie de situaciones que propician que el D.O. tenga éxito o fracaso.

6. AUTOEVALUACION

1. Describa las etapas del proceso administrativo.
2. Explique el carácter estratégico de la APO.
3. Señale las necesidades y ventajas para la APO de una comunicación efectiva.
4. Mencione cuáles son, según Odiorne, las características que debe presentar cualquier sistema APO.
5. Mencione algunos criterios de clasificación de los objetivos.
6. Enumere las características de los objetivos.
7. Señale cuáles son los diferentes tipos de planes.
8. Defina la finalidad de la evaluación y las revisiones.
9. Explique las aplicaciones de la APO.
10. Describa los pasos para la planeación estratégica de un sistema de APO.
11. Describa los pasos para la implementación y funcionamiento del sistema de Administración por Objetivos.
12. Señale los puntos débiles y fuertes de la APO.
13. Señale el objetivo del Desarrollo Organizacional.
14. Explique por qué el DO tiene que realizarse a largo plazo.
15. Describa qué es un agente de cambio.
16. Explique en qué aspectos son similares el DO, el Sistema IV de Likert y la Teoría "Y" de McGregor.
17. Defina un sistema orgánico.
18. Mencione los requisitos para un programa de DO y las condiciones para el éxito o fracaso del mismo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Odiorne, George S., Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, 1977, p. 6.

(2) Reddin, W. J., Managerial Effectiveness, s/Ed. 1971.

(3) Reyes Ponce, Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, 1982, p. 123.

(4) Robbins, Stephen P., Personnel. The Management of Human Resources, Prentice Hall Inc., U.S.A., 1978, p. 222.

(5) Reddin, Op. Cit., p. 185.

(6) Robbins, Op. Cit., p. 222.

(7) Reddin, Op. Cit., pp. 195 a 201.

(8) Ferrer Pérez, Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México, 1984, pp. 15, 16.

(9) Milton, Charles R., Human Behavior in Organizations, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1981, p. 399.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

- Byars, Ll. y Rue, L. W., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1983.

- Giegold, William C., A.P.O. Guía Práctica Enfocada al Exito, Editorial McGraw-Hill, México, 1982.

- Hernández R., Sergio y Ballesteros L., Nicolás, Fundamentos de Administración, Editorial Interamericana, México, 1980.

- Pigors, Paul y Myers, Charles A., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.

- Schein, Edgar H., Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall Int., España, 1980.

- Sikula, Adrew W., Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1979.

8. LECTURAS

Para complementar lo que se ha estudiado en esta unidad, se presenta esta lectura:

ADMINISTRACION DE LOS OBJETIVOS
de Douglas S. Sherwin

Cuando se estructura una organización según sus objetivos, se logra que éstos sean evidentes, y, además, se logra especicar qué equipos de personas se necesitan para lograrlos.

Han pasado dos décadas desde que Peter Drucker escribiera The Practice of Management, e inventara la frase: "administración por objetivos".

La utilidad de las observaciones de Drucker resulta completamente evidente. Por estas fechas, el tema ya debería haber quedado prácticamente exhausto. Sin embargo, la cantidad de artículos publicados después de que apareciera el libro de Drucker, refiriéndose a qué debe hacerse y qué debe evitarse en un programa de Administración por Objetivos (APO), son testimonio de que los resultados obtenidos con muchos programas de APO han quedado muy alejados de las esperanzas que en principio acariciaron. Pienso que si consideramos a la "administración por objetivos" desde el punto de vista de la organización, se pueden obtener un par de conceptos adicionales que harían que los programas de APO tuvieran más éxito.

La "organización", según las teorías contemporáneas, es una estrategia para alcanzar un propósito especificado, por ende, si el propósito especificado es alcanzar objetivos, la estrategia elegida ciertamente habrá de contar con las siguientes características:

1. El reconocimiento de que un único tipo de organización probablemente no resulte adecuado para todo tipo de objetivos, permitiría que la estrategia hiciera diferencias para diversos tipos de objetivos.

2. La estrategia reconocería que las actividades de una persona no pueden satisfacer la mayoría de los objetivos -y, con certeza, no pueden satisfacer los más importantes-, sino que se ne-

cesitan las contribuciones coordinadas de varias personas para desempeñar la tarea.

Es fácil distinguir cuando menos dos tipos de objetivos en las organizaciones. El primero es mantener estándares de rendimiento predeterminados en los sistemas y funciones repetitivos del negocio. El segundo es propiciar cambios para mejorar el negocio. Por simplificar, llamemos a los primeros "objetivos del rendimiento de las funciones" u "objetivos del mantenimiento del rendimiento", y a los segundos "objetivos de cambio" u "objetivos para el mejoramiento".

Un ejemplo deja bien clara esta diferencia. El mantener las cuentas por cobrar a un nivel proyectado, cuando la capacidad para alcanzar dicho nivel ya ha sido demostrada, es un objetivo del rendimiento de una función. El reducir las cuentas por cobrar a un nivel que aún no ha sido alcanzado es un objetivo de cambio.

Resulta evidente que la estrategia -y, por ende, la organización- para mantener un objetivo del rendimiento de las cuentas por cobrar será diferente de la estrategia y la organización necesarias para superarlo. El mantenimiento de un objetivo del rendimiento de la función quizás sólo exija que las personas que contribuyen a él se adhieran cuidadosamente a sus obligaciones y procedimientos: la restricción de envíos acorde con los límites crediticios establecidos, la facturación en el momento del embarque, las diligencias por cobrar cuentas atrasadas, la rápida solución de problemas con clientes debido a sus cuentas y documentación, etc. Las funciones de contabilidad, embarques, créditos y ventas deben coordinarse para este objetivo de manera más o menos rutinaria.

Por otra parte, el logro de otro nivel de rendimiento requiere ciertas actividades cognoscitivas y creativas además de, probablemente, algunos cambios de políticas, procedimientos, personal, autoridades o inversiones. Así que, si el objetivo es reducir a un nivel inferior las cuentas por cobrar, se necesita una serie diferente de contribuciones, tales como los análisis de las experiencias con objeto de determinar qué clientes se retrasan siempre; juicios para determinar si los clientes morosos deben ser suprimidos o si deben fijarse límites crediticios más altos; o decisiones para levantar o aumentar las sanciones de los clientes morosos.

En este caso, además de las funciones de rendimiento rutinarias, probablemente se necesite hacer uso de la computación, la gerencia de ventas, la gerencia de finanzas y hasta la gerencia general para lograr que las cuentas por cobrar alcancen un nuevo nivel de rendimiento. Es así como se evidencia la necesidad de una organización diferente, que proporcione estas contribuciones para lograr los objetivos del cambio.

La organización es diferente, claro está, no sólo tratándose de estos dos tipos de objetivos, sino también en el caso de todos y cada uno de los objetivos. Todos los objetivos de rendi-

miento de funciones tienen en común que la organización de cada uno de ellos es más o menos permanente, y que constantemente se busca cada uno con un proceso de cooperación entre funciones. Por otra parte, todos los objetivos de cambio tienen en común que la organización que puede propiciarlos es temporal, dura hasta que se ha alcanzado y demostrado el nivel nuevo.

Los objetivos de rendimiento implican un proceso; los objetivos de cambio implican un proyecto.

El ejemplo de las cuentas por cobrar ilustra que rara vez el logro de un objetivo es el resultado de la contribución de una sola persona, sino más bien que se necesita la cooperación de varias funciones. Si pensamos un momento en los objetivos de calidad, producción, mantenimiento, financiamiento, desarrollo, ventas y seguridad, y prácticamente cualquier objetivo importante, veremos que lo mismo puede decirse de cualquiera de ellos. Por ende, la organización es algo mucho más complejo que la mera distribución de objetivos, de uno en uno, entre los diferentes componentes de una organización. Sin embargo, la imposibilidad para reconocer el aspecto multifuncional de los objetivos podría explicar algunos problemas que presentan los programas convencionales de la APO.

Pasaremos ahora a considerar la estrategia tradicional de organización para alcanzar tanto los objetivos de funciones como los objetivos de cambio. Posteriormente, presentaré una estrategia diferente que estamos experimentando en un par de fábricas, donde se diferencian ambos tipos de objetivos y se proporcionan las combinaciones de funciones necesarias para

LA ORGANIZACION TRADICIONAL DE FUNCIONES

La imposibilidad para reconocer las limitaciones de la organización convencional de funciones como estrategia para alcanzar objetivos ha contribuido, pienso yo, a los problemas encontrados en el logro de los objetivos. Veamos brevemente cómo es que la organización de funciones no puede satisfacer los criterios pertenecientes a una estrategia para la consecución adecuada de objetivos.

La organización de funciones es una estrategia para la operación de los sistemas rutinarios de un negocio -sistemas tales como embarques, facturación, cobranzas, contabilidad, ventas, servicios técnicos, inspecciones, adquisiciones, almacenamiento, mantenimiento de equipo, préstamos monetarios y operación de maquinaria-. Es una estrategia que no sólo no distingue entre diferentes tipos de objetivos, sino que tampoco hace diferencias entre tareas y obligaciones por una parte, y objetivos por la otra. De hecho, es una contraestrategia, porque fragmenta el trabajo y separa las funciones sin indicar cómo deben unirse después para alcanzar objetivos.

La organización de las funciones es el resultado de la especialización del trabajo -dividiéndolo entre divisiones, dividiendo las divisiones en departamentos, los departamentos en secciones, etc.; haciendo que cada unidad sea una agrupación más refinada de tareas, actividades y funciones, hasta que cada tarea queda descrita. Todas las actividades están encaminadas a la clasificación, definición y jerarquización de las tareas, obligaciones y funciones. En pocas palabras, la organización de las funciones considera que el trabajo del negocio está compuesto por una cantidad de tareas y actividades que deben realizarse.

A la vez que divide el trabajo, la organización de las funciones divide la autoridad y el territorio. En primer término, toda la autoridad queda en manos de un consejo directivo. A partir de ahí se distribuye en cantidades cada vez menores, entre ejecutivos y gerentes, y desciende a lo largo de toda la jerarquía de la organización por divisiones, departamentos, secciones e individuos. Cuando los procesos de la delegación de autoridad y la asignación de territorio quedan terminados, todos los incrementos de la autoridad delegada suman exactamente la cifra que originalmente se puso en manos de los directores, y los territorios fragmentados suman la cantidad de todas las actividades del negocio.

Esta total distribución de la autoridad y el territorio son una traba para que la estrategia funcional de la organización alcance sus objetivos en dos aspectos. En primer término, el hecho de que toda la autoridad y todo el territorio estén distribuidos, sin que sobre nada, implica que la organización funcional es la organización; que no hay otra. La preeminencia de esta única organización desvía nuestra atención de las muchas organizaciones, compuestas por una combinación de funciones que logran los objetivos globales de la organización. En segundo, como la autoridad y el territorio asignado a cada persona le son conferidos por sus superiores del estrato anterior, cada persona se inclina hacia su sección, departamento y división.

Sin embargo, la estrategia para satisfacer objetivos exige que los empleados pertenecientes a diferentes grupos combinen sus funciones. El profundo sentimiento que tiene un empleado de pertenecer a su grupo funcional opaca su participación necesaria en las otras organizaciones.

ORGANIZACION BIDIMENSIONAL

La organización funcional es en sí una estrategia incompleta -y de ahí que insuficiente- para alcanzar objetivos.

Por ende, nuestra tarea es completar la estrategia de la organización de las funciones con el propósito de administrar y alcanzar los objetivos de la organización.

Cuadro I - La parrilla de objetivos

	Objetivos 1	2	3	4	5	6	7	n
GERENTE GENERAL								
GERENTE DE PRODUCCION								
Supervisor de mantenimiento	■		■					
Supervisor A								
Supervisor B	■							
Supervisor C								
Operario								
Operario	■							
GERENTE DE CONTROL DE PRODUCCION								
Contralor de inventarios								
Programador								
Encargado de compras								
Supervisor de almacén								
Empleado de almacén								
GERENTE DE MERCADEO								
Ingeniero de ventas								
Ingeniero de ventas		■						
CONTRALOR								
Contador de finanzas		■						
Contador de costos		■	■					
Procesador de pedidos								
GERENTE DE INGENIERIA								
Ingeniero de proceso			■					
Calculista								
Gerente de control de calidad								
Ingeniero de herramientas			■					
GERENTE DE PERSONAL								
Oficinista								

En este sentido, las ideas más sencillas pueden sernos útiles; se usa una parrilla como se muestra en el Cuadro 1. Los renglones

horizontales de la parrilla representan cada uno un puesto en una organización. La organización en este ejemplo sería típica de una pequeña fábrica o centro de utilidades. Los renglones representan toda la organización funcional. La jerarquía piramidal es sustituida por las indentaciones. Cada una de las columnas verticales de la parrilla representa uno de los objetivos del negocio. Los cuadros donde los renglones se intersectan con las columnas identifican las tareas y los empleados cuyas contribuciones resultan necesarias para alcanzar cada objetivo.

OBJETIVOS DEL RENDIMIENTO DE LAS FUNCIONES

Supongamos que los objetivos arreglados de manera vertical en el Cuadro I son objetivos del rendimiento de las funciones. Lógicamente, el hecho de tener objetivos de rendimiento por funciones no es nada nuevo, incluso aunque no sean designados con este nombre. No obstante, en el programa normal de la APO, la responsabilidad de alcanzar un objetivo dado probablemente quedaría asignada a un individuo o tarea específicos. El mantenimiento del estándar proyectado de un producto posiblemente quedaría asignado al gerente de producción; el objetivo de devoluciones y márgenes quedaría asignado al gerente de control de calidad; el control de las descomposturas de la maquinaria quedaría asignado al supervisor de mantenimiento, etc.

Sin embargo, la realidad indica que el mantenimiento de un ritmo de producción exige que las funciones de mantenimiento, adquisiciones y programación unan sus actividades a las de producción. El mantenimiento de un estándar del rendimiento de las devoluciones y los márgenes exige que producción, ingeniería y mantenimiento unan sus actividades a las de control de calidad. La satisfacción de los estándares de un tiempo mínimo exigen que producción, ingeniería, adquisiciones y programación combinen sus esfuerzos con los de mantenimiento.

Las combinaciones de las funciones que mantienen los objetivos del rendimiento de las funciones son organizaciones más o menos permanentes -de hecho, exactamente tan permanentes como la organización funcional misma-. La parrilla conecta las funciones que deben cooperar para alcanzar cada uno de los objetivos de rendimientos y, al hacer que estas relaciones funcionales sean explícitas, completa la organización funcional con objeto de alcanzar el objetivo del rendimiento. La parrilla muestra quién trabaja con quién y para qué. La organización funcional en sí no indica ninguna de las dos cosas.

Así, lo ideal es nunca trazar una gráfica de la organización de las funciones sin indicar la coordinación de los objetivos del rendimiento de todas las funciones de la gráfica. La composición de los equipos responsables de los diferentes objetivos del rendimiento de las funciones, a la larga sería tan conocido para sus componentes y los demás como lo es en la actualidad la composición de la pirámide de las funciones.

Objetivos de cambio

La misma parrilla que organiza a los equipos para los objetivos del rendimiento de las funciones también sirve para los objetivos de cambio -sólo que ahora, lógicamente, las columnas verticales del Cuadro I enumeran los objetivos de cambio.

Todo negocio se encuentra entre la presión de la necesidad de que se realicen las operaciones rutinarias del día y la necesidad de propiciar los cambios que mejorarán el negocio del mañana. La organización funcional es una estrategia para lograr que las tareas repetitivas se realicen. Sin embargo, es una estrategia torpe para lograr las tareas generalmente no repetitivas que resultan necesarias en caso de que se quiera que la organización cambie y se supere.

Los científicos y practicantes de la administración han empleado dos estrategias organizativas diferentes para lograr los cambios dentro de la organización funcional. Por una parte, han empleado la organización de las funciones, pero le han añadido apéndices, como gerentes de producto, ingenieros de proyecto y grupos para el desarrollo del mercado, para propiciar el cambio. Por otra parte, han creado organizaciones por separado, generalmente llamadas equipos de administración de proyectos, que existen fuera de la organización funcional y viven hasta que se termina el proyecto de cambio.

La organización funcional dificulta la eficiencia de cualquiera de ambas soluciones, sean los grupos anexados, sean los equipos para proyectos.

Grupos anexados

Los grupos anexados para propiciar el cambio se encaran al problema de todos los grupos de personal: cómo lograr que sus ideas sean aceptadas y llevadas a la práctica. El propósito de las estructuras anexadas es cambiar las cosas. Estas estructuras existen meramente porque sin ellas la organización funcional logra menos cambios de los deseados. Esto, a su vez, se debe a que los componentes de los grupos de operaciones, cuyas contribuciones funcionales también resultan esenciales para el objetivo del cambio, piensan que su misión principal es la operación de los sistemas del negocio. En caso de que se perciba como responsabilidad el efectuar cambios, sólo se hace en segundo término. El resultado de estas prioridades diferentes es comprometer las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cambio.

Además de que existen diferentes prioridades en tanto a la misión, la autoridad, responsabilidad y contabilidad de los cambios por efectuar, están soslayadas en la organización funcional. Generalmente, se le asigna a alguien de la estructura anexada la responsabilidad del objetivo del cambio y él es quien debe encargarse de su logro. Sin embargo, debe ser persuasivo

-ya que los jefes proponen y los trabajadores disponen-. El equipo encargado del cambio debe llevar por toda la organización la propuesta, con objeto de obtener las aprobaciones obligatorias, ya que los grupos de operaciones pueden resistirse a que se ponga en práctica, incluso pueden impedirlo.

La parrilla de los objetivos funde a los grupos anexados y a las estructuras de operaciones en una sola organización y, mediante la identificación de las funciones y los individuos, cuyas contribuciones resultan necesarias para satisfacer el objetivo, implica que una vez que haya sido adoptado el objetivo de cambio por la organización, todas las partes necesarias para procurarlo son igualmente responsables. Con la parrilla de los objetivos, no existen misiones primarias o secundarias, únicamente hay una selección de objetivos, con base en determinadas prioridades. La autoridad no es adquirida de antemano de acuerdo con las convenciones, sino que, en la medida necesaria, es distribuida de manera conveniente. El Cuadro II resume los aspectos en que la parrilla de objetivos difiere del uso de los grupos anexados para lograr el cambio.

Equipos para proyectos

El concepto llamado "administración de proyectos" ha surgido a causa de la insatisfacción que producen la organización funcional y sus apéndices para efectuar el cambio. La "administración de proyectos" efectúa el cambio mediante la formación de diferentes equipos compuestos por personas prestadas por la organización funcional. Los componentes de la organización para el proyecto pueden trabajar en él medio tiempo o tiempo completo.

El equipo para proyectos se apetece como una buena idea, no obstante, su uso es escaso y sus triunfos no son destacados. Una característica disuasiva importante está en la serie de formalidades que implica la formación de equipos: la designación de un líder o gerente del proyecto; la consecución del visto bueno para contratar los servicios de los diferentes componentes del equipo; y la justificación de las interrupciones del proceso de producción. La formación de un equipo para proyectos es en sí todo un proyecto.

Sin embargo, considero que el mayor problema que presenta el concepto del proyecto es que crea una organización separada de la organización funcional. De hecho, tal es el propósito de su metodología. Empero, la organización separada no puede equipararse a la organización funcional en la competencia por tiempo, poder o recursos. En realidad, como dijera antes, la teoría de la organización funcional niega la posibilidad de que exista otra organización: ya ha abarcado toda la autoridad y todo el territorio.

La teoría también socaba la posición de los componentes del equipo. De acuerdo con la teoría, toda persona forma parte de, y

pertenece a, una cierta sección, departamento y división de la organización. Cuando participa en un equipo para proyectos, la persona es sustraída de su lugar dentro de la organización funcional, hecho que la desconecta de la jerarquía de la supervisión. Como sólo queda conectada con la organización funcional, vía su líder, la organización para el proyecto realmente permanece fuera de la organización funcional. El cambio buscado debe vencer el obstáculo que representa esta división de organizaciones cuando se requiere que su introducción tenga éxito en todas las partes de la organización funcional y sea aceptado por todas ellas.

Los equipos que se forman con base en la parrilla de los objetivos tienen dos características en común con los equipos de la administración de proyectos. Ambos tienen la clara misión de efectuar un cambio y ambos tipos de organización son temporales, existen únicamente hasta que se termina de efectuar el cambio. Sin embargo, la parrilla de los objetivos reconoce que las contribuciones funcionales por parte del personal de operaciones, casi siempre son necesarias para efectuar el cambio. Por ende, la parrilla impide que el personal de operaciones eluda su responsabilidad de contribuir a un objetivo de cambio diciendo que tiene una misión más importante por cumplir -es decir, las operaciones-. Habiéndose establecido un objetivo de cambio en la organización, no existen misiones primarias o secundarias preconcebidas, únicamente existe la responsabilidad especificada de contribuir para alcanzar los objetivos establecidos.

La parrilla de los objetivos rechaza la noción de las organizaciones separadas -una para el cambio y otra para las operaciones- y crea una sola organización que tiene ambas misiones -operar la organización y propiciar los cambios que han sido establecidos como objetivos de la organización-. El Cuadro II también resume los puntos en que la parrilla de los objetivos difiere de los equipos de administración de proyectos.

La parrilla de objetivos y la APO

Lógicamente, el sentido de un programa de APO es alcanzar los objetivos. La parrilla de objetivos contribuye a que los gerentes lo logren de varias maneras.

En épocas pasadas, más sencillas, la organización funcional surgió como la organización debido a que el propietario era el único responsable del mantenimiento de los objetivos de rendimiento y de efectuar los objetivos de cambio. El propietario-gerente sabía todo lo que ocurría; y los objetivos, aunque probablemente no estaban escritos, se encontraban bien fijos en su mente. El, personalmente, podría coordinar las funciones necesarias para mantener los objetivos de rendimiento y propiciar las contribuciones requeridas para el cambio. No existía la necesidad de contar con organizaciones especiales. Sin embargo, hoy día, la complejidad, el tamaño, la competitividad y el medio ambiente cambiante de la em-

presa moderna exigen que haya una multiplicidad de objetivos que definitivamente no pueden ser administrados por una sola persona, y que necesitan de múltiples organizaciones para lograrlos.

El propósito de una organización es satisfacer una serie de objetivos funcionales y de cambio. La conformación de una organización linear, en lugar de piramidal, es meramente un truco. Sin embargo, es un truco que tiene sus beneficios. Aunada a la presentación de los objetivos, la representación horizontal de la organización revela drásticamente que todos los componentes de la organización contribuyen al propósito de la organización. Cuando los objetivos y las personas son coordinados en una parrilla, resulta un asunto sencillo, mediante la revisión de la lista de toda la organización, identificar las funciones y las personas que han de cooperar para alcanzar un objetivo dado, estableciendo así el equipo de objetivos. Por otra parte, la jerarquía convencional necesita hacer uso de una geometría impenetrable para indicar estas conexiones.

La presentación del propósito de la organización, en forma de una serie de objetivos, permite a los gerentes observar las prioridades de los objetivos y, principalmente, mantener un equilibrio realista entre las necesidades de cambio y las necesidades laborales de una organización. Con la organización funcional, las necesidades de cambio, que por lo general pueden ser pospuestas, ceden su derecho de prioridad a las necesidades laborales que son diarias. Lógicamente, el tiempo de los empleados es, y de hecho debe ser, un recurso escaso que debe economizarse ante fines que compiten y ameritan. La parrilla ayuda a los gerentes a ordenar las prioridades de los objetivos, dentro de la capacidad de los recursos de mano de obra disponibles y asegurar que se hagan las contribuciones necesarias para todos los objetivos establecidos.

Creo, con base en mi experiencia, que el mayor problema al que se enfrentan los objetivos de cambio es que cuando el gerente aprueba un objetivo, por ejemplo, al empezar el año, nadie sabe exactamente cómo alcanzarlo. El gerente sólo sabe cuáles son las condiciones que quiere que prevalezcan en un futuro. Si fueran obvios los medios para alcanzar los objetivos, no habría ningún problema; sería meramente un problema de ejecución.

Usualmente, el gerente designa a alguien responsable a la consecución del objetivo, y responsabiliza a la persona de los resultados obtenidos. Por desgracia, normalmente esta persona tampoco sabe cómo alcanzar el objetivo, y además tiene desventajas, puesto que tiene menor autoridad que el gerente que le asignó el objetivo para efectuar las contribuciones que fueren necesarias. Así, a la larga, en muchas ocasiones, sencillamente se informa que el objetivo "no fue alcanzado".

Casi siempre la forma de lograr un objetivo está fragmentada en varias cabezas. La elaboración de un medio para alcanzarlo exige la cooperación de cabezas y funciones, pero este proceso

Cuadro II - Concepto del equipo de objetivos para efectuar cambios, comparado con las estructuras anexas y la gerencia de proyectos.

EQUIPOS DE OBJETIVOS	ESTRUCTURAS ANEXAS	GRUPOS PARA PROYECTOS
1. Los equipos son temporales.	Las funciones son permanentes.	Los equipos son temporales.
2. A la misión de efectuar el cambio se le confiere igual prioridad por quienes contribuyen al cambio.	A la misión de efectuar el cambio se le confiere diferentes prioridades por quienes contribuyen al cambio.	A la misión de efectuar el cambio se le confiere diferentes prioridades por quienes contribuyen al cambio.
3. El concepto integra las bases y a los jefes	El concepto separa a las bases de los jefes.	El concepto separa el equipo del proyecto de la organización funcional.
4. La autoridad para poner en práctica el cambio es explícita.	La autoridad para poner en práctica el cambio es nula, y por tradición descansa en los grupos de operaciones.	La autoridad para poner en práctica el cambio es explícita pero puede verse comprometida por una relación subsidiaria entre los equipos para el proyecto y las operaciones de línea.
5. La competencia entre la necesidad del cambio y la necesidad de las operaciones rutinarias es reconocida y resuelta mediante una organización para ambas.	La competencia entre la necesidad del cambio y la necesidad de las operaciones rutinarias se agudiza por la relación adversa existente entre las bases y los jefes, y queda resuelta con base en el poder.	La competencia entre la necesidad del cambio y la necesidad de las operaciones rutinarias se agudiza por la relación adversa entre el equipo del proyecto y el grupo de operaciones, y queda resuelta con base en el poder.
6. Todas las funciones que contribuyen a la consecución de un objetivo son necesarias y, por ende, iguales.	Las funciones anexas quedan subordinadas por costumbre a las funciones de operaciones.	Los equipos del proyecto quedan subordinados por costumbre a las funciones de operaciones.
7. Las prioridades se ordenan según los objetivos que pueden alcanzarse con los recursos existentes y aquellos que deben ser diferidos, en lugar de ordenar los objetivos de cambio y los objetivos de rendimiento.	Tácitamente se confiere prioridad a las funciones de operaciones.	Tácitamente se confiere prioridad a las funciones de operaciones.
8. Se confiere al equipo la responsabilidad del objetivo de cambio.	Una persona de la gerencia recibe la responsabilidad del objetivo de cambio.	El líder del equipo carga con la responsabilidad del objetivo de cambio.
9. La cadena de supervisión de los componentes de cada equipo está incluida.	Unicamente queda incluida la cadena de supervisión del componente de la gerencia.	Unicamente queda incluida la cadena de supervisión del líder del equipo. Los componentes del equipo son tomados y quedan desconectados de su cadena de supervisión.
10. Existe una organización, compuesta por muchos equipos, para alcanzar tanto los objetivos de cambio como los objetivos de rendimiento.	No hay equipos. Hay una organización, el componente de la base subordinado al componente de la gerencia.	Esencialmente existen dos organizaciones separadas - una para las operaciones del sistema, la otra para efectuar el cambio.

no puede efectuarse sino hasta que las personas que tienen el potencial para responder se unen por medio de la organización. La parrilla de objetivos proporciona tal organización.

Uno de los mayores méritos de la parrilla de objetivos para satisfacer objetivos radica en su capacidad para extender las capacidades administrativas y las de supervisión de la organización. Incluso tratándose de un negocio o una fábrica pequeños, hay muchísimas cosas por hacer. Si todas ellas deben ser controladas y administradas por los relativamente pocos supervisores y jefes de departamento, la cantidad de transacciones se vuelve físicamente incontrolable. La labor del negocio -la satisfacción de objetivos- meramente se extiende. Dado que la parrilla de objetivos proporciona a los componentes de los equipos una idea más clara de las metas que están intentando alcanzar y reúne a todas las funciones necesarias para satisfacerlas, los componentes de los equipos pueden supervisar su propio trabajo en mayor grado que en la organización funcional.

ALGUNAS PREGUNTAS Y SUS IMPLICACIONES.

Un cambio en la estrategia para satisfacer objetivos requiere que los gerentes reconsideren los efectos que pueda tener en muchos aspectos. De inmediato, vienen a la mente cinco preguntas.

1. <u>¿Quién fija los objetivos?</u>

Hemos de recordar, mientras consideramos esta pregunta y las otras, que el plan que se presenta en esta exposición ni se aleja ni es alternativa de la "administración por objetivos", más bien sirve para facilitarla. Sin embargo, quienquiera que fije los objetivos en los planes de la APO existentes, los fijaría utilizando la parrilla de objetivos. La manera de hacerlo es uno de los aspectos más discutidos en la práctica de la APO, pero no pienso dedicarme a este asunto por ahora, sino sólo en la medida en que el uso de la parrilla de objetivos contribuye al proceso.

Los gerentes de nuestras fábricas que están probando la parrilla, observan que su uso impone cierta disciplina adicional cuando se trata de pensar en la fijación de objetivos. En la actualidad, se piensa que los objetivos deben originarse en los niveles más bajos de la gerencia, e ir ascendiendo a lo largo de toda la organización hasta ser aceptados y aprobados en la cima. Nosotros partimos de esta suposición, pero la parrilla nos reveló que en la práctica se presentan dificultades. Si bien forma parte de la tarea de todo gerente el fijar objetivos para el renglón que es de su responsabilidad, muchos de los objetivos más importantes de la organización quedan fuera del dominio y la autoridad -incluso de la perspectiva- de cualquier gerente aislado; de ahí la necesidad de que los gerentes de igual o superior nivel participen en las primeras etapas. A resultas de

este punto de vista, en la actualidad, estudiamos y aceptamos los objetivos en sesiones interactivas que incluyen a un amplio grupo de gerentes.

La consideración de las prioridades es parte inseparable del proceso para fijar objetivos, y el uso de la parrilla nos ha ayudado en este sentido. No se necesita una jerarquización completa de objetivos, sino que hay que diferenciar aquellos objetivos que se necesiten más y a los que podamos destinar recursos de aquellos que podamos olvidar o demorar. Así, la atención se centra únicamente en la jerarquización al margen de estas dos categorías y no en una jerarquización completa de cada grupo.

Afortunadamente, por lo tanto, no nos vemos obligados a preguntarnos si, por ejemplo, un cierto objetivo de rendimiento puede tener mayor importancia que cierta meta de cambio, o viceversa. Todos los objetivos de rendimiento seleccionados deben ser logrados, también deben alcanzarse todos los objetivos de cambio seleccionados. Puesto que todos los objetivos deben ser alcanzados, podemos colocar los objetivos de rendimiento y los de cambio en parrillas separadas, cosa que nos permite pensar por separado en tanto a cada grupo. Los objetivos de rendimiento son constantes, y los equipos encargados de su mantenimiento son permanentes. Así que, después de que los estándares de rendimiento han quedado definidos y los equipos han sido organizados y se encuentran funcionando, sólo resta controlar el rendimiento real, con base en el estándar, y tomar las medidas correctivas necesarias -únicamente revisando, de vez en cuando, la suficiencia de los estándares de rendimiento-. Por otra parte, los objetivos de cambio son temporales. Una vez que se han alcanzado se eliminan de la parrilla, agregando objetivos nuevos que responden a las exigencias del medio dinámico de los negocios.

2. <u>¿Quién selecciona los equipos?</u>

En un programa de APO estándar se asigna un objetivo a un individuo específico. Posteriormente, este individuo solicita las contribuciones que necesita de las funciones convenientes. Por su parte, los individuos que contribuyen, ni operan como equipo ni se consideran parte de un equipo.

Por otra parte, con la parrilla de los objetivos, la composición del equipo es impuesta por las exigencias del objetivo. Es decir, cuando se piensa y se observa qué funciones operarían juntas para satisfacer un objetivo, la composición del equipo resulta evidente. La parrilla de objetivos simplemente conecta a las funciones que se necesitan con el objetivo, y hace que las conexiones sean explícitas.

Hasta ahora, según nuestra experiencia, la organización de equipos para los objetivos de cambio presenta menos problemas que la organización de equipos para los objetivos del rendimiento de funciones. Los objetivos de cambio son cosa conocida. En

ocasiones, están abiertos -por ejemplo, "revisar el método para llevar inventarios durante el proceso, con objeto de ahorrar espacio"-. El gerente no sabe cuánto espacio quiere ahorrar -únicamente intuye que se puede hacer "mejor"-. Otros objetivos de cambio son definidos, y el equipo se dirige hacia un objetivo específico tal como "un dado ritmo de producción con cierta máquina".

Al designar los equipos de los objetivos de cambio, el gerente delega la autoridad conveniente para la tarea y fija las dependencias necesarias en el equipo. Cada equipo, después de asegurarse que las funciones necesarias han quedado comprendidas, fija sus propias reglas de procedimiento y proyecta y desempeña su trabajo.

Sin embargo, estamos viendo que la organización de los equipos para los objetivos del rendimiento de las funciones es menos sencilla. Sin lugar a dudas, fue un descubrimiento inesperado, ya que, a fin de cuentas, tales equipos sólo persiguen los objetivos rutinarios del rendimiento de la organización. No obstante, las funciones de rutina son tan rutinarias que los gerentes en muchas ocasiones no se molestan en manifestar los estándares específicos del rendimiento que esperan. Es más, las personas están tan absortas en el desempeño de sus propias funciones que no se dan cuenta de que su labor se une a la de otros no sólo para sacar el trabajo, sino también para sacarlo con base en ciertos estándares.

Por ende, nos pareció lógico fijar objetivos de rendimiento funcional en los renglones donde hacían falta, designar equipos y dejar que trabajaran. Inmediatamente nos topamos con un obstáculo. No resultaba demasiado difícil ponernos de acuerdo en tanto a los renglones de operaciones en los que queríamos tener objetivos de rendimiento. Sin embargo, teníamos que encararnos al hecho de que no teníamos especificaciones númericas, o de otro tipo, de lo que era un rendimiento aceptable en muchos de estos renglones. Ciertos estándares -como "enviar a los X días de recibir el pedido"- son fáciles de fijar. Otros son más complicados. Por ejemplo, tratándose del rendimiento de los costos, ¿nos interesan los costos totales, los costos incrementados o las pérdidas de utilidades? Y, ¿con base en qué hacemos los cálculos para cualquiera de los criterios elegidos? Nos vimos amenazados por la posibilidad de quedar atorados en la conceptualización de los objetivos y perder tiempo para que los equipos empezaran a funcionar.

En esta etapa, por lo tanto, decidimos pasar por alto el problema que representaba determinar criterios para el rendimiento funcional y pasar directamente a la formación de los equipos. De inmediato obtuvimos beneficios, ya que permitimos que los componentes de los equipos reconocieran y apreciaran de qué manera sus contribuciones funcionales se unían a las de otros en ciertos aspectos del rendimiento.

En la actualidad, el equipo tiene la obligación de establecer las medidas del rendimiento, de seleccionar el estándar de rendimiento, de contar regularmente, con información que permita comparar el rendimiento real con el objetivo de rendimiento y de proyectar su propio trabajo. El contralor de la fábrica (o quien sea el responsable del sistema de información de la organización) es componente ex oficio de todos los equipos y se encarga del flujo de la información.

El paso importante está en poner a funcionar los equipos; cuando es fácil concebir estándares de rendimiento, el equipo los fija; cuando resultan muy complejos, fija estándares provisionales mientras elabora otros mejores.

3. ¿Quién es el responsable de que se alcance el objetivo?

Esta pregunta es vital: la solidez del concepto del equipo de objetivos puede radicar en la respuesta.

En un programa normal de APO, generalmente se designa a una persona como responsable del objetivo. Puede ser compañero de aquellos a quienes les pide contribuciones, o, con más frecuencia, puede ser alguien que esté en un estrato superior dentro de la organización, por lo que el puesto de autoridad entra en juego.

Al asignarle el objetivo a una persona, el gerente busca depositar en ella la responsabilidad. Al usar la parrilla de objetivos, el gerente tiene la posibilidad de hacer lo mismo: bien sea nombrando líder a uno de los componentes del equipo, o confiriéndole la responsabilidad a una persona que ocupe un puesto superior dentro de la organización. Sin embargo, cuando se le asigna la responsabilidad a una persona, se hace a cambio de algo. Se fortalece el grado de compromiso de la persona volviéndola importante y exponiéndola al temor al fracaso y a la oportunidad de satisfacer su necesidad de destacar; pero, por otra parte, se debilitan estos mismos incentivos y emociones en las personas de quienes dependerá para obtener las contribuciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Ciertamente, este tipo de cambios implica una ganancia neta ante la posibilidad de no asignarle la responsabilidad a nadie. Empero, la participación explícita de los componentes del equipo y la claridad del propósito del equipo abren la posibilidad a otra opción. ¿Qué pasa si se les asigna la responsabilidad a todos? ¿No sería más conveniente si pudiéramos encontrar la forma de lograr que todos los componentes del equipo sientan la misma responsabilidad máxima que siente el individuo a quien se le asigna toda la responsabilidad?

Durante el transcurso de sus carreras, los gerentes han sido llevados a aceptar la noción de que el hecho de no asignarle la responsabilidad a una persona es igual a no asignarle la respon-

sabilidad a nadie. Sin embargo, existen precedentes de organizaciones diferentes. Por ejemplo, en el béisbol, cuando hay un hombre en primera que amenaza robarse la base, el objetivo de mantenimiento del rendimiento del equipo a la defensiva es evitar que lo haga. El pitcher, y el hombre en primera base deben encargarse de que el corredor que está en la base se quede cerca de la primera. El pitcher no debe lanzar ni muy alto ni muy lejos. Tanto él como el cátcher saben que el lanzamiento no debe ser lento ni hacia la izquierda del cátcher. El cátcher debe lanzar por lo bajo a la segunda sin perder tiempo en movimientos. El hombre en segunda base y el short stop deben haberse puesto de acuerdo de antemano en quién cubrirá y quién respaldará.

En este ejemplo, no hay un líder en la unidad defensiva que sea el responsable del resultado. Todos los jugadores cargan con la responsabilidad. Si los jugadores del equipo a la defensiva ejecutan bien su labor, es imposible que el corredor que está en la base logre avanzar. Sin embargo, una ejecución defectuosa, por parte de cualquiera de ellos, puede dar lugar a que roben la base, y los aficionados al béisbol al igual que los componentes del equipo, en tal caso, sabrán dónde estuvo la falla.

Cuando se asigna la responsabilidad de un objetivo a todos los componentes de un equipo de objetivos, lógicamente, no quedan exentos los supervisores de la responsabilidad que tienen de asegurar que sus subordinados están efectuando las contribuciones esenciales para el objetivo. La responsabilidad que tiene el supervisor en tanto al rendimiento de su subordinado, naturalmente, es igual tratándose de que se le asigne el objetivo a una sola persona del equipo o que se les asigne a todos los componentes. Empero, por cuestiones prácticas, los supervisores sienten mayor responsabilidad en el segundo caso. Debido a que la parrilla pone de manifiesto la responsabilidad de cada uno de los componentes del equipo, la responsabilidad del supervisor queda igualmente manifiesta.

Ni el conferir a todos los componentes del equipo la responsabilidad de alcanzar el objetivo, ni el adjudicar la responsabilidad a una persona exime a la alta gerencia de la responsabilidad que tiene en la satisfacción de los objetivos después de que éstos han sido fijados. La responsabilidad, a diferencia de la autoridad, puede no ser delegada. El control administrativo es el instrumento que sirve para defender a esta responsabilidad. Si el sistema de información revela que el rendimiento real crónicamente se desvía del objetivo de rendimiento, o que el progreso de un objetivo de cambio con persistencia se retrasa con relación al programa, entonces la gerencia del nivel conveniente debe estar al tanto para tomar las medidas correctivas necesarias. La parrilla de objetivos intenta responsabilizar a todos en tanto a la satisfacción de los objetivos, desde los individuos que componen los equipos hasta el gerente de mayor grado en el programa.

4. ¿Tendrán los equipos las motivaciones suficientes para alcanzar el objetivo?

Toda conducta de una persona, naturalmente, tiene una motivación. Por ende, esta pregunta sugiere que la conducta de los componentes del equipo estaría motivada menos "adecuadamente" que la conducta de los empleados que no están organizados en equipos. Evidentemente, lo anterior no tiene sentido, a menos que uno presuponga que los equipos para los objetivos operarían sin contar con los beneficios de la supervisión, y, por ende, tendrían que tener motivaciones internas mejores para alcanzar resultados positivos. Lógicamente, esto presupondría una Teoría X respecto a la conducta humana. No obstante, la parrilla de objetivos no descarta la supervisión; más bien hace que su responsabilidad quede más explícita.

La parrilla de objetivos también tiende a cambiar el carácter de la supervisión. En nuestras experiencias con la parrilla de objetivos, estamos encontrando que la supervisión está tornándose más una cuestión de apoyo que una de autoridad cuando se responsabiliza a un equipo de la consecución del objetivo. La exposición de cada componente del equipo lo alienta a buscar el apoyo necesario de su supervisor, dado que la obscuridad ya no se cuenta entre sus alternativas, y el supervisor, a su vez, se ve motivado a recurrir a niveles más altos en busca de los recursos necesarios para el éxito del equipo.

Aunque los empleados no tienen que estar mejor motivados para actuar en los equipos de objetivos, sí parecen estarlo. Resulta lógico, ya que si los componentes de equipos pequeños no estuvieran mejor motivados para alcanzar un rendimiento bueno, entonces nos encararíamos a un problema incluso más difícil con la motivación y el compromiso del que ya hemos diagnosticado. Cuando se trata de grupos pequeños, los componentes captan la misión del grupo con mayor facilidad, y se identifican con ella porque individualmente tienen influencia en el resultado. Cada empleado siente la imperiosa necesidad de soportar su carga, y el respeto y la confianza de los compañeros adquieren mayor importancia como factores para todos, no sólo para los empleados administrativos. Estos factores son fuerzas sociales y psicológicas muy fuertes que comprometen el aspecto emocional del empleado y determinan su motivación.

Sin caer en un menos precio de la importancia que tienen las necesidades individuales, en tanto al sentido de la realización, la importancia de la dinámica de grupo es cada vez más valorada por los estudiosos y los practicantes de las artes administrativas. Alvin Zander, por ejemplo, ha notado que frecuentemente las personas trabajan más cuando pertenecen a pequeños grupos de trabajo que cuando trabajan solas.

Esta aseveración no asombrará a los gerentes practicantes, pues ellos están bien conscientes, con base en sus experiencias

directas, que el espíritu de grupo y el trabajo en equipo son indispensables para obtener un rendimiento superior. No obstante, resulta sumamente difícil crear este espíritu y trabajo en equipo. Gran parte del problema de la mayoría de las organizaciones es que no cuenta con equipos. Los gerentes solicitan a sus empleados que trabajen en equipo, pero no identifican a equipo alguno a no ser toda la organización: y, generalmente, toda la organización es tan grande, o tan compleja, que los empleados no se pueden identificar con ella. Rara vez puede ser toda la organización un equipo.

Cuando los gerentes piden trabajo en equipo, vagamente vislumbran que toda la organización está compuesta por unidades que son equipos buenos. Por desgracia, las unidades de una organización empresarial, a pesar del aspecto que les presta la organización funcional, no son equipos sino grupos funcionales, cuyos componentes, en realidad, trabajan con los componentes de otros grupos funcionales. Tomemos por ejemplo al sector de mantenimiento. El trabajo que desempeñan sus componentes no está relacionado básicamente entre ellos; tiene que ver con los operadores de maquinaria, los capataces de turnos, el personal de herramienta, etc. La parrilla de objetivos sencillamente acepta el hecho de esta combinación de funciones que se entremezclan y les confiere un estatus acorde con sus propósitos. Dado que estas combinaciones se hacen con personas que en realidad trabajan juntas, el querer que trabajen en equipo es una meta justificable y alcanzable de la administración.

5. ¿Qué implicaciones tiene todo esto en la evaluación del rendimiento?

Existen muchas opiniones en tanto a la relación existente entre la administración por objetivos y la evaluación del rendimiento, dos armas administrativas que nacieron y crecieron juntas. Para algunos administradores, la administración por objetivos es esencialmente un medio para alcanzar un fin -a saber, la evaluación del rendimiento-. Los teoristas de la administración y los gerentes estaban muy inquietos cuando los empleados eran evaluados, como se hacía antes, con base en características tan intangibles como la personalidad, el potencial y las ambiciones, en lugar de con base en los resultados. Por ello, los teoristas y los practicantes aceptaron con igual entusiasmo la "administración por objetivos" como el medio para determinar los resultados, o la ausencia de éstos, mediante el cual podía evaluarse el rendimiento.

Aunque no todos están de acuerdo con este concepto de la relación, en teoría se supone que la administración por objetivos y la evaluación del rendimiento están inextricablemente unidas, que los objetivos serán alcanzados con mayor frecuencia si el empleado sabe que se evaluará el éxito que logre en su obtención, y que la evaluación del rendimiento -para la administración de salarios, las promociones y el desarrollo de los empleados-

será mejor y más justa si está relacionada con el grado de éxito obtenido por el empleado en relación con los objetivos.

La parrilla de objetivos presenta un dilema muy especial para la relación existente entre la evaluación del rendimiento y la administración por objetivos. Si es cierto que gran parte de los objetivos de mayor importancia del programa de APO de una organización, no pueden ser logrados por un solo empleado, sino que se requiere la cooperación de varios empleados, entonces estos objetivos no pueden ser aquellos que permitan la evaluación del rendimiento de un solo empleado, ya que los resultados obtenidos en un objetivo que incluye a muchas personas no pueden usarse convenientemente para medir el rendimiento de una sola persona.

Así que, o bien se sacrifican los objetivos importantes de los programas de la APO para poder mantener una base justa para la evaluación del rendimiento, o bien se respetan los objetivos importantes del programa de APO y se encuentra otra manera para evaluar el rendimiento.

Creo yo que el dilema debe resolverse favoreciendo a la "administración por objetivos". El propósito de cualquier programa de APO debe ser alcanzar los objetivos importantes de la empresa. La evaluación del rendimiento también es indispensable; sin embargo, por lógica no puede fundamentarse en los resultados de la APO. En cambio, debe basarse en:

1. Los resultados de los objetivos que se encuentran dentro del campo de un empleado.

2. La eficiencia con que el empleado contribuye a los objetivos multipersonales de la organización.

Muchos encontrarán difícil aceptar el concepto de evaluación del rendimiento presentado. Creo yo que, debido a la profunda entrega existente a la relación entre los programas de la APO y los de evaluación del rendimiento, mi conclusión superará esta reacción únicamente en caso de ser realista. No obstante, en caso de que subsistiera, pienso que tenemos la oportunidad de subir la evaluación del rendimiento a un grado de utilidad mucho mayor. Sería mucho más difícil efectuar evaluaciones de rendimiento; se necesitaría la definición clara del objetivo multifuncional, una medición e identificación clara de la contribución que se le exige al empleado, y un mayor grado de observación del rendimiento del empleado. Empero, la respuesta a estos desafíos podría proporcionar evaluaciones que estuvieran relacionadas de manera más directa con las esperanzas reales del rendimiento, y por ende resultaría más útil y precisa para el importante propósito de la evaluación.

LA ORGANIZACION DE OBJETIVOS

La base de la parrilla de objetivos es un concepto sencillo: organizar de manera directa los objetivos de la empresa. La organización funcional percibe a la empresa total como una cierta can-

tidad de tareas y funciones; no dice nada en tanto a objetivos. La parrilla de objetivos, por otra parte, concibe a toda la empresa como un conjunto de objetivos por separado que deben alcanzarse, y organiza de manera directa para lograr los objetivos. La parrilla de objetivos hace énfasis en la combinación de funciones que se necesita para propiciar los objetivos, en lugar de destacar las relaciones de autoridad y territorio. Los equipos formados por individuos son las unidades básicas de la organización, en lugar de los individuos. La parrilla de objetivos no presupone que hay "una persona" por objetivo, sino "un grupo" por objetivo.

Este cambio de estrategia -de la organización por funciones para la organización por objetivos- encaja dentro de los propósitos de la APO y presenta la oportunidad de hacerlos más efectivos.

Tomado de Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No. 177, Sherwin D. Douglas, México, 1977.

DECIMA
UNIDAD

SITUACION ACTUAL DE LAS CORRIENTES PARTICIPATIVAS Y HUMANISTAS

INDICE DE LA DECIMA UNIDAD

1. OBJETIVOS

Objetivos particulares de la unidad.

El alumno deberá:

Explicar críticamente la situación actual de las corrientes participativas y humanísticas.

Objetivos específicos.

El alumno deberá ser capaz de:

Explicar críticamente la situación actual de las corrientes participativas y humanísticas.

2. SINOPSIS

SITUACION ACTUAL DE LAS CORRIENTES PARTICIPATIVAS Y HUMANISTAS

- Recopilación de George Odiorne.
- Opinión de Adalberto Ríos Szalay.

3. TEMATICA

SITUACION ACTUAL DE LAS CORRIENTES PARTICIPATIVAS Y HUMANISTAS.

Cuando se habla de las corrientes de administración participativa y humanista es necesario mencionar que una de las primeras transferencias de teorías humanistas al pensamiento administrativo fue cuando Douglas McGregor postuló sus supuestos de la Teoría "Y", basados en los niveles superiores de la jerarquía de Maslow. Los supuestos y premisas de esta teoría ya han sido señalados y explicados en las unidades segunda y octava.

Esto ha dado lugar a una serie de investigaciones, tesis, teorías y, sobre todo, controversia sobre el grado de autonomía en el desempeño de sus labores y participación en la fijación de los objetivos.

George Odiorne presenta un compendio de las investigaciones más importantes realizadas con respecto a la relación participación-productividad. Lo que él dice es lo siguiente:

> "Entre los académicos que estudian la administración hay gran controversia sobre la extensión de la autonomía que debería tener el subordinado para determinar sus propias metas y las de la unidad en que trabaja, y sobre la determinación de la medida en que el jefe debería imponer sus opiniones cuando se trata de fijar las metas con sus subordinados....
>
> En esencia, en un extremo se encuentra la posición de que debiera pedirse al subordinado que fije sus propias metas y las de la unidad en que trabaja. Según sus partidarios, este enfoque estimula a los subordinados a trabajar más o con mayor productividad. En el otro extremo se encuentran los que opinan que si el jefe no sabe lo que debe esperar de sus subordinados, no debiera tenerlos en su nómina. Por lo tanto, debería decirles lo que deben hacer, cuándo y cómo hacerlo.
>
> En realidad, ninguno de los dos extremos es un estilo de administración o de fijación de metas, universalmente aplicable.

Un examen detallado de las investigaciones nos lleva a la conclusión de que los investigadores que las realizaron, tal vez no sean los más indicados para decirnos cómo utilizar sus resultados. En todo caso, los resultados de las investigaciones indican que el método de la administración con participación de subordinados es un instrumento de valor relativo. En suma, que muestran que este tipo de administración funciona con cierta clase de situaciones y seguidores y no son otras."(1)

RESUMEN DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE LOS EFECTOS DE LAS PRACTICAS DE VIGILANCIA EN DIFERENTES SITUACIONES

Investigadores	Tipo de situación	Resultado
Likert	"Operación de servicio".	Los hombres fijan su propio ritmo... se encontró una producción elevada.
Metzger, Gerard, Pelz, Danielson	Científicos en organizaciones de investigación.	Los científicos que determinan sus propias metas son más productivos que quienes no lo hacen.
Likert y Willets	Vendedores de seguros a comisión.	Los agentes de seguros que no son vigilados son menos productivos que aquellos a quienes se controla más a menudo.
Kahn	Oficinistas en empresas de seguros.	Los jefes que tienen metas elevadas, mucho interés en sus trabajadores y entusiasmo, encabezan las unidades más productivas.
Seashore	Desconocida.	Los malos productores se ven presionados por el jefe; no así los más productivos.
Katz	Oficinistas en empresas de seguros.	Los trabajadores de menor productividad son vigilados más estrechamente.
Katz y otros	Trabajadores de ferrocarriles.	Los capataces en unidades de baja productividad castigan más los errores que los capataces de unidades productivas.
Vroom		"Los efectos de la participación dependen de la personalidad de los participantes".
Patchen	18 grupos de obreros fabriles.	La vigilancia estrecha, combinada con elevadas recompensas y los grupos unidos producen los más altos resultados
Rubenowitz	Trabajadores ferroviarios suecos.	"Los supervisores orientados hacia la producción tuvieron un mejor rendimiento global que los supervisores orientados hacia las personas".

Fuente: Odiorne, George S., Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, 1977, p. 151.

"Gurin, Veroff y Feld concluyen que la participación es realmente un valor de clase media y surge de las expectativas previas de quienes son vigilados.

Vroom ha señalado dos distinciones en la definición de la participación. A la primera la llama 'psicológica' (la persona cree que está participando en las decisiones que la afectan), y a la segunda, 'objetiva' (realmente participa en gran medida en las decisiones que la afectan, con su conocimiento o sin él).

El estudio de Vroom arroja cierta luz sobre la forma en que las personalidades de los seguidores modifican la administración con participación de los subordinados.

'Los efectos de la participación en la toma de decisiones dependen de ciertas características de la personalidad de los participantes', afirma Vroom.

Por ejemplo, su investigación muestra que las personas de espíritu independiente trabajan mejor cuando se les concede gran participación. En cambio, las personalidades altamente autoritarias actúan mejor cuando no tienen ninguna participación, sino que simplemente se les dice lo que tienen qué hacer, cuándo y cómo.

Sin embargo, casi a todo el mundo le gusta la participación, aun cuando su productividad, tal vez, no aumente cuando la obtiene.

¿Cómo podemos explicar estos datos conflictivos? Según Vroom, ello se debe a que queremos las cosas que satisfacen nuestras necesidades. Si a una persona le gusta la participación, la participación es lo que satisface sus expectativas y necesidades. Pero, desafortunadamente, a algunas personas nunca se les ha dado la oportunidad de participar en las decisiones que las afectan...

La conclusión que se obtiene (observando los resultados expuestos en el cuadro de la página anterior) es que ni una vigilancia estrecha, ni la ausencia de ella, constituyen una variable única de control y que la participación por sí misma no se puede considerar como el núcleo de un nuevo patrón de administración que garantice alta productividad, cuando lo adopten todos los administradores. En cambio, hay algunos indicios de que una fuerte orientación hacia la consecución de las metas, aunada al entusiasmo de los líderes, a la buena remuneración de quienes las alcanzan, y a la unificación de los subordinados en pos de tales objetivos, sí tienen un efecto positivo."(2)

Por otro lado está Adalberto Ríos Szalay representando una postura muy diferente con respecto a la administración participativa al adoptar un punto de vista netamente humanista:

"Las más avanzadas escuelas de administración en Estados Unidos comienzan ya a tener en cuenta el elemento de la participación dentro de la organización como una de las principales motivaciones para lograr la satisfacción del obrero y del empleado. McGregor, por ejemplo, tiene como uno de los elementos fundamentales en sus proposiciones sobre la Administración por Objetivos, la participación de los diferentes niveles en la fijación de sus objetivos inmediatos. Desde luego que el problema de la participación del hombre en sus organizaciones es uno de los problemas fundamentales y uno de los elementos que propician la enajenación del hombre moderno. Si bien el punto de partida de los teóricos de la administración moderna en cuanto a la necesidad de participación, es correcto, su utilización es a todas luces de manipulación. McGregor no desarrolla su Administración por Objetivos con la intención real de que el hombre participe en todas las decisiones de una empresa. Si la empresa tiene una importancia social para todos sus miembros, luego éstos deberían participar en la fijación de los objetivos últimos y trascendentales de la misma. Deberían participar en la fijación de las políticas generales, así como en las decisiones sobre la repartición de excedentes, sobre el tipo de productos, sobre la modificación en los procedimientos, etc.; sin embargo, la participación propuesta por McGregor y los seguidores de él en la escuela neo-humano-relacionista, significa solamente un nuevo instrumento de explotación, de manipulación del hombre para obtener un mayor rendimiento. Y esto es, en nuestro entender, uno de los elementos de manipulación más sutiles que se han desarrollado actualmente.

Nos dice McGregor que una de las ventajas de permitir a los miembros opinar y fijar sus objetivos inmediatos, en todos los niveles, consiste en hacerlos responsables por el logro de los mismos, es decir, a través de esa participación manipulatoria se logra que los miembros de una organización sientan que realmente están participando en ella, que toman las decisiones, que deciden; en una palabra, que es su organización, que ellos son miembros de esa organización y que el éxito de la misma depende de ellos.

Desde luego que McGregor y los neo-humano-relacionistas nunca se han planteado seriamente el problema de satisfacer las necesidades del hombre. Para ellos la administración sigue siendo un instrumento al servicio del capital y como tal las técnicas que nos proponen son técnicas limitadas exclusivamente a obtener una mayor utilidad, un mayor excedente.

El problema de la participación, sin embargo, como han analizado numerosos sociólogos, economistas y científicos sociales, va más allá que la simple satisfacción inmediata y concreta del hombre. La participación significa en sí la posibilidad del hombre de existir socialmente, ya que lo hace a través de grupos y organizaciones en que participa.

El hombre puede estar en una sociedad, en una ciudad de diez o veinte millones de habitantes, totalmente solo. Solo, porque no tiene posibilidad de participar, ni de decidir, sobre lo que va a hacer, cómo lo va a hacer y cuándo lo va a hacer, no tiene posibilidad de organizarse libremente. Así entonces, el problema de la participación del hombre en sus organizaciones, siendo la organización por excelencia aquella donde él produce, donde pasa la mayor parte de su tiempo, es un problema que va más allá del simple fijar objetivos secundarios superficiales. La participación es el problema del hombre moderno; es liberar al hombre de su esclavitud, de la explotación del hombre por el hombre."(3)

Para concluir, está la opinión del mismo George Odiorne:

"En los primeros días del movimiento en pro de la administración con participación de subordinados, los sociólogos solían destacar sus aspectos democráticos, al permitir que los trabajadores tomen parte en la determinación de las decisiones que los afectan.

Pero este enfoque particular, prácticamente lo han desechado los nuevos 'especialistas de la conducta', que orientan sus estudios a probar que este sistema de la administración aumenta la productividad.

A muchos administradores les ha parecido que este cambio de dirección ha sido infructuoso, especialmente porque el argumento de la democracia no merecía ser descartado de ninguna manera. Para la empresa que obtiene utilidades, o que se encuentra en buena posición en el mercado, la idea de utilizar la participación para el propósito de crear una sociedad más fuerte, quizá no es tan extraña como muchos sociólogos aparentemente imputan a los emrpesarios. En realidad, el moderno administrador de sociedades mercantiles a menudo es el líder en cuestiones tales como las relaciones raciales, la participación en asuntos gubernamentales y cívicos, la contratación de los inválidos y el fortalecimiento de las instituciones libres de nuestra sociedad.

Dado que los resultados de las investigaciones indican que la administración con participación de subordinados probablemente no hace daño, y a menudo ayuda especialmente en el manejo de personas con antecedentes de clase media y los sistemas de valores correspondientes, el hecho de que la par-

ticipación puede tener un valor social a largo plazo, no ha caído en oídos sordos. En este sentido, muchos administradores de negocios aventajan a los sociólogos, porque confían en los valores de la administración con participación de los subordinados, aun cuando puedan dudar de su eficacia como un incentivo infalible para la productividad."(4)

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

(1) Odiorne, George S., Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, 1974, pp. 155, 156.

(2) Idem, pp. 159, 160.

(3) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua, Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, México, 1980.

(4) Odiorne, George S., Op. cit., pp. 162, 163.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Conclusiones generales.

Consideramos que hemos obtenido el resultado que nos habíamos propuesto, consistente en producir un paquete de recursos didácticos totalmente apegado a los requerimientos y características del material SUA/UNAM.

Estamos seguras de que la utilización eficiente de este material, derivada del profesionalismo de maestros y alumnos, contribuirá al mejoramiento de la calidad, tanto del aprendizaje de contenidos técnicos de tipo administrativo, como al perfeccionamiento de hábitos de estudio e investigación y al desarrollo de enfoques, habilidades y actitudes directivas.

Deseamos que trabajos de este tipo sigan realizándose en las instituciones de enseñanza superior al efecto de crear una biblioteca técnica adecuada de la mejor forma posible a las necesidades que plantea la administración del proceso enseñanza-aprendizaje de la Administración a nivel profesional.

Conclusiones particulares.

PRIMERA UNIDAD.

En la primera unidad, se destaca el papel de la dirección dentro del proceso administrativo. Asimismo se hace hincapié en la enorme importancia de la dirección dada su naturaleza interpersonal y por su aplicación en todos los niveles jerárquicos de la organización en donde hay jefes.

SEGUNDA UNIDAD.

En la segunda unidad se definen los criterios fundamentales para clasificar los conceptos que se han dado históricamente sobre la naturaleza humana, con el fin de explicar los diferentes estilos de dirección a que da lugar cada uno de ellos.

TERCERA UNIDAD.

En la tercera unidad se describen diferentes estilos de dirección o liderazgo, así como los diferentes factores que determinan e influencian específicamente cada uno de ellos. Esto con el fin de que el alumno obtenga bases para proponer un estilo de dirección adecuado en un ambiente o situación de trabajo.

CUARTA UNIDAD.

En la cuarta unidad se destacan las funciones típicas de la dirección, así como la importancia de cada una dentro de la función global de dirección. El aprendizaje de estos conceptos permitirá al alumno conocer aspectos poco contemplados de la labor de dirección.

QUINTA UNIDAD.

En la quinta unidad se hace mención a métodos objetivos y de carácter científico para la toma de decisiones. De esta forma se pretende proveer al alumno de un marco teórico que le permita fundamentar adecuadamente la toma de decisiones mediante la aplicación de técnicas como los árboles de decisión y la investigación de operaciones.

SEXTA UNIDAD.

En la sexta unidad se describe y analiza el modelo tecnocrático de dirección social. Este modelo, aunque tiene aspectos positivos, presenta demasiados problemas de índole administrativa, social, política y económica.

SEPTIMA UNIDAD.

En la séptima unidad se describe y analiza el modelo burocrático de dirección social, que es un modelo de dirección que presenta demasiados problemas, tanto humanos (manipulación y desaprovechamiento de los recursos humanos) como económicos (multiplicidad de sueldos y pérdidas por improductividad).

OCTAVA UNIDAD.

En la octava unidad se describe y analiza el modelo democrático de dirección social y diversas experiencias de aplicación del mismo, siendo un modelo que proyecta múltiples beneficios cuando es correctamente aplicado, pero en esto estriba precisamente su punto débil: las condiciones para su aplicación presentan estándares muy altos.

NOVENA UNIDAD.

En la novena unidad se explican las técnicas de Administración por Objetivos y Desarrollo Organizacional, que son técnicas modernas de dirección bastante viables cuando las implementan de forma adecuada las empresas que quieren mejorar.

DECIMA UNIDAD.

En la décima unidad se exponen dos posturas diferentes con respecto a las corrientes de administración participativa: George Odiorne analiza la participación en relación a la productividad, mientras que Adalberto Ríos Szalay critica esta postura calificándola de manipuladora y explotadora. De una forma o de otra, ambas posturas favorecen la participación de los subordinados en la administración.

38C

BIBLIOGRAFIA GENERAL

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Arias Galicia, Fernando y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1974.
- Barceló M., Gabriel, El Dirigente del Futuro, Editorial Limusa, México, 1979.
- Barceló M., Gabriel, El Oficio de Mandar, Editorial Limusa, México, 1984.
- Byars, Ll. L. y Rue, L. W., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México, 1983.
- Cribbin, James J., Effective Managerial Leadership, American Management Association, Inc., U.S.A., 1972.
- Crozier, Michel, El Fenómeno Burocrático 2, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1969.
- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., William W., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.
- De la Madrid H., Miguel, Cien Tesis sobre México, Editorial Grijalbo, México, 1982.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.
- Dubin, Robert y otros, Supervisión y Productividad, Editorial Trillas, México, 1975.
- Enciclopaedia Britannica, Vol. 21.
- Flippo, Edwin B. y Munsinger, Gary M., Dirección de Empresas, Editorial El Ateneo, Argentina, 1982.
- Fernández y Fernández, Ramón, Cooperación Agrícola y Organización Económica del Ejido, Biblioteca SEP Setentas, México, 1973.
- Ferrer P., Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México, 1974.

- Galbraith, John Kenneth, El Nuevo Estado Industrial, Col. Demos, Editorial Ariel, Barcelona, 1980.

- Gallagher, Charles A. y Watson, Hugh J., Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración, Editorial McGraw-Hill, México, 1982.

- García Pelayo, Manuel, Burocracia y Tecnocracia, Alianza Editores, Madrid, 1974.

- Gellerman, Saul W., Motivación y Productividad, Editorial Diana, México, 1979.

- Giegold, William C., A.P.O. Guía Práctica Enfocada al Exito, Editorial McGraw-Hill, México, 1982.

- Hampton, David R., Administración Contemporánea, Editorial McGraw-Hill, México, 1983.

- Harris, O. Jeff Jr., Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1980.

- Haynes, W. Warren y Massie, Joseph L., Dirección: Principios, Análisis, Casos, Editorial Deusto, España, 1969.

- Hernández y R., Sergio y Ballesteros I., Nicolás, Fundamentos de Administración, Editorial Interamericana, México, 1980.

- Hicks, Herbert G., Administración de Organizaciones, Editorial C.E.C.S.A., México, 1977.

- Huber, George P., Toma de Decisiones en la Gerencia, Editorial Trillas, México, 1984.

- Kelly, Joe, Organizational Behaviour, Richard D. Irwin, Inc., U.S.A., 1974.

- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1974.

- Laris, Casillas, Francisco J., El Futuro del Mañana de México, Editorial Limusa, México, 1979.

- Magee, John F., Arboles de Decisión para la Toma de Decisiones, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

- McGregor, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México, 1972.

- Merton, Robert K., Teoría y Estructuras Sociales, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

- Milton, Charles R., Human Behaviour in Organizations, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1981.

- Odiorne, George S., Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, 1979.

- Pigors, Paul y Myers, Charles A., Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.

- Paz, Octavio, El Laberinto de la Soledad, Fondo de Cultura Económica, México, 1974.

- Reddin, W. J., Managerial Effectiveness, s/Ed., 1971.

- Revista Acierto, Burocracia: Barco sin Timonel, 26 de noviembre de 1984.

- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1982.

- Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua, Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, México, 1980.

- Robbins, Stephen P., Personnel, Prentice Hall, Inc., U.S.A., 1978.

- Schein, Edgar H., Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall, Int., España, 1980.

- Schiller, Otto, Formas de Cooperación e Integración en la Producción Agrícola, Editorial Siglo Veintiuno, México, 1976.

- Shamblin, James E. y Stevens, G. T. Jr., Investigación de Operaciones, Un Enfoque Fundamental, Editorial McGraw-Hill, México, 1979.

- Sikula, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, 1979.

- Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren H., Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

- Terry, George R., Principios de Administración, Editorial C.E.C.S.A., México, 1974.

- Thierauf, Robert J., Introducción a la Investigación de Operaciones, Editorial Limusa, México, 1982.

- Thierauf, Robert J., Klekamp, Robert C. y Geeding, Daniel W., Principios y Aplicaciones de Administración, Editorial Limusa, México, 1983.

- Toffler, Alvin, El Shock del Futuro, Editorial Plaza & Janés, España, 1982.

- Toffler, Alvin, La Tercera Ola, Editorial Edivisión, México, 1984.

- Varios autores, El Hombre Frente a la Problemática Latinoamericana, Editado por la ULSA.

- Yoder, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979.