



79
Res

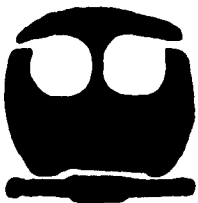
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS
ORGANIZACIONES**

**TRABAJO MONOGRAFICO DE
ACTUALIZACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
PRESENTA:
MARCELINO ANTONIO LOPEZ ESCORCIA



MEXICO. D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

JURADO ASIGNADO

| | |
|----------------------|---|
| Presidente | Prof. ROBERT JOHNSON BUNDY |
| Vocal | Prof. ERNESTO PÉREZ SANTANA |
| Secretario | Prof. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA |
| 1er. Suplente | Prof. ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNÁNDEZ |
| 2do. Suplente | Prof. ROBERTO ANTONIO KUHLMANN RODRÍGUEZ |

Sitio donde se desarrolló el tema: FACULTAD DE QUÍMICA. UNAM.


Asesor del tema ~~Prof.~~ LEON CARLOS CORONADO MENDOZA.


Sustentante MARCELINO ANTONIO LÓPEZ ESCORCIA.

**“Nacerán y volverán a morir
y otra vez nacerán. Y nunca
dejarán de nacer, porque la
muerte es mentira”
*Eduardo Galeano.***

**“TIEMPO SOMOS Y
TIEMPO SEREMOS”**

Nicalim.

A mis padres

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

QUE SON LAS RELACIONES HUMANAS 1

- 1.1. EL HOMBRE Y SUS RELACIONES.
- 1.2. EL CUADRO DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- 1.3. LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- 1.4. PERSONALIDAD.
- 1.5. CONDUCTA.
- 1.6. MOTIVACIÓN.

CAPITULO II

COMUNICACIÓN 12

- 2.1. LA NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN.
- 2.2. ELEMENTOS Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.
- 2.3. FORMAS DE COMUNICACIÓN.
- 2.4. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN.

CAPITULO III

DINÁMICA DE GRUPOS..... 25

- 3.1. GRUPOS, CARACTERÍSTICAS.**
- 3.2. CAUSAS DE FORMACIÓN.**
- 3.3. CLASIFICACIÓN DE GRUPOS.**
- 3.4. ETAPAS DE DESARROLLO.**
- 3.5. FACTORES DE INFLUENCIA EN LA COHESIÓN DEL GRUPO.**
- 3.6. ESTRUCTURA DEL GRUPO (ROLES, NORMAS Y ESTATUS).**

CAPITULO IV

LIDERAZGO..... 46

- 4.1. PODER Y AUTORIDAD.**
- 4.2. DETERMINANTES DEL PODER.**
- 4.3. TEORÍA DEL LIDERAZGO.**
- 4.4. FUNCIONES DEL LÍDER.**
- 4.5. RESPONSABILIDADES DEL LIDERAZGO.**

CAPITULO V.

TOMA DE DECISIONES..... 62

- 5.1. DECISIONES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES.**
- 5.2. NIVELES EN LA TOMA DE DECISIONES.**
- 5.3. CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN LA TOMA DE DECISIONES.**
- 5.4. LIMITACIONES A LA TOMA DE DECISIONES.**
- 5.5. RACIONALIDAD.**
- 5.6. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES.**
- 5.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.**
- 5.8. TÉCNICAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.**

CAPITULO VI.

PRODUCTIVIDAD, POLÍTICA EMPRESARIAL Y

RELACIONES HUMANAS 89

- 6.1. EFECTIVIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA.**
- 6.2. PRODUCTIVIDAD.**
- 6.3. LAS TRAMPAS EN LA PRODUCTIVIDAD.**
- 6.4. LA PRODUCTIVIDAD COMO CUESTIÓN ESTRATEGICA.**

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.5. | DEFINICIONES OPERATIVAS. | |
| 6.6. | MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD. | |
| 6.7. | EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD. | |
| 6.8. | CONFLICTOS Y SOLUCIONES EN LA EMPRESA. | |
| 6.9. | POLÍTICA EMPRESARIAL. | |
| 6.10. | MISIÓN DE LA EMPRESA Y DECLARACIÓN DE MISIÓN. | |
| 6.11. | ELEMENTOS QUE SE INCLUYEN EN LA DECLARACIÓN DE MISIÓN. | |
| | CONCLUSIÓN | 120 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 123 |

INTRODUCCIÓN

El aspecto humanista es uno de los más importantes en el desarrollo de cualquier profesión. El Ingeniero químico está en contacto siempre con profesionistas de muy diversas ramas, lo cual aunado al trato diario con los trabajadores-cuando así sucede - requiere que éste profesionista tenga una base muy sólida en el campo de las relaciones humanas.

Por lo anterior, uno de los principales objetivos que se busca con el presente trabajo es el de visualizar la importancia de las relaciones humanas en el desempeño de la profesión en la empresa, mostrando además la influencia que éstas pudieran tener tanto en la productividad de la organización así como en su política empresarial.

Las últimos capítulos dan especial interés en los dos puntos anteriores por considerarse medulares en la correcto desempeño de la organización. De igual forma se hace alusión a la misión de las empresas mostrando que la declaración de ésta es reflejo firme de la salud que guardan las relaciones humanas en las organizaciones.

CAPITULO I

QUE SON LAS RELACIONES HUMANAS

1.1. EL HOMBRE Y SUS RELACIONES

El hombre no está creado para la soledad, le teme y además necesita de todos, es por ello que busca el contacto permanente con sus semejantes. Para lograr sus fines siempre está tratando de perfeccionar los vínculos que le permitan mantener buenas relaciones con la comunidad, lo cual lleva a pensar que la única forma de vida posible del ser humano es la sociedad.

Al considerar a la sociedad como la comunidad total de los hombres, se entiende que las relaciones no tienen un campo limitado ya que su rango de aplicación es en la complejidad total del desarrollo humano.

Así pues estas se inician en el hogar y su práctica se prolonga en todas las actividades sociales y laborales. El bienestar y prestigio depende de la forma en que se establecen las relaciones. Se puede definir a las relaciones humanas como: "todo acto donde intervengan dos o más personas". Su finalidad es propiciar en forma armónica la convivencia humana en todas sus manifestaciones.

Con frecuencia se cree estar poniendo lo mejor de la voluntad para conseguir la comprensión de las personas y a pesar del empeño, nada se logra. Las personas responden culpando a la gente que tratan, estableciendo que ellos son inaccesibles, siendo que en realidad son los protagonistas quienes no han sabido emplear los medios adecuados para establecer la relación.

1.2. EL CUADRO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las modalidades de la vida contemporánea obligan a las acciones ciertas características, para ello es preciso entender las formas de conducta así como los principios en que ésta se funda.

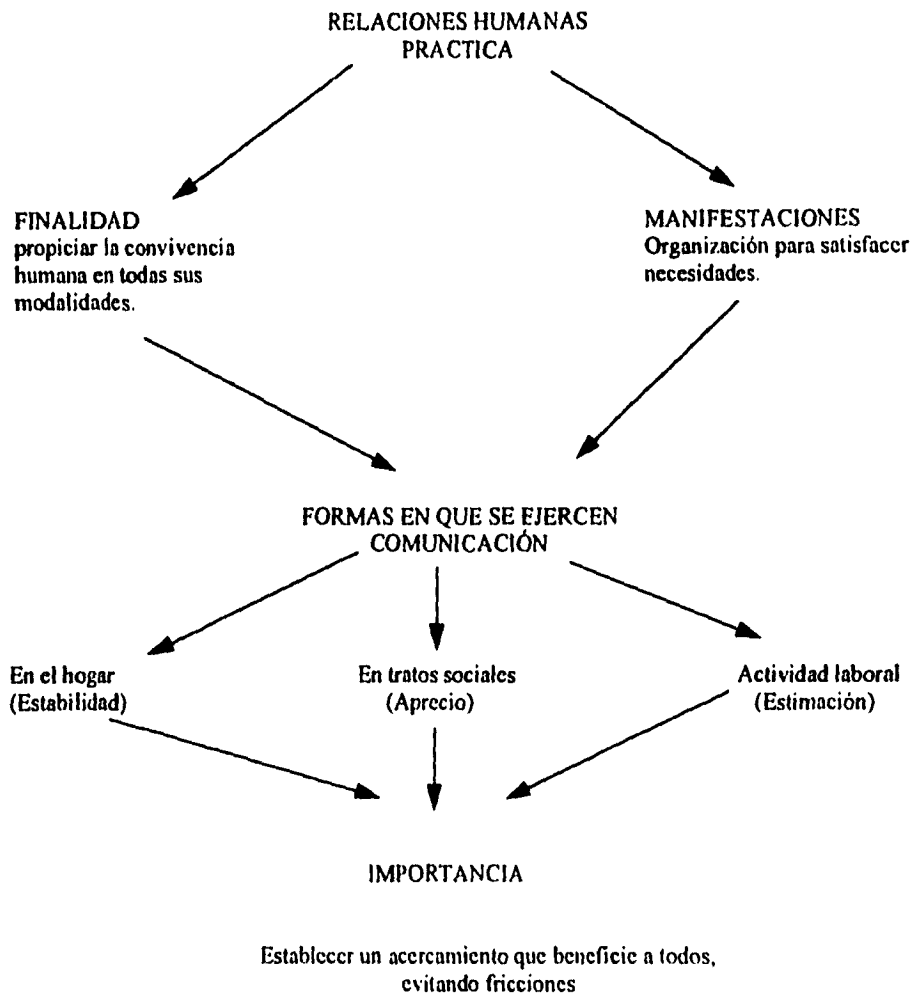
Al ser parte de una colectividad que se inicia en la familia, se desarrolla en el trabajo y alcanza su máxima expresión en la comunidad internacional, el hombre se desarrolla en un régimen de coexistencia organizada en el que se manifiestan diversos niveles y hace que trate de hallar la manera de mejorar las relaciones con quienes forman parte del conjunto.

1.3. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La función específica de las relaciones humanas puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de llevarse bien con los demás. Llevarse bien con los que nos rodean no es fácil, todo lo que se necesita es el propósito y la forma adecuada de desarrollarlo. Siempre que dos o más personas se reúnen con cualquier finalidad se establece una interacción, si el objetivo es llegar a acuerdos constructivos lo único que se tiene que hacer es adoptar las actitudes adecuadas, pero si no se tiene cuidado con las formas de comportamiento los resultados pueden ser contrarios, por lo cual se debe tratar de excluir todas aquellas actitudes que puedan dar lugar a falsas interpretaciones.

El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa que puede traducirse en manifestaciones agradables o desagradables y es a cada uno a quien corresponde elegir el tipo de manifestación que deseamos.

En el libro titulado: Las relaciones humanas, Jesús Antonio Alvarez esquematiza lo anterior de la manera siguiente:



1.4. PERSONALIDAD

Una de las principales características del hombre es su "individualidad".

No existen dos personas iguales.

Esta individualidad se debe precisamente a la personalidad de cada individuo y que hace que la forma de pensar, de actuar, de hablar, etc. sea distinta en todos los seres humanos.

La personalidad es el conjunto de rasgos físicos, culturales y psíquicos que caracterizan a cada individuo, y son precisamente estos rasgos los que lo hacen actuar de una forma u otra.

Los rasgos físicos se refieren a las características que se ven de inmediato en la persona, como estatura, complexión, cabello, estructura ósea, etc. Los rasgos psíquicos son la inteligencia, memoria, ingenio, empatía, agresividad, etc. Los rasgos culturales son la nacionalidad, educación, ideas, religión, etc.

De lo anterior se concluye que cada uno de los rasgos de la personalidad pueden ser heredados o adquiridos.

Todas estas características hacen que cada individuo sea diferente a los demás, que actúe y piense distinto, y es precisamente esta forma de pensar, de acuerdo a la personalidad lo que determina la conducta, la forma en que se va a

comportar en determinada situación y con determinado grupo, de ahí la importancia que tiene este tema en el conocimiento de las relaciones humanas.

1.5. CONDUCTA

En ocasiones se desconoce por qué algunas personas actúan de tal forma o por que toman cierta decisión. Sin embargo todo tiene una causa y esta obedece el principio de causalidad que incluye también la conducta.

A pesar de lo anterior con frecuencia es difícil encontrar la causa que origina determinada decisión. Sin embargo la conducta tiene su causa en el conjunto de procesos fisiológicos o psicológicos que provoca el estímulo.

Esquemalizando:

Estímulo → sujeto u organismo → respuesta → consecuencia

El estímulo puede ser exterior (un golpe, un grito, etc.) o interior (hambre).

Como ejemplo se cita el caso de un trabajador que decide renunciar debido al maltrato que recibe, siendo éste trato el estímulo que desencadena todo un proceso interno que a la larga provoca la renuncia.

Así pues la conducta se refiere al comportamiento que se establece de acuerdo a la situación que se presente.

1.6 MOTIVACIÓN

La motivación es el conjunto de fuerzas conocidas o desconocidas por el propio sujeto y que determinan cualquier comportamiento, sea o no aparente. Sin embargo el término de motivación es muy complejo en cuanto a su definición se refiere.

En el aspecto organizacional se define a la motivación en el trabajo como el proceso por el cual se moviliza la conducta y se sostiene en el interés de satisfacer las necesidades individuales y lograr los objetivos organizacionales.

En ocasiones se escucha el término "motivar" como sinónimo de estimular o persuadir, cuando en realidad lo que se desea es:

- a) Conocer las motivaciones básicas de las personas o grupos.
- b) "Utilizar" a las personas para lograr el comportamiento deseado.

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que las necesidades son una cuestión muy individual, es obvio que no se puede encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

Con el tiempo han surgido múltiples teorías acerca del tema, a continuación se exponen algunas de las más trascendentales.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Esta teoría supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface. La teoría sostiene que el individuo está permanentemente en estado de motivación y que a medida que se satisface este deseo, surge otro en su lugar y así indefinidamente. Tales necesidades son las siguientes:

FISIOLÓGICAS: El nivel más bajo en la jerarquía. Son éstas las que todos tratan de satisfacer primero por ser las que sostienen la vida. Entre ellas se incluyen las necesidades de alimento, oxígeno, descanso, sexo, etc.

SEGURIDAD. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las del siguiente nivel jerárquico empiezan a dominar el comportamiento del hombre. Estas necesidades se refieren a la protección contra el peligro, la privación y la amenaza. Aunque la protección contra peligros naturales es menos importante hoy, la naturaleza de la industrialización hace que la seguridad económica sea muy fuerte, especialmente cuando se consideran las relaciones de dependencia entre trabajadores y patrono.

NECESIDADES SOCIALES. Una vez que ya han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y las de seguridad, las necesidades sociales vienen a ser importantes motivadores de la conducta. Entre ellas está el ser aceptado por otros y sentirse parte de grupos sociales.

NECESIDADES DE ESTIMACIÓN O AMOR PROPIO

La estimación de sí mismo y el ser estimado por otros forma el cuarto nivel de las necesidades, la primera se refiere a las necesidades de realización, competencia, confianza en sí mismo y conocimientos, mientras que la necesidad de ser estimado por los demás se refiere a necesidades de posición social, apreciación y reconocimiento.

NECESIDADES DE AUTO-ACTUALIZACIÓN Y AUTOREALIZACIÓN. Estas se encuentran en el más alto nivel de la jerarquía, se refieren al hecho de alcanzar un total desarrollo y utilización de las potencialidades de cada uno y de lograr así todo lo que el individuo es capaz de realizar.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría que quizá ha estimulado el mayor interés en los últimos años ha sido la de HERZBERG que a veces se describe como la teoría "motivadora higiénica". En varios aspectos es semejante a la teoría de las necesidades de Maslow, y propone dos clases de factores que coinciden aproximadamente con la categoría del nivel superior e inferior del marco de referencia de Maslow. Las de la primera clase son los llamados factores higiénicos entre los cuales se incluyen cuestiones como la política y administración de la compañía, la supervisión técnica y las condiciones de trabajo. En la segunda clase o de factores motivadores se incluyen elementos tan vinculados al empleo como la realización, el reconocimiento, etc. Así pues la teoría dice que solamente los motivadores pueden motivar la conducta.

Existen otras teorías como las de la equidad o la teoría de "motivación para realizar" que también es importante conocer y de las que a continuación se hace una síntesis.

Sin embargo, es importante mencionar que el hecho de que una persona se motive es un complejo sistema en el que el origen real debe estar dentro del individuo, como una especie de resorte interno que lo lleve a desarrollar ciertas actividades.

| TEORÍA | CONCEPTO BÁSICO |
|---|---|
| Jerarquía de las necesidades de Maslow. | El hombre tiene necesidades fisiológicas de seguridad, afiliación y auto-realización que se activan en forma consecutiva al satisfacerse las anteriores. |
| Los dos factores de Herzberg. | Hay dos Factores: HIGIÉNICOS (Condiciones de trabajo, supervisión) y MOTIVADORES (Realización, promoción etc.). Estos motivan al empleado, los primeros impiden su inatisfacción. |
| Teoría de la equidad. | Las personas "saben lo que merecen" en términos de recompensas. |
| Motivación para realizar. | Las personas tienen una necesidad básica de realizar. |

CAPITULO II

COMUNICACIÓN

2.1. LA NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es vital en cualquier lugar en que la gente se desarrolla, escuela, trabajo, familia, etc. Es por ello que es de suma importancia para el buen Funcionamiento de las relaciones humanas.

Se define a la comunicación como la transacción y recepción de mensajes, lo cual incluye no solo información sino también sentimientos, actitudes y motivaciones entre las partes ya sea en forma consciente o inconsciente. Es por ello que la comunicación es todo un complejo proceso en donde la mayoría de las fallas que en ella ocurren se deben a la incorrecta transmisión del mensaje dejando a un lado las dificultades que en el camino pudieran presentarse.

Lo que se busca con la comunicación es que los demás entiendan realmente lo que se desea transmitir, lo cual requiere que ésta sea lo más clara posible.

En el proceso de la comunicación intervienen varios elementos que la hacen posible, a continuación se citan los más importantes, así como también las barreras que pueden existir en el desarrollo del mismo.

2.2. ELEMENTOS Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

1) FUENTE DE LA COMUNICACIÓN

Es aquella persona o aquel emisor en el que se origina la comunicación y que dirige todo el proceso.

2) RECEPTOR DE LA COMUNICACIÓN

Es la persona o grupo a quien se dirige dicha comunicación. Este punto es de gran importancia ya que todo el proceso debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente.

3) CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN

Es lo que se desea comunicar, el mensaje que se desea transmitir. El proceso debe ser realizado en una forma tal que el contenido vaya íntegro y fiel al receptor.

4) MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Es el canal que sigue la transmisión del mensaje.

Los medios pueden clasificarse de la forma que sigue:

- a) **Estáticos:** Son todos aquellos que presentan el mensaje completo al receptor para su descodificación.
- b) **Dinámicos:** Son aquellos que transmiten constantemente mensajes que cambian, ya que el mensaje exige atención en el momento preciso de su emisión a causa de su continuidad.
- c) **Verbales:** La fuerza y debilidad del lenguaje es la fuerza y debilidad de los medios verbales. Si el vocabulario del receptor es más reducido que el de el transmisor se perderá parte de la información.
- d) **No Verbales:** Son aquellos que pueden evitar el uso del lenguaje humano: Cuadros, gráficas, imágenes, etc., y que además no dependen de la palabra escrita o hablada para la transmisión de la información. Los medios no verbales pueden ser muy claros si el mensaje es simple, pero confusos si el mensaje es complicado.
- e) **Intensos:** Tienen gran cantidad de datos, son bien planeados y estructurados lo cual les da un carácter dinámico.

- f) *Medios moderados*: Requieren retroalimentación ya que no contienen todos los datos necesarios para que se desarrolle una completa comunicación.

CLASIFICACIÓN DE MEDIOS

| MEDIO | VERBAL | NO VERBAL |
|-----------|---|-------------------------------------|
| Estático | Libros, revistas, carteras, etc. | Fotografía, gráficas, dibujos, etc. |
| Dinámicos | La voz, grabaciones, películas de T.V. programas de radio, etc. | Gestos, además, filminas, etc. |
| Intensos | Radio, teléfono, T.V. etc. | |
| Moderados | Conversación, teléfono, T.V. etc. | |

5) RESPUESTA.

Es la retroalimentación del proceso. Toda comunicación implica una respuesta, es por ello que la comunicación es bilateral y en consecuencia la fuente

se convierte en receptor y viceversa, siendo en ocasiones difícil predecir el ritmo con que el sentido va a cambiar.

6) AMBIENTE DE LA COMUNICACIÓN

El estado en que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor influye muchas veces en la claridad y fidelidad del mensaje.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

A las barreras se les conoce también con el nombre de “ruido”, y es todo aquello que reduce la precisión o fidelidad de la comunicación.

Existen varias formas de clasificar estas barreras, una de ellas es hacerlo en relación a cada uno de los elementos del proceso.

- a) **FUENTE.** No tener el mensaje completo
- b) **RECEPTOR.** No poner atención o no aclarar dudas.
- c) **CANAL.** No escoger el más eficaz para la comunicación que se este realizando, o bien usar un canal sumamente largo.

- d) **RESPUESTA.** Impedir que ésta se dé ya sea ignorándola o haciendo difícil su manifestación.
- e) **MENSAJE.** Añadir elementos innecesarios que lo hacen confuso.
- f) **AMBIENTE.** No escoger el más adecuado de acuerdo al tipo de comunicación que realizamos.

Sin embargo, la clasificación que se hace con más frecuencia en razón de su claridad, es la que sigue a continuación

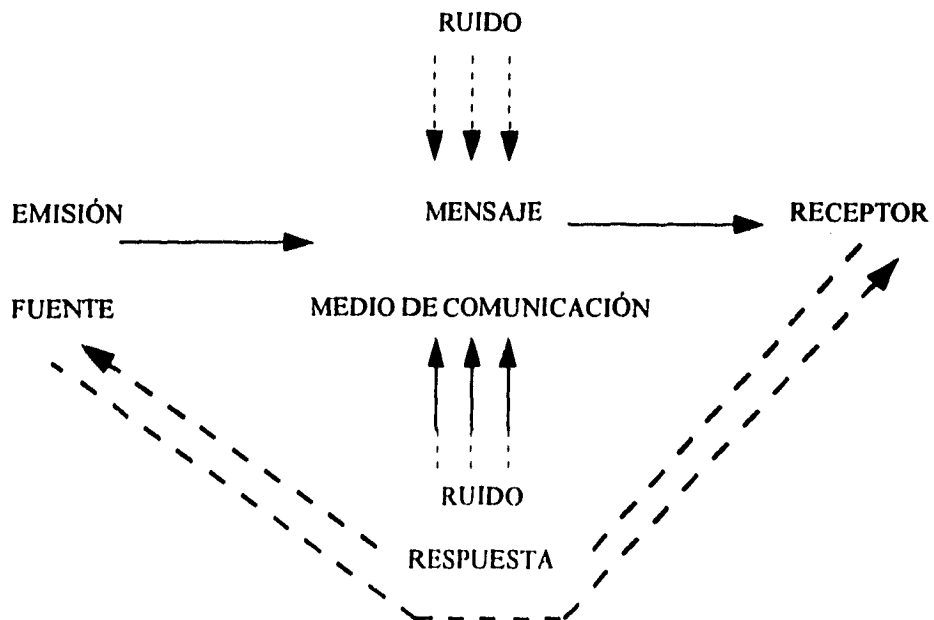
- A) **BARRERAS SEMÁNTICAS:** Están formadas por todo uso inadecuado del lenguaje, por ejemplo, palabras con doble sentido, distinto idioma, etc.
- B) **PSICOLÓGICAS:** Turbación o irritación en quien da el mensaje o en quien lo recibe.
- C) **SOCIOLÓGICAS:** Antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación
- D) **CULTURALES:** Distintos niveles de preparación entre quienes dan y quienes reciben el mensaje.

E) ADMINISTRATIVAS: Sistemas inadecuados de organización, canales innecesariamente largos, etc.

F) FISIOLÓGICAS: Dificultades en la audición del receptor, en la expresión del comunicador o facultades visuales

G) FÍSICAS: Ambiente de ruidos, ecos, etc. en donde se realiza la comunicación.

En forma esquematizada lo anterior se puede representar como sigue.



2.3. FORMAS DE COMUNICACIÓN

El proceso de la comunicación tiene determinadas características que hacen posible su clasificación tomando en cuenta enfoques distintos para su estudio.

- 1) De acuerdo a los canales que se sigue y al contenido que se maneja, la comunicación puede ser formal e informal.
 - a) La comunicación formal lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa por medio de los canales que ésta señala, por ejemplo un reporte de trabajo o una queja.
 - b) La comunicación informal por su parte no se refiere a los casos que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados, además va cargada de aspectos sentimentales y se caracteriza por ser muchas veces defensiva. Un ejemplo de ella son los comentarios o chismes en la empresa.
- 2) De acuerdo al receptor se clasifican como individual o genérica dependiendo a quien se dirija, a una persona o a un grupo.

3) De acuerdo a la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser.

IMPERATIVA: Exige una respuesta precisa, una acción un cambio de actividad, etc.

EXHORTATIVA: Este tipo de comunicación sugiere y espera una acción sin que la sugerencia provoque una obligatoriedad.

INFORMATIVA: Sólo comunica algo sin que se espere un acto inmediato, al menos a corto plazo.

4) En lo que respecta a la manera en que la comunicación se establece ésta puede ser: oral, escrita o gráfica.

5) En cuanto al sentido en que se desarrolla, puede ser vertical u horizontal ya sea que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas.

a) **COMUNICACIÓN VERTICAL.** Esta puede ser ascendente o descendente.

La comunicación vertical descendente incluye

- Políticas.
- Reglas.

- Instrucciones.
- Ordenes.
- Informaciones.

También se incluyen los manuales de organización, las gráficas y avisos en los tableros, folletos, etc.

La comunicación vertical ascendente comprende.

- Reportes.
- Informes.
- Quejas.
- Sugerencias.
- Entrevistas.
- Respuestas a encuestas

b) COMUNICACIÓN HORIZONTAL. Este tipo de comunicación se presenta cuando se desea informar algo o comunicar puntos de vista diversos entre varias personas, por ejemplo.

- Juntas.
- Mesas redondas.

- Asambleas.
- Seminarios, etc.

2.4. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

Para que la comunicación sea lo más precisa y fiel posible es importante que se sigan ciertas reglas que al pasar del tiempo se ha observado, elevan la calidad del proceso. Básicamente estos principios son seis y consisten en lo siguiente:

- 1) **PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD.** “Es responsable del éxito o fracaso de la comunicación la persona o fuente en quien se origina”.

En algunas ocasiones se culpa de la deficiencia en la comunicación a otros elementos, siendo que el responsable es la fuente que seguramente tuvo algunas deficiencias en el canal usado o en el momento en que decidió transmitir el mensaje.

- 2) **PRINCIPIO DE ADAPTACIÓN**

“La comunicación debe adaptarse a la persona que la recibe y no a la fuente”.

Este principio es de gran importancia pues de no cumplirse, la comunicación se torna deficiente. Por ejemplo si el nivel cultural entre la fuente y el receptor es muy distinto, éste último no comprenderá algunas cosas.

Cuando se desarrolla una comunicación global, es decir a un grupo de personas, el principio toma especial aplicación ya que existen diversos niveles culturales entre los participantes.

3) PRINCIPIO DE EFECTIVIDAD. “En la comunicación se debe usar siempre el canal más efectivo para ejecutarla”. Muchas veces debido a que no se utilizó el mejor medio, la comunicación se pierde. Por ejemplo si se desea dar alguna instrucción que es repetitiva el mejor medio es el escrito.

4) PRINCIPIO DE BILATERALIDAD.

“ La comunicación es más completa si se tiene una respuesta completa del receptor”.

Lo anterior ayuda a conocer si el receptor captó adecuadamente lo que se deseaba que captara.

5) PRINCIPIO DE INTEGRIDAD.

“ El mensaje debe llegar completo y sin distorsiones al receptor”

Para que esto suceda se debe tener la completa seguridad de usar el canal adecuado, así como la correcta duración del mismo, es decir-por ejemplo-no usar canales tan largos para que la información no se distorsione.

6) PRINCIPIO DE CIRCUNSTANCIALIDAD.

“ El ambiente en que se transmite el mensaje condiciona que este llegue adecuadamente al receptor”.

Por ejemplo, la posibilidad de que una queja sea atendida es mayor si se anuncia la incorformidad en una reunión oficial que si se hace sólo un comentario entre los empleados.

Ya para mediados de los años cuarenta existía una organización dedicada exclusivamente al estudio de la dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

La Dinámica de grupos se define como el conjunto de fuerzas generadas en el interior de un grupo, que afectan a sus miembros y modifican su conducta.

3.1. GRUPOS.

Un grupo es un conjunto o asociación de personas que están en contacto los unos con los otros, teniendo en cuenta la existencia de unos y otros, así como la conciencia de algún elemento que los relaciona.

CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO.

Todos y cada uno de los grupos es distinto a los otros, sin embargo existen algunas características que son por lo general comunes a todos. Entre las más importantes se pueden contar a las siguientes:

1) CONCIENCIA DE LA EXISTENCIA DEL GRUPO

Todos los elementos del grupo se consideran en conjunto como una unidad, sintiéndose además identificados los unos con los otros.

2) OBJETIVOS CLAROS.

Todos los elementos conocen la meta e ideal del grupo, el objeto de su existencia.

3) CONJUNTO DEFINIBLE.

El grupo se forma siempre por al menos dos o más personas con ideas y pensamientos similares y característicos.

4) ACCIÓN Y DEPENDENCIA RECÍPROCA

Existe una alta comunicación entre todos los miembros del grupo ya que todos se necesitan para poder lograr los objetivos que persigue el grupo.

5) UNIDAD EN EL GRUPO.

Se puede decir que el grupo es una célula o un organismo con fuerza propia.

Sin embargo el grupo es una unidad en constante nacimiento ya que con cierta frecuencia se modifican algunas formas de pensar, algunos objetivos, lo cual

es consecuencia de la acción de ciertas fuerzas que se engloban en dos tipos principales.

a) EXÓGENAS.

Son aquellas fuerzas provocadas por otros grupos, por el medio ambiente, así como por los valores manejados fuera del grupo (Sociedad, religión, etc.). Estas tensiones pueden modificar al grupo dependiendo de su intensidad.

b) ENDÓGENAS.

Se refieren a las necesidades, aspiraciones, y objetivos individuales de sus miembros.

3.2. CAUSAS DE FORMACIÓN DE GRUPOS

Cada uno de los elementos que forma el grupo es importante, lo cual hace que deje de ser un mero número intercambiable, pues una vez dentro del grupo adquiere una ubicación y un orden propio. Aparece entonces la reciprocidad en la relación, lo que indica que cada uno es para el otro como él mismo.

Los motivos por los que la gente se une a un grupo son variados ya que las personas pueden hacerlo por beneficio o no dependiendo de ideales y ambiciones, sin embargo las causas más frecuentes son las siguientes:

- a) **SEGURIDAD:** El sentimiento de inseguridad, “de estar solos” se reduce al unirse a un grupo, las personas son entonces más fuertes, resisten mejor las amenazas y dudan menos de sí mismas. “La unión hace la fuerza”. Es por ello que los trabajadores se sienten más seguros al integrarse a un sindicato.

- b) **ESTATUS Y AUTOESTIMA:** El hecho de pertenecer a un grupo, muchas de las veces de prestigio además de que puede proporcionar estatus y reconocimiento. En ocasiones tal necesidad de autoestima se ve en parte satisfecha cuando se es aceptado por grupos de mucho prestigio.

- c) **INTEGRACIÓN Y AFILIACIÓN:** Los grupos satisfacen las necesidades sociales, es así como la gente disfruta la interacción regular que se da en el grupo. Es por esta razón que el ambiente en el trabajo satisface las necesidades sociales y de amistad.

- e) **PODER:** Es éste una de las principales causas de deformación de un grupo, ya que las personas muchas veces se unen a un grupo para así adquirir poder y tratar de lograr algo que estando solos sería poco menos que imposible.

Es así que un grupo es capaz de aplicar presión sobre algún objetivo específico como por ejemplo un aumento de salario o un cambio de director.

- f) **OBJETIVOS CLAROS:** En ocasiones la formación del grupo obedece a la persecución de un objetivo fijo ya trazado con anterioridad lo cual provoca su creación. Algunos ejemplos son el formar a un equipo de diez personas para investigar el motivo de la caída de las ventas en la empresa o el estudiar si el nuevo producto funcionará o no.

3.3. CLASIFICACIÓN DE GRUPOS

Como se ha dicho antes un grupo se forma por dos o más individuos los cuales interactúan entre sí, siendo interdependientes y obedeciendo la reunión al deseo de alcanzar objetivos particulares. Es en base a estos objetivos que es posible clasificar a los grupos.

A) GRUPOS FORMALES

En estos grupos el comportamiento a seguir ya ha sido estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. A su vez los grupos formales se subdividen en:

- a) **GRUPOS DE MANDO:** Formado por los subordinados que reportan directamente a un gerente. Ejemplo de ello es un supervisor y los trabajadores o más explícitamente, un sargento y sus soldados.
- b) **GRUPOS DE TRABAJO:** Está constituido por personas que trabajan juntas persiguiendo un objetivo común, sin estar limitados a un superior jerárquico inmediato. Por ejemplo una reunión entre representantes de los trabajadores, empresarios e intermediarios para acordar algún precio.

Es importante señalar que todos los grupos de mando son a la vez grupos de trabajo, pero estos últimos no son grupos de mando.

B) GRUPOS INFORMALES.

Estos grupos carecen de una estructura formal, y tal estructura no ha sido determinada por la empresa. Entre ellos están los siguientes:

A) GRUPOS FORMALES

En estos grupos el comportamiento a seguir ya ha sido estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. A su vez los grupos formales se subdividen en:

- a) **GRUPOS DE MANDO:** Formado por los subordinados que reportan directamente a un gerente. Ejemplo de ello es un supervisor y los trabajadores o más explícitamente, un sargento y sus soldados.
- b) **GRUPOS DE TRABAJO:** Está constituido por personas que trabajan juntas persiguiendo un objetivo común, sin estar limitados a un superior jerárquico inmediato. Por ejemplo una reunión entre representantes de los trabajadores, empresarios e intermediarios para acordar algún precio.

Es importante señalar que todos los grupos de mando son a la vez grupos de trabajo, pero estos últimos no son grupos de mando.

B) GRUPOS INFORMALES.

Estos grupos carecen de una estructura formal, y tal estructura no ha sido determinada por la empresa. Entre ellos están los siguientes:

- a) **GRUPOS DE AMISTAD:** Surgen cuando los miembros tienen características semejantes tales como la edad, aficiones parecidas, etc.

- b) **GRUPOS DE INTERÉS:** Son aquellos que se forman con el objeto de lograr un fin informal y de deseo común, como por ejemplo una reunión estudiantil o de trabajadores con el objeto de establecer alguna fecha para realizar una fiesta.

3.4. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO.

Por lo general los grupos se encuentran en un estado constante de cambio, es por eso que el desarrollo de un grupo se constituye como un proceso dinámico.

Se sabe que son varias las etapas que se establecen en el desarrollo de un grupo pero básicamente se pueden conjuntar en cuatro:

FORMACIÓN: Aquí predomina una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Existe pues una especie de "sondeo" en cuanto a la conducta de cada uno. Una vez que los miembros se comienzan a considerar parte ya del grupo, esta fase concluye.

CONFLICTO: En esta fase los miembros se aceptan como parte del grupo pero existe cierta resistencia ante el control que éste impone al individuo. Existe además un conflicto respecto a quien va a controlar al grupo. Una vez finalizada esta etapa ya se advierte una clara jerarquía en el liderazgo del grupo.

ORGANIZACIÓN: En esta fase surge una gran cohesión en el grupo y aparecen relaciones estrechas, así como un gran sentido de identidad y camaradería. Esta etapa concluye cuando el grupo presenta ya una estructura continua así como un conjunto común de expectativas.

REALIZACIÓN: En esta etapa la energía del grupo se centra casi totalmente en la ejecución de tareas. La estructura ya es plenamente aceptada.

De lo anterior se pueden visualizar los pasos que un grupo sigue para llegar a la etapa final, lo cual no siempre se consigue.

Todo comienza con una "exploración" con el objeto de "ver" que es lo que el grupo va a hacer y en que forma. Posteriormente se desarrolla una lucha por el control, por conocer quién será la guía. Una vez aceptada la jerarquía se realiza la repartición de tareas y fechas de las mismas.

La dinámica del grupo es un asunto muy complejo ya que -por ejemplo- en ocasiones altos niveles de conflicto provocan un alto desempeño, es por ello que a veces los grupos que están en la etapa de conflicto dan mejores resultados que los de la tercera a cuarta etapa.

De igual forma se pueden encontrar "regresiones" en un grupo a etapas precedentes, o también la coexistencia de varias etapas al mismo tiempo, como clásico de ello es la existencia -con cierta frecuencia- simultánea de las fases de conflicto y organización.

Es por todo lo anterior que se debe considerar a los grupos como entidades dinámicas que pueden ayudar a comprender los problemas que surgen o pueden surgir en toda una organización.

3.5. FACTORES DE INFLUENCIA EN LA COHESIÓN DEL GRUPO.

La influencia que un grupo tiene en un individuo depende en mucho de la atracción que éste ejerce sobre el individuo. A su vez el grado de influencia está determinado por varios factores, a continuación se exponen los más importantes.

- 1) **TAMAÑO DEL GRUPO:** El tamaño del grupo es de gran importancia ya que se han hecho estudios en la industria y se ha encontrado que la cohesión del grupo disminuye a medida que aumenta el tamaño de este a partir de veinte miembros. Más allá de este número la cohesión del grupo se ve seriamente afectada.

Se ha visto que incluso el tamaño del grupo tiene más influencia sobre su cohesión que otros factores como la edad ó semejanzas en la educación. Lo anterior es comprensible si se considera que al incrementarse notablemente el tamaño, tanto las interacciones como la comunicación fallan.

- 2) **COMPETENCIA ENTRE GRUPOS Y DENTRO DEL GRUPO:** Un factor muy curioso es la existencia de competencia dentro del mismo grupo ya que se ha comprobado que esta produce ciertas divisiones y fallas en el interacciones. Por el contrario se ha comprobado que la competencia entre grupos distintos suele incrementar la cohesión debido al ambiente competitivo creado, sin embargo esto también depende del grupo que gane o pierda ya que en el grupo perdedor surgen algunas tensiones que pueden contribuir a alterar las relaciones internas.

- 3) **POSICIÓN:** La posición del grupo puede representar varias cosas tales como el desempeño global, el nivel organizacional o el trabajo que realiza el grupo

Así pues se ha observado que en los grupos de alta posición que no tenían éxito en el cumplimiento de sus metas la cohesión disminuía.

- 4) **METAS:** Toda persona que ingresa a un grupo debe estar consciente de que el grupo puede hacer algo que ella sola no puede realizar. Es por ello que el acuerdo sobre las metas aumenta la cohesión, mientras que los desacuerdos en la forma de cumplirlas hacen que disminuya.

- 5) **AMBIENTE Y PROXIMIDAD:** La naturaleza del trabajo también interviene en la cohesión del grupo ya que si existe ruido o poca interacción humana a causa del tipo de empleo, la cohesión se ve disminuida.

- 6) **RELACIONES ESTABLES:** La relación estable es un factor de gran importancia ya que se ha visto que los grupos que se perturban o reorganizan con frecuencia no llegan a adquirir cohesión mostrando además altos índices de ausentismo y rotación.

Existen algunos estudios que se han enfocado a realizar serios análisis para tratar de visualizar, como afecta a la producción la cohesión de los grupos que hay dentro de la organización. A continuación se exponen tres de los más relevantes.

ESTUDIO DE SHACHTER

S. Shachter manejó en su estudio¹ un par de variables independientes. Primero la capacidad de clasificar al grupo como de alta o baja cohesión. En segundo lugar clasificó las normas del grupo según fueran positivas o negativas, tomando en cuenta si el grupo estaba o no de acuerdo en las normas de rendimiento que tenía que cumplir.

Sus resultados indicaron que un grupo altamente cohesivo con normas positivas provoca un aumento significativo en la producción del grupo, mientras que un grupo altamente cohesivo con normas negativas puede producir una reducción significativa.

De igual forma se comprobó que un grupo de baja cohesión, con normas positivas, incrementa la producción mientras que uno de baja cohesión con normas negativas tiene un efecto muy pobre en la producción.

ESTUDIO DE SEASHORE

Este estudio² se realizó entre 5871 empleados que formaban 228 grupos de trabajo de los cuales 93% eran varones.

Los investigadores hallaron que los miembros de grupos de alta cohesión estaban menos ansiosos que los grupos de baja cohesión en los cuales la tensión era alta.

Se observó también que la cohesión del grupo era proporcional a su productividad existiendo menos variación en ésta en los grupos de alta cohesión.

MODELO DE HOMANS

Este modelo³ indica que ciertos factores de fondo como el ambiente, la tecnología, la estructura organizacional y de orientación así como el comportamiento del líder se combinan para definir actividades, interacciones y sentimientos requeridos del grupo. Tal comportamiento interactúa de inmediato con los sentimientos de los miembros del grupo dando por resultado un sistema interno informal y un comportamiento emergente que incluye interacción,

actividad y un sentimiento emergente (las normas son un ejemplo de tal sentimiento).

Es así como la productividad, satisfacción y desarrollo individual se muestran como una consecuencia del comportamiento emergente del grupo.

3.6. ESTRUCTURA DEL GRUPO

Siempre que se desee analizar un grupo se deben tomar en cuenta tres conceptos fundamentales que hablan a grandes rasgos de la forma en que éste se encuentra estructurado. Tales conceptos son: **ROLES, NORMAS Y ESTATUS.**

ROLES.

Este término se refiere a todos aquellos patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social, es decir el papel que desempeña.

La gente representa distintos roles en la vida dependiendo del momento en que se encuentre ya que se desarrolla en varios grupos; la familia, el trabajo, etc.

IDENTIDAD Y PERCEPCIÓN DE ROLES

Existen actitudes y conductas compatibles con "X" rol y son éstas precisamente las que producen la identidad del rol. De igual forma las personas tienen la capacidad de cambiar rápidamente de papel cuando la situación establece cambios radicales. Un ejemplo de ellos es cuando un dirigente sindical es ascendido y al paso de los meses deja de tener una actitud favorable al sindicato para tenerla hacia la gerencia.

Existen también casos en los que lo vago de la situación y la poca claridad del papel provocan que la gente retroceda a su anterior identidad del rol. Un claro ejemplo son las reuniones de personas que fueron compañeros de estudio en la preparatoria, en donde los miembros se encuentran diez años después. En este caso se ha visto que los miembros toman sus antiguos roles: "los líderes," "la porrista," "el intelectual", aún cuando en la vida real y actual tengan roles totalmente distintos.

La forma en que cada uno debe actuar en determinada situación es lo que se llama percepción del rol, es decir se actúa de acuerdo a como se cree que debe

hacerse. Tales percepciones se toman de los estímulos exteriores como las películas, los libros, el radio, etc.

EXPECTATIVAS Y CONFLICTOS DE ROLES.

EL modo en que los demás piensan que se debe actuar en determinada situación es lo que se llama "expectativas del rol". Ejemplos de ello son el esperado comportamiento agresivo y dinámico de un entrenador o la dignidad y respeto que creemos debe acompañar a un político.

Cuando un individuo está ante expectativas de rol contradictorias surge un conflicto de roles. Este conflicto puede presentarse cuando una persona se da cuenta que el cumplir con las exigencias de un papel dificulta el cumplimiento de otros o bien existen situaciones donde dos o más expectativas de rol resultan mutuamente contradictorias. Tales conflictos intensifican la tensión y frustración interna, existiendo varias respuestas conductuales para solucionarlos. Una de las mejor adaptables es la de recurrir a las reglas, normas y procedimientos que se establecen en la organización. Un ejemplo de ello es la creación de un ambiente formal en una clase con el objeto de evitar que la amistad interfiera con la actividad docente del profesor.

NORMAS

Las normas son los patrones de comportamiento aceptados y compartidos por los integrantes de un grupo. Las de tipo formal se encuentran incluidos en los manuales de las organizaciones, estableciendo las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. Sin embargo la mayoría son informales y difieren entre los grupos, las comunidades y las sociedades.

SURGIMIENTO DE LAS NORMAS

Las normas se van desarrollando en la medida en que los miembros de un grupo aprenden qué conductas son indispensables para el buen funcionamiento del conjunto.

Sin embargo en su mayoría, las normas pueden surgir por alguna de las siguientes causas:

- 1) AFIRMACIONES EXPLÍCITAS HECHAS POR UN MIEMBRO DEL GRUPO:** Por ejemplo la prohibición (del líder del grupo) de recibir llamadas telefónicas a la hora de trabajo.

2) ACONTECIMIENTOS DECISIVOS EN LA HISTORIA DEL GRUPO:

Un ejemplo de ello sería un accidente en "X" taller por abandonar el puesto de trabajo un par de minutos, lo cual trae como consecuencia que se trabaje más atentamente evitando en lo posible cometer el mismo error.

3) TRANSMISIÓN DE CONDUCTAS ANTERIORES: Los integrantes de un grupo siempre tienen expectativas procedentes de otros grupos a los que han pertenecido. Es por eso que los grupos prefieren admitir elementos parecidos a los actuales de acuerdo a la formación y experiencia de sus miembros.

De igual forma existen algunos factores que hacen que las normas sean relevantes, entre ellos tenemos:

- a) Si facilita la supervivencia del grupo.
- b) Si mejora la predicibilidad del comportamiento de los integrantes del grupo.
- c) Si reduce los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros.
- d) Si permite a los miembros expresar valores centrales del grupo aclarando el rasgo distintivo de identidad.

Por otra parte, se sabe que el deseo de aceptación que tienen las personas, hace que éstas se conformen a las normas del grupo, lo cual provoca fuertes

presiones sobre los integrantes para que cambien de actitud y conducta para ajustarse a las normas, así como a la opinión generalizada que éstas provocan en los demás.

ESTATUS.

El estatus es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro de un grupo y que puede ser impuesto por la organización mediante títulos o protocolos, o bien presentarse de manera informal debido a la destreza, sexo, escolaridad etc.

FUENTES DEL ESTATUS.

El estatus lo confiere el grupo y es en consecuencia una percepción de valor, varía según el momento y el lugar. Por ejemplo puede consistir en ser joven, viejo, mujer, hombre, blanco, negro, etc.

Las organizaciones confieren estatus de varias formas.

- Mediante la pertenencia a ellas.
- Ocupación.
- Nivel organizacional.
- Sueldo, etc.

METAS DEL GRUPO

Sólo podemos hablar de metas de grupo en la medida que las metas de cada uno de los miembros coinciden con las del grupo, y solamente alcanzando el grupo sus objetivos podrán tener ellos los máximos beneficios personales. Esto es totalmente cierto ya que de no ser así, los grupos no pasarían de ser meras aglomeraciones de individuos, un claro ejemplo de ello sería un equipo de fútbol donde cierto individuo prefiere anotar muchos goles por su cuenta socavando así el éxito del equipo.

Las condiciones bajo las cuales se distribuyen los beneficios de la producción, pueden fragmentar el avance del grupo hacia su meta transformándolo en un aglomeración de competidores que persiguen objetivos propios.

CAPITULO IV

LIDERAZGO

La dirección es uno de los temas en donde las ciencias del comportamiento han hecho grandes contribuciones. Los primeros estudios realizados eran estáticos y se hacían desde un punto de vista racional, sin embargo aún cuando la dirección trata de ser lo más lógica posible, la conducta ya sea de los subordinados o del dirigente no lo son tanto. Para explicar dicho comportamiento se deben tomar en cuenta las actitudes y motivaciones propias de cada individuo, lo cual hace más difícil el ejercicio de la dirección.

4.1. PODER Y AUTORIDAD.

Dos de los principales ingredientes en el liderazgo son el poder y la autoridad.

El poder es la influencia sobre los servicios de otros y el mando sobre ciertos bienes. Es por ello que está presente siempre que dos personas interactúan para influenciarse mutuamente.

Por otra parte la autoridad es la habilidad para limitar, reducir, o cambiar las alternativas de otro grupo o persona. Es un intento exitoso para dirigir la conducta de otro individuo.

La autoridad puede ser formal e informal dependiendo de su origen:

FORMAL: Es ajena al sujeto, se adquiere por nombramiento y dispone de medios coercivos para ejercer, por ejemplo el gerente de un banco.

INFORMAL: Se logra por méritos propios, es propia del sujeto, sólo tiene la fuerza que le atribuyen aquellos sobre los que se ejerce, por ejemplo un médico que se consulta.

4.2. DETERMINANTES DEL PODER.

Tales determinantes se refieren a los múltiples factores que intervienen para ostentar el poder ya sea en alto o bajo grado. Estos factores son los siguientes:

1) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Cada una de las jerarquías en que se encuentra estructurada una organización presenta una cierta cantidad de poder asignado de acuerdo al nivel de

que se trate. A medida que se asciende en la estructura de la organización disminuye la cantidad de dirigentes y se incrementa la cantidad de poder. Es así como el poder se encuentra más uniformemente distribuido en las estructuras descentralizadas que en las centralizadas ya que en las primeras existen menos niveles y en consecuencia existe más control por parte de cada dirigente.

2) DIVISIÓN DEL TRABAJO.

La gran organización actual ha dividido a tal grado el trabajo que el poder se encuentra también muy fraccionado.

3) CAPACIDAD PARA OTORGAR PREMIOS Y CASTIGOS.

Los premios y castigos se pueden utilizar como motivantes del comportamiento, es por ello que la correcta aplicación de ambos tanto en la duración como en su fuerza puede lograr el cambio deseado.

4) LEGITIMIZACIÓN.

La legitimización resulta del nombramiento formal que se otorga al ocupante de un cargo. A pesar de lo anterior hay casos en los que aún con este nombramiento si la persona, no ha logrado convertirse en parte en líder informal, no puede ejercer el poder como quisiera.

5) COMPETENCIA

La competencia es una motivación al desarrollo tanto profesional, como personal del dirigente. Es por ello que el dirigente trata de obtener mayor preparación para cumplir con los objetivos de la organización, así como un mayor poder en su ascenso.

6) MOTIVACIONES PERSONALES.

Los incentivos que mueven la conducta así como la estructura de la personalidad de un individuo son gran determinante del poder personal. Se cree que entre los motivos más universales esta el de PODER, entendiéndose éste como una necesidad de dominio. Podemos decir que siempre que una persona entra en contacto con otra se está manejando al mismo tiempo una cierta dosis de poder.

7) AJUSTE A LAS FUERZAS EXTERNAS.

Todos los sistemas externos modifican en cierta forma las unidades organizacionales, aumentando y disminuyendo el poder de quienes las dirigen debiéndose ajustar a las nuevas circunstancias. Un ejemplo de ello es el gerente de una empresa que debe limitar algunas decisiones de acuerdo a las leyes fiscales.

De acuerdo a lo anterior se puede establecer lo siguiente:

PODER = F (Est. Organizacional, división del trabajo, premio-castigo, legitimización, competencia, motivaciones personales, ajuste a las fuerzas externas).

4.3. TEORÍA DEL LIDERAZGO.

El liderazgo es el ejercicio del poder sobre un individuo o un grupo, con el objeto de obtener ciertas metas.

A menudo se confunde liderazgo con dirección, radicando la principal diferencia en que el liderazgo puede enfocarse tanto a los objetivos personales como a los de la organización mientras que la dirección sólo persigue estos últimos.

Con el objeto de entender a ciencia cierta lo que es el liderazgo se han realizado muchos estudios que con el tiempo han ido modificando sus enfoques en virtud de lo extenso y confuso del campo.

Es así como surgen diversas teorías que tratan de explicar lo que es el liderazgo, cada una de ellas con puntos de vista muy característicos.

TEORÍA DE RASGOS

En un principio el estudio de el liderazgo se enfocó a tomar en cuenta las características de los líderes tratando de aislar los rasgos personales de cada uno, tales como: Energía física, sentido de dirección, entusiasmo, amistad, integridad, dominio técnico, inteligencia, decisión, habilidad para enseñar y fé. Sin embargo esta teoría quedó poco a poco en el olvido ya que todos los esfuerzos por hallar las características idóneas de un líder fueron nulos. La razón fue que cada uno de los líderes tenía cualidades distintas que rompían con el esquema trazado.

TEORÍAS ENFOCADAS A LA TIPOLOGÍA

Luego de la teoría de rasgos los estudios se enfocaron a examinar los diversos tipos de dirección. Fue así como surgió una clasificación de los distintos estilos de liderazgo.

- a) **DICTATORIAL:** El único que toma las decisiones es el líder, utilizando para asegurar su obediencia, el castigo, la amenaza y la prohibición. Sin embargo aunque a corto plazo los resultados pueden ser positivos, a mediano plazo no son tan halagadores.

- b) **AUTOCRÁTICO:** Tiene centralizada la toma de decisiones, utilizando además la motivación ya sea positiva o negativa de los subordinados. A cambio el seguimiento y observancia de sus políticas y leyes puede satisfacer ciertas necesidades individuales.

- c) **DEMOCRÁTICO:** Es el estilo ideal ya que la autoridad se descentraliza, promoviendo así la iniciativa y el aprendizaje al compartirse las decisiones con los subordinados. Es por ello que un líder con tal estilo puede llevar a los subordinados a niveles altos de productividad.

- e) **“LAISSEZ - FAIRE”:** Se conoce como dirección de “manga ancha” ya que los subordinados realizan las decisiones fijándose ellos mismos sus propios objetivos.

A la larga éste estilo es caótico pues crea desconcierto, sin embargo hay casos en los que su aplicación es adecuada como en los centros de investigación, por ejemplo.

Se han realizado algunos estudios con el objeto de hallar el idóneo estilo de liderazgo, algunos de ellos son los realizados en la OHIO STATE UNIVERSITY así como los de la UNIVERSITY OF MICHIGAN. En los primeros se halló que los líderes que respetan la idea de los subordinados dando una confianza mutua y que insisten en cumplir todos los plazos comprometidos, tienen resultados positivos en la producción.

Por otra parte los estudios realizados en UNIVERSITY OF MICHIGAN, descubrieron que los líderes que dan más importancia a las relaciones interpersonales de sus subordinados tenían resultados positivos, ya que trataban de no ver a los empleados como un simple medio para alcanzar sus fines.

Sin embargo, los estudios anteriores no tomaban en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso del liderazgo, lo cual provocó que tales investigaciones fueran modificadas y dieran lugar a estudios más elaborados.

TEORÍAS SITUACIONALES

Se basan en la idea de que el mejor estilo de liderazgo depende de varios factores que están muy relacionados tanto con los individuos involucrados como con el medio ambiente en que éste se ejerce.

Las teorías situacionales tratan además de lo anterior, de dar una explicación científicamente válida en cuanto al estilo de liderazgo más adecuado en determinadas circunstancias.

Algunos de los diversos enfoques que se han dado a estas teorías, son los siguientes:

MODELO DEL CONTINUO

Este método⁴ establece que el comportamiento autocrático y democrático de un líder son sólo un par de las muchas posturas a lo largo de un continuo. Es decir que tenemos en un extremo el líder que toma decisiones y es obedecido, mientras que en el otro comparte con ellos la toma de decisiones, cayendo entre ambos puntos una gran cantidad de estilos de liderazgo.

MODELO DE FIEDLER

El modelo de Fiedler⁵ trata de indicar las condiciones en que los líderes deben aplicar determinado estilo ya sea motivado por la tarea o por las relaciones.

Se define así el carácter favorable de la situación, que es el grado de influencia y control que el líder tiene del grupo.

Para medir el carácter favorable Fiedler caracteriza tres factores:

- a) **Estructura de la tarea:** Medida en que la tarea se define con precisión y detalle.
- b) **Relaciones líder-miembro:** grado de respeto y seguridad que los subordinados tienen con el líder:
- c) **Poder de la posición:** grado en que la organización otorga al líder el poder de contratar, recompensar y penalizar a los subordinados.

Posteriormente Fiedler evaluó la situación en función de las tres variables anteriores. Así pues las relaciones Líder-miembro pueden ser buenas o malas, lo mismo que la estructura de la tarea, mientras que el poder de la posición puede ser fuerte o débil.

| CATEGORÍA. | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
|--------------------------|---|----|-----|----|---|----|-----|------|
| Relaciones Líder-miembro | B | B | B | B | d | d | d | d |
| Estructura de la tarea | A | A | b | b | A | A | b | b |
| Posición del poder. | F | D | F | D | F | D | F | D |

| | | |
|-------------------|------------|-----------------|
| Donde: B = Buena, | A = Alta, | F = fuerte |
| b = Baja, | D = Débil, | d = deficiente. |

Una vez evaluadas todas las posibilidades Fiedler llegó a la conclusión de que en situaciones muy desfavorables o muy favorables el estilo motivado por la tarea es el más efectivo, mientras que en situaciones intermedias el estilo motivado por las relaciones es el mejor.

TEORÍA DE HERSEY-BLANCHIARD.

Esta teoría⁶ establece que los estilos de liderazgo de acuerdo a la situación pueden ser "eficientes" o "ineficientes".

Hersey-Blanchard concluyeron que un liderazgo orientado a la tareas y en situaciones favorables se puede considerar que es adecuado, pero aplicado en situaciones no apropiadas es desagradable y poco efectivo. Se concluyó también que la naturaleza del oficio determina el liderazgo más apropiado pudiendo ser este de alta o baja flexibilidad.

Forma en que los demás visualizan los estilos de comportamiento de líderes eficientes e ineficientes.

| ESTILOS BÁSICOS | EFICIENTE | INEFICIENTE |
|--|--|---|
| Alto en orientación a la tarea. | Consideran que sabe lo que quiere. No crea resentimientos. | No tiene confianza en los demás, es desagradable. |
| Alta orientación a la tarea y las relaciones. | Consideran que es buen motivador, administra en equipo, fija normas altas. | Es una persona que trata de agradar a todos. |
| Alto en orientación a las relaciones. | Tiene fé completa en los demás, y le preocupa desarrollar sus capacidades. | Lo ven como interesado en la armonía. |
| Bajo en orientación a la tarea y a las relaciones. | Permite opinar a los subordinados sobre como hacer el trabajo. | Lo ven no comprometido y pasivo, poco le importa la tarea y las relaciones. |

CONDICIONES QUE EXIGEN ALTA Y BAJA FLEXIBILIDAD

| BAJA | ALTA |
|------------------------------------|------------------------------------|
| — Puestos gerenciales (bajo nivel) | — Puestos gerenciales (alto nivel) |
| — Metas establecidas. | — Metas emergentes. |
| — Tareas establecidas | — Tareas no estructuradas. |
| — Poco cambio ambiental, etc. | — Rápido cambio ambiental, etc. |

TEORÍA DEL CAMINO-META

Establece que la misión del líder radica en apoyar al empleado a alcanzar sus metas, dirigiéndolo de tal forma que éstas vayan de acuerdo con las de la organización.

Es así, como establece que los líderes efectivos pueden incrementar la motivación de los empleados a través de algunas variables tales como:

- 1) Ayudar a los subordinados para que puedan desarrollar bien los objetivos del trabajo.
- 2) Otorgando incentivos (dinero o reconocimientos) por cada logro.
- 3) Explicando como pueden realizar las metas.

De igual forma esta teoría establece cuatro estilos de liderazgo a los que el líder debe adaptarse dependiendo de la situación que se presente.

- a) **LIDERAZGO DIRECTIVO:** El líder enfatiza la planeación, organización y control. Provee las reglas, estándares y comunica a las personas lo que de ellas se espera.

- b) **LIDERAZGO DE APOYO:** Crea un clima de confianza enfatizando el desarrollo de relaciones mutuamente satisfactorias.
- c) **LIDERAZGO PARTICIPATIVO:** Consulta las opiniones de los subordinados y las toma en cuenta para las decisiones importantes.
- d) **LIDERAZGO ORIENTADO A LOS LOGROS:** Se establecen metas difíciles con elevadas expectativas, esperando que los subordinados asuman responsabilidades.

Sverdlik & William, en su libro Administración y organización resumen lo anterior como sigue:

| ESTILO | SITUACIÓN |
|-------------------------|---|
| Directivo. | En tareas ambiguas es favorable para la satisfacción y expectativas de los subordinados. En tareas claramente definidas provoca insatisfacción reduciendo las expectativas. |
| De apoyo. | En situaciones frustrantes y de tensión eleva la satisfacción de los subordinados. |
| Participativo. | En situaciones no repetitivas eleva la satisfacción de los subordinados. |
| Orientado a los logros. | En tareas no repetitivas y ambiguas eleva la confianza. |

4.4 FUNCIONES DEL LÍDER

De acuerdo a lo que hemos visto, un líder debe -en general- contar con ciertas características, independientemente del estilo que posea o aplique, tales como la habilidad adecuada para la detección y solución de problemas. De igual forma debe mantener siempre en alto las expectativas de los subordinados y tener gran confianza en sí mismo.

Lo anterior es aplicable si tomamos en cuenta que un líder tiene tres funciones principales:

- 1) El logro de los objetivos de la organización.
- 2) La integración del grupo.
- 3) Satisfacción de las necesidades del grupo. La satisfacción afecta positivamente la integración, y un grupo satisfecho e integrado es altamente efectivo para el cumplimiento de los objetivos deseados.

4.5 RESPONSABILIDADES DEL LIDERAZGO

Un líder responsable nunca debe olvidar algunos puntos que son sumamente importantes para el seguimiento correcto de las tareas encaminadas al objetivo final de la organización.

a) AL REALIZAR LA TAREA, EL LÍDER RESPONSABLE.

- Es claro en cuanto a su descripción.
- Define y suministra los recursos necesarios para su cumplimiento.
- Evalúa constantemente resultados y supervisa el progreso hacia las metas.

b) RESPECTO A LA MORAL DEL GRUPO

- Debe ofrecer oportunidades regulares para instruir al grupo.
- Ofrecer oportunidades de consulta.
- Asegurar que exista un procedimiento justo y formal para posibles quejas o sugerencias de los subordinados.

c) PARA APROVECHAR AL MÁXIMO A CADA INDIVIDUO

- Debe hacer sentir a cada persona, que su trabajo es importante para la organización:
- Debe comunicar a los subordinados si el rendimiento es satisfactorio o no.
- Debe pensar que su trabajo es un reto y que sus capacidades se ajustan a las responsabilidades.

CAPÍTULO V

TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones dentro de una organización es tanto subjetivo como objetivo. Por una parte comprende la identificación de las metas así como la elaboración de un programa adecuado para alcanzarlas. Por otra parte intervienen las características humanas de la persona que toma la decisión.

La toma de decisiones es el proceso de elegir entre varias alternativas, es por ello que desempeña un papel vital en la comunicación, la motivación, el liderazgo, etc.

5.1 DECISIONES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES

Algunas de las características que hacen diferentes ambos tipos de decisiones son las siguientes:

Las decisiones personales por lo general no pueden ser delegadas a otros, mientras que en las organizaciones existen con cierta frecuencia tales funciones.

Lo anterior implica que -por ejemplo- lo que sería una importante decisión en un individuo puede requerir de muchas decisiones subsidiarias (o juicios) que él mismo debe tomar. En tanto que una decisión importante en una organización puede ser expresada en su forma final por una persona, pero las decisiones subsidiarias consecuentes, por personas distintas, actuando así como una cadena organizativa.

Se puede decir pues, que la responsabilidad por una decisión organizacional con frecuencia no es personal hasta que es asignada.

La responsabilidad de una decisión dentro de una organización debe ser asignada en forma bien definida ya que lo apto de la misma depende en gran medida del conocimiento de los hechos así como del propósito de la organización.

5.2 NIVELES EN LA TOMA DE DECISIONES

Un camino objetivo para la toma de decisiones es similar en muchas formas a un trayecto lógico para la resolución de problemas. La toma de decisiones objetivas ocurre en tres niveles:

- a) **DECISIONES PARA DETENER:** Son de naturaleza emergente y se toman en situaciones difíciles con el objeto de resolver una desviación inesperada en la línea establecida. Una decisión emergente puede ser buena y en la mayoría de las ocasiones se usa sólo para dar un poco más de tiempo al directivo, con el objeto de encontrar una mejor solución más adelante.

- b) **DECISIONES PARA MODERAR:** Se toman para aminorar el efecto de un simple o potencial problema, una vez que la causa ha sido identificada. Esta acción de adaptación permite convivir con los efectos de un problema y reducirlos al mínimo. Podemos decir que ésta es la única que puede tomar un directivo cuando la causa del problema cae fuera del área de su jurisdicción.

- c) **DECISIONES PARA CORREGIR:** Van a la raíz del problema, el cual ha sido identificado con precisión con el objeto de que éste no se vuelva a presentar. Con esta acción se elimina la causa del problema.

5.3 CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN LA TOMA DE DECISIONES

Las circunstancias que se encuentran alrededor de una decisión son variadas, sin embargo, a grandes rasgos la mayoría de ellas cae dentro de la siguiente clasificación.

I. LAS OCASIONES DE LA DECISIÓN

Estas ocasiones se originan en tres campos distintos:

- a) De las comunicaciones autoritarias de los superiores. Estas decisiones son inevitables, están relacionadas con la aplicación, interpretación y distribución de instrucciones.

En ocasiones suelen ser muy serias ya que pueden parecer lesivas (moralmente) a la organización.

- b) De los casos remitidos por los subordinados para decidir. Se originan en la incapacidad de los subordinados, incertidumbre acerca de las instrucciones, o en el fracaso de la autoridad subjetiva. Se llaman también casos de apelación.

-La autoridad debe tomar éstas decisiones- cuando no pueden delegarse en forma razonable.

- c) De los casos originados por iniciativa del ejecutivo interesado. Estas ocasiones son la prueba de mayor importancia para el ejecutivo, ya que dependen de su habilidad y carácter, así como del sistema de comunicación en la organización.

II. LAS EVIDENCIAS DE LA DECISIÓN

La mayoría de las decisiones a nivel ejecutivo no producen una evidencia en forma directa y muchas veces el conocerlas se debe más bien a la acumulación de evidencias indirectas.

Algunas veces la decisión básica no es evidente ya que para llegar a un resultado tal decisión requiere -en ocasiones- de varias comunicaciones a distintas personas, lo cual puede provocar que la decisión controladora no sea explícita.

De igual forma se puede tomar una decisión firme que no tenga como resultado ninguna comunicación por el momento. Suele suceder también que la decisión tomada sea la de no tomar ninguna decisión.

Como resultado de sus consideraciones -el directivo- puede determinar que el asunto no es oportuno, que no es oportuno ahora o bien que faltan datos adecuados sobre los cuales basar una decisión final.

El arte de la decisión involucra varios detalles de gran relevancia, no decidir prematuramente, no tomar decisiones imposibles de acatar, no tomar decisiones que otros deben tomar.

III. LA NATURALEZA DEL AMBIENTE

La naturaleza de la decisión involucra dos puntos de gran importancia. a) El propósito, b) El mundo físico, social, las cosas externas así como las circunstancias del momento.

Una correcta decisión debe presentar una correcta regulación de ambas partes ya sea cambiando el propósito o modificando el resto del ambiente.

a) PROPÓSITO

Al tomarse una decisión, el propósito existente es un hecho objetivo, ya que las decisiones organizacionales no se relacionan a los propósitos personales sino a los de la organización.

Cada vez que el propósito se modifica está implicada una nueva diferenciación del ambiente. De uno a otro extremo el propósito y el ambiente reaccionan en pasos sucesivos a través de decisiones sucesivas cada vez más y más detalladas. Dependiendo del propósito establecido será la visualización del ambiente en que nos movemos.

b) AMBIENTE DE LA DECISIÓN

Está formado por conjuntos de cosas en movimientos, de hombres y emociones, de leyes físicas y sociales, de fuerzas y resistencias, etc. Se consideran como hechos estadísticos si el cambio no es significativo desde el punto de vista del propósito, o como hechos tanto dinámicos como estáticos.

Tal diferenciación divide al mundo en dos partes; los hechos que no tienen importancia, que son sólo fondo, y los hechos que en apariencia ayudan o impiden la consecución del propósito. Es por lo anterior, que si la decisión es tratar con el

ambiente, esto sistemáticamente introduce propósitos nuevos pero más detallados, pero si la decisión es cambiar el propósito en vez de tratar con el ambiente, surge entonces un nuevo ambiente con el surgimiento también de un nuevo propósito.

5.4 LIMITACIONES A LA TOMA DE DECISIONES

A) LOS SUBORDINADOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Es importante mencionar que el término "subordinados" se refiere a la mayoría de los líderes, dirigentes, gerentes, (encargado de la dirección de un establecimiento o de una sociedad) así como a los que no lo son. Esto debido a que -por ejemplo- un gerente es un subordinado con respecto a su superior. Únicamente el líder o gerente supremo no es subordinado y esto aún es discutible.

Las decisiones gerenciales tomadas ya sea para dirigir, organizar o controlar tienen como función elevar la racionalidad de los subordinados en alguna de las formas siguientes consideradas en términos de los propósitos de la empresa:

- 1) Las decisiones tomadas por los superiores definen el propósito de la empresa, para cuyo fin contribuyen los servicios especializados de los miembros del grupo. A su vez es de gran importancia que las decisiones

tomadas por cada uno de los miembros del grupo estén enfocadas a los objetivos del grupo y no a objetivos personales, lo cual se logra por medio del adecuado entrenamiento, o bien mediante incentivos o supervisión.

- 2) Los superiores establecen el criterio de racionalidad que dará a sus subordinados el camino para que estos hagan la mejor elección de entre todas las opciones disponibles.

Tal criterio requiere una adecuada decisión entre todas las alternativas para maximizar resultados a un costo dado. En el caso de una empresa que desee incrementar utilidades, este costo es monetario.

- 3) Los superiores establecen el grado y tipo de especialización que debe efectuarse en la empresa lo cual define la clase de actividad esperada de los individuos que ocupan determinados puestos.
- 4) El establecimiento de la línea de autoridad indica al subordinado a quién o a quienes debe recurrir para las decisiones que le afectan de alguna forma.

- 5) Los superiores deben proporcionar a los subordinados información pertinente, la cual debe relacionarse con las alternativas de comportamiento de las que el subordinado no está enterado. Esta puede proporcionarse ya sea por entrenamiento, conversación, etc.
- 6) Los superiores pueden requerir (por medio de estímulos) que se tomen decisiones en momentos específicos.
- 7) En relación a las áreas dadas en que se localiza el problema los superiores esperan respuestas exactas de los subordinados. La especificación de tal acción puede ser por medio de una orden, rutinas, políticas, etc. Con el objeto de lograr el mismo propósito se puede seleccionar al personal con los atributos deseados, o entrenarlo.

B) LOS GERENTES Y LA TOMA DE DECISIONES

Existen múltiples grupos o individuos que ya sea en forma constante o con relativa frecuencia ejercen cierta autoridad sobre los directivos. A continuación se presta atención a las principales.

- 1) Casi todos los gerentes o directivos, como subordinados, están sujetos a la autoridad de sus superiores lo cual afecta directamente el comportamiento de los subalternos.

- 2) Los gerentes se ven también limitados por individuos que formalmente son subordinados, lo cual aún cuando parece absurdo es un hecho. La esfera de autoridad está definida por la esfera de aceptación de los subalternos, de igual forma la esfera de no aceptación de los subordinados formales, define la esfera de no autoridad del superior formal. Es por ello que uno de los objetivos a que debe enfocarse el líder es -entre otras cosas- en ampliar la esfera de aceptación de sus subalternos.

- 3) Los gerentes están sujetos también a la autoridad de individuos o grupos que no pertenecen a la organización formal de la empresa. Entre ellos tenemos.
 - a) **AGENCIAS GUBERNAMENTALES, LOCALES, ESTATALES Y FEDERALES**

Las agencias gubernamentales limitan en mucho la toma de decisiones en la empresa ya que la organización debe adaptarse a las leyes o caracteres

emitidos por el gobierno, el cual puede restringir o aprobar las decisiones gerenciales.

b) PARTES EN CONTRATOS CON LA GERENCIA

Cuando la empresa acuerda un contrato con otra parte, se limita a cumplir o aceptar las obligaciones y restricciones pactadas.

c) CUERPOS MONOPOLISTAS Y MONOPSONISTAS

Estos grupos afectan directamente el comportamiento de los directivos debido a su "poder" acumulado.

Los grupos MONOPSONISTAS lo forman las organizaciones de consumidores así como los grandes compradores particulares de los productos de la empresa.

Los grupos MONOPOLISTAS lo forman los grandes proveedores de fondos de capital, (bancos, accionistas, etc), materias primas y servicios laborales (sindicatos).

d) ÁRBITROS

Si existe alguna disputa laboral o de otro tipo se suele con mucha frecuencia recurrir a "árbitros" como medio de arreglo. En tal caso la gerencia de la empresa asume el papel de subordinado ante este medio.

e) ASOCIACIONES COMERCIALES E INDUSTRIALES

Cuando la empresa está afiliada a alguna de estas asociaciones se limita a aceptar las decisiones tomadas en ellas.

f) EL ORDEN SOCIAL GENERAL

Las costumbres, convenciones sociales, religión, etc. son fuertes determinantes para la toma de decisiones en la empresa.

5.5 RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

La objetividad y subjetividad de la toma de decisiones en las organizaciones hace de la misma un tema complejo. Por una parte se encuentran las metas y el proceso para seguirlas y alcanzarlas. Por otra las características humanas del tomador de decisiones. Es precisamente en este punto en donde interviene uno de

los términos más importantes en la teoría de la toma de decisiones, **LA RACIONALIDAD.**

Siempre que se analiza una decisión la racionalidad es uno de los puntos que más intervienen en éste análisis. Para explicar éste término han surgido varias tendencias en cuanto a su interpretación. A continuación se exponen las más relevantes.

La primera define la racionalidad utilizando términos económicos al considerar la decisión racional como aquella que maximiza objetivamente la ventaja de una persona. Esta definición la emplean aquellos que piensan que el responsable de tomar decisiones debe ser un individuo económico que maximice siempre los resultados.

Por otra parte hay otros estudios que consideran que las decisiones son racionales sólo cuando el individuo decide tomar un curso de acción que maximice sus ventajas, aún cuando no se pueda medir su objetividad, lo cual reducirá los riesgos. Debido a la subjetividad de esta definición se considera que el encargado de tomar la decisión es un individuo administrativo que elige alternativas satisfactorias y "excelentes".

La tercera definición combina en parte las dos anteriores y puede ser utilizada tanto por el hombre económico como por el administrativo, debido a que examina el proceso de decisión para determinar si éste es ordenado y lógico.

5.6 MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

A) MODELO ECONÓMICO

El modelo económico se basa en la elección que hace un individuo cuando se le presentan u ofrecen alternativas económicas. Según éste modelo, el individuo elige siempre lo que le produce mayor ganancia neta o utilidad, lo cual hace que la persona sea económicamente racional ya que además de seguir un proceso ordenado y secuencial, la actividad se desarrolla en un cierto ambiente de rutina en el que existen alternativas conocidas, así como los resultados de cada una.

PROCESO DEL MODELO ECONÓMICO DE TOMA DE DECISIONES

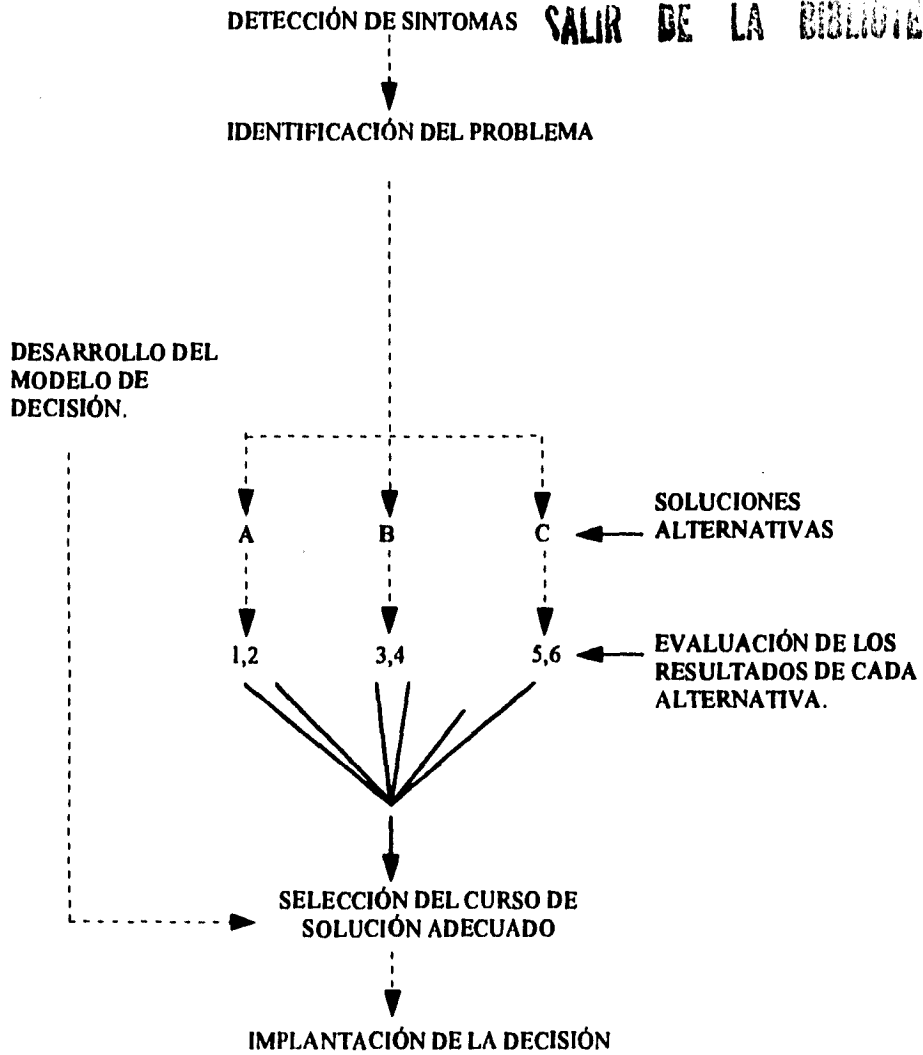
Para atender mejor este proceso se dan a continuación los pasos más importantes del mismo.

- 1) **DETECCIÓN DE LOS SÍNTOMAS.** Cada problema viene siempre acompañado de ciertos síntomas que es importante detectar.
- 2) **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O DEFINICIÓN DEL OBJETIVO.** Cuando el síntoma ha sido identificado -sin ser confundido con las causas- se procede a la identificación del asunto en sí, para pasar a especificar el objetivo a seguir.
- 3) **DESARROLLO DE UN MODELO DE DECISIÓN PARA FINES DE EVALUACIÓN.** El encargado de tomar la decisión debe también diseñar un modelo capaz de evaluar las alternativas de acción, lo cual debe hacerse al momento que se localiza el problema y se plantea el objetivo. Para mayor adecuación es preferible manejar el modelo en términos monetarios para llegar más tarde a una mejor decisión en base a la anterior.
- 4) **DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.** En este punto se localizan todas las soluciones posibles, tratando siempre de utilizar la menor cantidad de tiempo para el desarrollo de alternativas.
- 5) **EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.** Una vez identificadas todas las alternativas es necesario hacer una medición objetiva

de los resultados por medio de la certidumbre, riesgo o incertidumbre que se tenga de cada una.

- 6) SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA.** Cuando las soluciones alternativas ya se han determinado se procede a realizar la elección, la cual se realiza haciendo una comparación de los resultados netos (económicamente) con los criterios de decisión. Lo anterior podría responder la siguiente pregunta: ¿Qué alternativa es la que nos da la mejor tasa sobre la inversión más alta de todas?.
- 7) IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISIÓN.** Es de gran importancia ya que una vez puesta en práctica la decisión, pueden surgir problemas o consecuencias no previstas, provocadas ya sea por un mal entendido con el personal, o bien por que simplemente la decisión en realidad es impráctica.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



* Tomado del libro; comportamiento en las organizaciones de M. Hodgetts y A. Steven. cap 13. Ed. Macgraw-Hill. 1992

LIMITACIONES DEL MODELO ECONÓMICO

El modelo económico es un método lógico y ordenado para tomar decisiones, sin embargo fracasa en su intento por describir como es que se toma en realidad la decisión. Esto se debe a que es prácticamente imposible conseguir el 100% de información de todas las alternativas disponibles así como de los resultados de cada una. Otro de los problemas que presenta este modelo es la "capacidad de procesamiento" ya que en virtud de las numerosas alternativas que pudieran existir así como de los datos relacionados a cada una, el trabajo sería inmenso.

MODELO ADMINISTRATIVO

Este modelo establece que el tomador de la decisión es una persona administrativa con una limitada capacidad para manejar la información disponible. Se considera además que en la vida real las decisiones no se toman en condiciones de certeza.

Se establece también que las elecciones se toman de acuerdo a un modelo limitado y simplificado gobernado por una racionalidad objetiva. Entre los

factores limitantes están los siguientes: Primero, una falta de supervisión posterior ya que en la vida real casi todas las decisiones van encaminadas a solucionar problemas que requieren solución inmediata. Esto en virtud de que una vez que las cosas han sido aparentemente solucionadas y marchan en forma correcta, el tomador de la decisión pocas veces vigila su decisión más tarde. Por otro lado es bien sabido que a causa de las limitaciones que se tienen para conseguir toda la información, el tomador de la decisión se obliga a satisfacer, en lugar de "optimizar".

PROCESO AL MODELO ADMINISTRATIVO

La tesis sostenidas tanto por el modelo económico como por el administrativo son distintas lo cual se manifiesta claramente en ambos procesos. En el modelo administrativo no se considera la sintomatización del problema debido a que la acción se toma en realidad después de que este se presenta, no existiendo así la toma de medidas preventivas iniciales.

Las etapas que forman éste proceso son las siguientes:

- 1) Identificación del problema.
- 2) Determinación del nivel mínimo que deben satisfacer las alternativas.

- 3) Elección de la alternativa más adecuada.
- 4) Evaluación de la alternativa.
- 5) Determinar si la alternativa cumple con los niveles mínimos establecidos.
- 6) Identificar otra alternativa si es que la anterior resultó poco aceptable.
- 7) Aplicar la alternativa más adecuada.
- 8) Establecer que tan fácil ha sido identificar el mejor camino para contar con tal información en futuros problemas.

La toma de decisiones toma una más realista visión frente al modelo de racionalidad limitada, y de acuerdo a estudios realizados tales como simulaciones computarizadas⁷ a las que ha sido sometido se ha observado su exactitud y eficiencia en la correcta descripción de la toma de decisiones en las organizaciones. La explicación de tales estudios va más allá del objetivo de este trabajo.

5.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

La toma de decisiones en grupo es utilizada mucho en las empresas, sin embargo esto no quiere decir que las decisiones en grupo sean mejores que las

individuales. A continuación se dan algunos puntos a favor de la toma de decisiones a nivel grupal.

- 1) Información y conocimiento más completo. Esto en virtud de la acumulación de recursos de los individuos que lo forman.
- 2) Incremento de la diversidad de puntos de vista, lo cual incrementa la posibilidad de tener "mejores" soluciones.
- 3) Mayor aceptación de una solución. La decisión tomada se ve favorecida en su implantación debido a que todos los que integran el grupo la han aceptado antes.
- 4) Mayor legitimidad. Al tomarse la decisión en grupo se acentúa la legitimidad ya que ésta se ajusta a los ideales democráticos.

DESVENTAJAS

- 1) Lentitud. Las decisiones tomadas en grupo son más tardadas ya que requieren tiempo en el proceso de reunir al grupo y llegar a la aceptación.

- 2) **Presiones de conformismo.** El deseo que tienen algunos elementos de ser considerados miembros y fieles seguidores del grupo, provoca conformismo en algunas de las perspectivas.
- 3) **Dominio de unos cuantos.** La “discusión” dentro del grupo para llegar a alguna decisión, se ve dominada siempre por algunos de los miembros. Esto implica que si la capacidad de estas personas no es alta ello se reflejará en la decisión tomada.
- 4) **Responsabilidad ambigua:** Esto debido a que la responsabilidad se diluye entre todos los miembros del grupo.

5.8 TÉCNICAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Para poder reducir algunas fricciones surgidas a raíz de la toma de decisiones a nivel grupal se han desarrollado algunas técnicas para la decisión con el objeto también de elevar la calidad de las mismas.

TORMENTA DE IDEAS

Tiene por objeto superar las presiones de conformismo dentro del grupo, las cuales retardan el surgimiento de alternativas creativas. Sin embargo este método sólo se limita a la generación de ideas.

PROCESO

- a) Se sientan de seis a doce personas en torno a una mesa.
- b) Se formula - a través del líder - el problema con claridad.
- c) Se presentan con absoluta libertad las alternativas que surjan en "X" lapso.
- d) No se admiten críticas. Todas las alternativas se discuten y analizan después.

TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

Una vez formulado el problema, el proceso es el siguiente:

- a) Se reúnen todos los miembros del grupo, cada uno de los cuales ha anotado previamente sus ideas en torno al problema.
- b) Uno por uno, cada miembro expone ordenadamente sus puntos, los cuales van siendo anotados.
- c) Se discuten y evalúan todas las ideas.

- d) Independientemente y en silencio cada uno de los miembros del grupo clasifica las ideas. La decisión final será aquella que logre una clasificación global mayor.

Algunas de las ventajas de ésta técnica es que el grupo se reúne de manera formal y que el pensamiento independiente no se ve limitado.

TÉCNICA DELPHI

Es muy parecida a la técnica del grupo nominal con la diferencia de que no se requiere la presencia física de los participantes.

PROCESO

- a) Una vez identificado el problema se procede a pedir a los miembros que aporten ideas de solución, lo cual se hace por medio de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
- b) Cada miembro completa el primer cuestionario de manera totalmente independiente y anónima.
- c) Todos los resultados obtenidos del primer cuestionario son recopilados, transcritos y reproducidos en una oficina central.

- d) Independientemente y en silencio cada uno de los miembros del grupo clasifica las ideas. La decisión final será aquella que logre una clasificación global mayor.

Algunas de las ventajas de ésta técnica es que el grupo se reúne de manera formal y que el pensamiento independiente no se ve limitado.

TÉCNICA DELPHI

Es muy parecida a la técnica del grupo nominal con la diferencia de que no se requiere la presencia física de los participantes.

PROCESO

- a) Una vez identificado el problema se procede a pedir a los miembros que aporten ideas de solución, lo cual se hace por medio de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
- b) Cada miembro completa el primer cuestionario de manera totalmente independiente y anónima.
- c) Todos los resultados obtenidos del primer cuestionario son recopilados, transcritos y reproducidos en una oficina central.

- d) Cada uno de los miembros recibe una copia con los resultados.
- e) Se pide a los miembros que aporten nuevas soluciones tomando en cuenta los resultados anteriores. La aportación de nuevas ideas originará nuevas soluciones que muchas veces modifican la postura inicial.
- f) Los puntos d) y e) se repiten una y otra vez hasta alcanzar un acuerdo.

Como se puede ver ésta técnica afsla a los integrantes de la influencia de otros y en virtud de que no se requiere la presencia física de los participantes se puede utilizar entre grupos geográficos dispersos. Sin embargo algunas de las desventajas es su ineficiencia cuando se requiere una rápida decisión ya que la técnica es en realidad lenta.

Así pues una vez vistas las tres técnicas más comunes, se observa que la más adecuada a seguir depende de la situación presente así como del número de miembros que forman el grupo y el tiempo que se tenga.

A continuación se da una ligera evaluación de las técnicas para ver algunas de las ventajas de cada una.

EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS

| CRITERIOS | TIPO DE GRUPO. | | |
|--|-------------------|---------|--------|
| | Tormenta de ideas | Nominal | Delphi |
| Número de ideas | M | A | A |
| Calidad de ideas | M | A | A |
| Presión social | B | M | B |
| Tiempo / costos | B | B | A |
| Orientación a tareas | A | A | A |
| Posibles conflictos | B | M | B |
| Sensación de logro | A | A | M |
| Compromiso en la sol. | No aplicable | M | B |
| Cohesión del grupo | A | M | B |
| M = Moderado (a) B = Bajo (a) A = Alto (a) | | | |

FUENTE: Management Review. Febrero 1981. P. 61 "Group Decision

Making: what strategies should you use" J. K. Murnighan.

CAPÍTULO VI
PRODUCTIVIDAD, POLÍTICA EMPRESARIAL
Y RELACIONES HUMANAS

6.1 EFECTIVIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA

La fuerza y liderazgo de una compañía siempre están ligados a la competitividad que ésta tiene para hacer frente a otras empresas similares, entendiéndose por competitividad la capacidad de una organización para satisfacer las expectativas que de ella se esperan, tales como servicio, puntualidad, calidad, etc.

De igual forma es importante señalar que una empresa con alto grado de **EFECTIVIDAD** es aquella que obtiene excelentes resultados (**EFICACIA**), cuidando mucho que cada una de las acciones tomadas sea lo más correcta posible (**EFICIENCIA**).

EFECTIVIDAD = EFICACIA + EFICIENCIA
(Resultados) (Cuidado en las acciones
tomadas)

La efectividad está muy relacionada con un término medular en las organizaciones, y que habla además de la salud que guarda la empresa. A continuación se hace referencia a él así como a la importancia en el correcto desempeño del personal para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

6.2 PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación que existe entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para ello, de tal forma que la productividad se incrementa al producir más y mejor con un nivel dado de recursos.

Sin embargo a menudo se cae en confusiones, por ejemplo si se produce más bienes y servicios se cree que se ha incrementado la productividad. Suele suponerse también que los recursos laborales y la mano de obra son los únicos ligados a la productividad, lo cual carece de lógica, ya que son varios los puntos que influyen en el éxito de la organización, tales como materias primas, equipo, energía, mano de obra, etc.

Por citar un ejemplo de lo anterior, la productividad de una fábrica de perfumes puede ser relativamente fácil de observar, pero la productividad de una agencia del gobierno o de un banco nos hace reflexionar al respecto.

6.3 LAS TRAMPAS EN LA PRODUCTIVIDAD

A menudo algunos proyectos enfocados a mejorar la productividad caen en ciertas trampas que en ocasiones no son fáciles de detectar.

- A) MANDATO DE LOS DIRECTIVOS:** Con frecuencia los directivos reúnen a los subordinados para pedirles una mejora en la productividad. Como consecuencia, los subordinados trabajan a gran ritmo para obtener ganancias rápidas sin importar el precio, lo cual a la larga provoca sólo ganancias esporádicas y mal coordinadas con el proyecto.

- B) DEFINICIONES AMBIGUAS:** En una compañía típica, los empleados no comprenden con claridad el significado de la productividad así como sus implicaciones. Con frecuencia piensan que la productividad es trabajar duro para beneficiar a los dueños con las ganancias. Esta forma de pensar provoca resistencia en la fuerza laboral.

- C) ESCASO COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS:** Con frecuencia los directivos hablan de apoyar los proyectos productivos beneficiando al

empleado, pero sus acciones son todo lo contrario ya que no apoyan al proyecto. El resultado es que todo sigue igual.

D) DESIGNACIÓN DE UN COORDINADOR: Muchas veces la persona encargada de coordinar la productividad en la empresa es colocada en el puesto inadecuado. La inadecuada posición así como la mala selección da una señal negativa a la organización lo cual sugiere que la productividad no es tan importante como se había indicado.

E) INCAPACIDAD PARA EVALUAR LA PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL: Ciertas empresas se aventuran a la realización de un proyecto de mejora de productividad a gran escala sin tener en cuenta si están o no preparadas para ello, no toman en cuenta si la relación sindicato-empresa o el estilo administrativo permiten el reto.

F) EL ENGAÑO DE LAS MEDICIONES: Cuando se trata de medir la productividad, este proceso a menudo se transforma en un requisito y un fin en sí mismo ya que los números impulsan a la organización provocando situaciones contraproducentes.

Por ello se piensa que no tiene caso mejorar la productividad si no podemos medirla. Tales compañías tratan entonces de desarrollar proyectos para medirla perdiendo terreno competitivo ya que en realidad no se preocupan por mejorar la productividad.

- G) RESPONSABILIDADES BORROSAS Y DÉBILES:** Siempre que las responsabilidades de la mejora de la productividad sean confusas la mejora no puede transformarse en una fuerza impulsora de la organización.
- H) FASCINACIÓN POR LAS TÉCNICAS:** Existen una gran cantidad de técnicas encaminadas a mejorar la productividad tales como círculos de calidad, medición del trabajo, sistemas de sugerencias, etc., cuando algunas de las técnicas reciben cada vez más comentarios favorables los dirigentes de las empresas implementan tal técnica en su empresa, sin tomar en cuenta la efectividad de esta en determinadas circunstancias y situaciones.

6.4 LA PRODUCTIVIDAD COMO CUESTIÓN ESTRATÉGICA

Algunas empresas manejan a la productividad dentro de un programa, sin darse cuenta que un programa, por su naturaleza llegará a su fin, ya sea a corto,

mediano o largo plazo. Esto provoca que los empleados lo consideren como algo que pronto pasará.

Es por lo anterior que las empresas deben abordar la productividad como una cuestión estratégica ya que la mejora en la misma es esencial para la supervivencia en el mundo competitivo.

La alternativa para mejorar tal estrategia es tomarla como un proceso de gestión pues de esta forma no se operaría en un tiempo limitado como ocurre con un programa sino que sería en forma continua.

El proceso de gestión tiene una orientación estratégica pues reconoce la mejora de la productividad como fundamental en la organización, creando un clima donde el avance de la productividad es parte de las responsabilidades cotidianas de cada miembro.

6.5 DEFINICIONES OPERATIVAS

La correcta comunicación de la idea que se desea transmitir ya sea a los empleados o dirigentes influye directamente en la productividad. Es aquí donde entra uno de los términos más importantes actualmente; la definición operativa.

Tal definición es lo que da sentido comunicable a una idea, es aquella sobre la cual dos personas se ponen de acuerdo ya sea para hacer negocios o para comentar algo relativo a la empresa es decir, la definición operativa debe tener el mismo sentido para el vendedor - por ejemplo - que para el comprador, el mismo sentido ayer que hoy para la persona que lo maneja.

En ocasiones los malos entendidos entre las empresas se da porque ninguna de las partes ha establecido las especificaciones de un artículo o la especificación del comportamiento.

6.6 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La medición de la productividad es parte integral en el funcionamiento de una empresa que desea elevar su competitividad. Cuando la empresa toma a la productividad como un fuerte objetivo estratégico se compromete a un constante monitoreo de la misma, es por ello que un confiable sistema de medición de la productividad da a la organización una mejor perspectiva para el cumplimiento de sus objetivos.

Independientemente de su utilidad estratégica, la medición de la productividad acentúa ciertas funciones reforzadoras, tales como:

- a) **CONCIENTIZACIÓN:** Cuando los sistemas de medición se mencionan con frecuencia y los resultados se exhiben públicamente, se contribuye a sostener la fuerza organizacional así como a enfatizar el interés de los directivos en la productividad.

- b) **EVALUACIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES:** La medición de la productividad da a los directivos facilidades para identificar zonas donde se requiere mayor atención.

- c) **REALIMENTACIÓN:** La constante comunicación de los datos de medición provoca en los empleados una sensación de logro y se motivan cuando existen períodos de inadecuado desempeño.

- d) **INTEGRACIÓN:** Al realizarse la medición se facilita el proceso de integración de distintos sistemas organizacionales ya que se pueden fijar metas cuantificables así como presupuestar una mejora en la productividad.

Las mediciones de la productividad son un determinante integral en el desempeño financiero de la empresa, es por ello que la proyección a futuro de ésta debe figurar en cada uno de los planos presupuestarios y financieros a largo plazo.

PRODUCTIVIDAD PARCIAL Y TOTAL

Cuando se mide la productividad se puede obtener un resultado parcial o total. La medición parcial se obtiene al dividir la producción total de la organización por un solo recurso, por ejemplo:

$$\frac{\text{PRODUCCIÓN,}}{\text{MATERIALES}} \quad \frac{\text{PRODUCCIÓN,}}{\text{CAPITAL}} \quad \frac{\text{PRODUCCIÓN,}}{\text{ENERGÍA}}$$

La productividad total se define como la producción total dividida por la suma de todos los recursos.

$$\text{PRODUCTIVIDAD TOTAL} = \frac{\text{PRODUCCIÓN}}{(\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Material} + \text{Energía})}$$

Las mediciones de la productividad en el ámbito de manufactura se deben construir con variables físicas. Ejemplo:

Mano de obra → Unidades Producidas.

 Horas - Hombre

Materiales → Toneladas
 Productivas.

 Toneladas Empleadas

Capital → Unidades Producidas.

 Hora - Máquina

Sin embargo las mediciones físicas pueden caer en errores de distorsión a causa de cambios en la mezcla de productos o servicios. Así pues, cuando se quiera medir la productividad en una planta, jamás se deben sumar unidades diversas de producción, sino ajustarlas por medio de un factor que las iguale a los tipos de producción en términos del recurso que se están midiendo. Por ejemplo si una planta esta produciendo dos productos y uno de ellos está requiriendo el doble de recursos laborales que el otro, se debe multiplicar al primero por un factor de dos, y al segundo por un factor de uno.

Siempre que una medición de productividad contiene un componente financiero y uno físico (ventas-empleados) es necesario que el componente financiero esté deflacionado, o sea expresado en términos constantes de dólar, de no ser así la medición sería inútil ya que las ventas aumentarían a través del tiempo a causa de la inflación.

Las mediciones financieras (Ventas/nóminas de pagos) se pueden considerar como autodeflacionarias si se acepta (de ser así) que el numerador y el denominador sufren la misma tasa de interés, sin embargo lo más conveniente es deflacionar cada variable por separado.

El deflacionador ideal es el índice de precios o costos internos, el cual refleja la experiencia específica de la compañía. El índice de precios se obtiene de dividir el precio de venta promedio de cada período por el precio de venta promedio del período de base. Así pues la medición de productividad de cada período se divide por el índice de ese período para obtener el resultado deflacionado.

A continuación se da un ejemplo. Si no se tienen datos internos apropiados, la organización puede recurrir a alguno de los índices generales publicados por el gobierno.

DEFLACIÓN A TRAVÉS DE ÍNDICE

| AÑO | VENTAS REALES | ÍNDICE DE PRECIOS | VENTAS DEFLACIONADAS |
|-----|---------------|-------------------|----------------------|
| 1 | N\$ 1.00 | N\$1,000 | N\$1,000 |
| 2 | 1,050 | 1.08 | 0,972 |
| 3 | 1,100 | 1.14 | 0,965 |
| 4 | 1,250 | 1.20 | 1,042 |
| 5 | 1,400 | 1.30 | 1,077 |

En la tabla anterior podemos apreciar la gran importancia que tiene para la empresa el manejar los correctos valores al aplicar el índice de precios.

6.7 EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD

Si se desea realizar un proceso efectivo para mejorar la productividad en la empresa es medular para ello tomar en cuenta la participación de los empleados de todos los niveles.

Todas las empresas que están conscientes de la importancia de los recursos humanos en la productividad, destinan una gran cantidad de energías administrativas para desarrollar un ambiente de comodidad para los empleados, de

modo que ellos se sientan con deseos de contribuir al máximo para elevar la productividad en la empresa. Tales proyectos toman el nombre de calidad de vida laboral.

La calidad de vida laboral es a veces un terreno inexplorado para varias empresas y sus ejecutivos. De acuerdo a D.L. Dutch, exDirector de investigación y desarrollo general de General Motors, la calidad de vida laboral es un ambiente en el que las personas se sienten y son miembros esenciales de una organización que estimula al espíritu humano, inspira crecimiento y desarrollo personal, logrando excelentes resultados en el producto.

Algunas de las condiciones que caracterizan la calidad de vida laboral son los siguientes:

1) INFLUENCIA DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS DECISIONES:

Cuando los empleados pueden influir en las decisiones que afectan sus actividades laborales, se sienten parte medular de la empresa y no como algo más de la misma.

2) PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA RESOLUCIÓN DE

PROBLEMAS: Siempre que los empleados aportan ideas y soluciones para resolver problemas en la empresa se sienten orgullosos de pertenecer a ella y desean aportar más a la organización.

- 3) **INFORMACIÓN COMPARTIDA:** El hecho de que se informe continuamente a los empleados las razones por las que se tomaron tales decisiones hace que ellos sean más capaces de resolver problemas y tengan una actitud positiva ante los cambios.

- 4) **REALIMENTACIÓN POSITIVA:** El informar a los empleados como le va a la organización y como ésta puede mejorar gracias a ellos, produce una motivación en el desarrollo personal.

- 5) **TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN:** Por lo general a las personas les agrada sentirse parte de un equipo, con el objeto de alcanzar metas comunes en la organización. Esto sucede también cuando los empleados comparten una dirección común.

- 6) **TRABAJO ESTIMULANTE E INTERESANTE:** Cuando a los empleados se les otorga cierta autonomía en las diversas tareas realizadas tienen mayor satisfacción que aquellos que realizan tareas repetitivas.

- 7) ESTABILIDAD LABORAL:** Siempre que la empresa se compromete a no eliminar ningún empleo como consecuencia de la mejora en la productividad, los empleados se sienten más seguros en su actividad y disfrutan su trabajo.

6.8 CONFLICTO Y SOLUCIONES EN LA EMPRESA

Un conflicto es una oposición de intereses entre dos o mas partes y cuya solución se puede llevar a cabo por medios violentos o a través de alguna negociación.

En toda organización el conflicto es una realidad siendo además algo imposible de suprimir del todo, sin embargo es importante para la empresa que la dosis de conflictividad sea baja.

TIPOS DE CONFLICTO

Son varias las razones que estimulan el crecimiento o surgimiento de los conflictos y es de acuerdo a ello que se pueden clasificar.

CONFLICTOS DE METAS: Cuando una persona o el grupo espera de los demás un resultado distinto.

CONFLICTO COGNOSCIVO: Cuando las ideas ya sea del grupo o de la persona están en contrariedad con las ideas de los demás.

CONFLICTO AFECTIVO: Surge cuando los sentimientos o actitudes de la persona o grupo son incomparables con las sostenidas por los otros elementos.

CONFLICTO DE COMPORTAMIENTO: Cuando el comportamiento o la forma de actuar de alguien es inaceptable para los demás.

De todos los anteriores, el conflicto de metas es el más peligroso, en virtud de que cuando los objetivos que persigue alguno de los grupos son distintos a los de la organización, el problema crece rápidamente.

Por otra parte, el conflicto afectivo es el más difícil de controlar ya que las emociones de los individuos juegan un papel muy importante. Es poco lo que se puede hacer en este caso a menos que se haga una remoción de alguno de los involucrados.

El conflicto se presenta siempre de alguna de las siguientes formas:

INTRAPERSONAL: Dentro de una persona.

INTERPERSONAL: Entre dos individuos o más.

INTRAGRUPPO: Dentro de un grupo.

INTERGRUPOS: Entre los grupos.

En lo que se refiere al desarrollo del conflicto su proceso es el que se presenta a continuación:

- a) **FRUSTRACIÓN:** Se puede dar por cuestiones de poder, bajos recursos económicos, alzas de salarios, promoción, metas de rendimiento, etc.
- b) **CONCEPTUALIZACIÓN:** En este punto, los grupos o elementos en conflicto tratan de entender el problema en cuanto a su naturaleza, así como de buscar estrategias de solución.
- c) **COMPORTAMIENTO:** Las partes en conflicto tratan de ejecutar la solución y se comportan de acuerdo a ello.
- d) **RESULTADO:** El fin del conflicto debe ser satisfactorio para todas las partes. Lo ideal es "suavizar" la situación en la etapa de conceptualización.

ANÁLISIS Y MANEJO DEL CONFLICTO

Cuando el problema ya está presente, las soluciones más adecuadas se deben encontrar en la etapa de conceptualización. La lógica en el análisis consiste en entender el problema. Las siguientes preguntas ayudan mucho.

- 1) ¿Cuál es la naturaleza precisa del problema?
- 2) ¿Cuál es la localización del problema?
- 3) ¿Cuál es la frecuencia del problema?
- 4) ¿Cuál podría ser el resultado del problema?

Para responder lo anterior es importante conocer qué información se tiene y en qué lugar se puede conseguir. De igual forma se deben aceptar las limitaciones y posibilidades de sacar adelante el conflicto.

La solución adecuada para manejar un conflicto depende totalmente de la situación que se presente. A continuación se enlistan algunas de las posturas que se pueden tomar.

- 1) **DESAFIAR:** Consiste en rechazar los puntos de vista de la otra parte. Se puede tomar esta postura cuando es vital una decisión rápida, cuando se debe poner en marcha ideas impopulares en problemas importantes.
- 2) **COLABORACIÓN:** Consiste en tomar en cuenta las ideas de todas las partes tratando de desarrollar un camino común. Se puede utilizar cuando se desea terminar con sentimientos que dificultan relaciones o cuando se requiere un arreglo que permita aprender de las partes en conflicto.
- 3) **ARREGLO:** Ambas partes deben sentir que han ganado y no sentir en lo más mínimo una sensación de fracaso. Se puede utilizar cuando los opositores tienen igual poder o bien cuando hay poco tiempo.
- 4) **ELUSIÓN:** Se decide no tomar parte en el conflicto y proponer la solución en otro lugar. Se puede recurrir a ella cuando el problema es trivial, se requiere recopilación de información, se requiere tranquilidad, etc.
- 5) **RECONCILIACIÓN:** Se decide aceptar y ceder, se puede tomar esta postura cuando el problema es más importante para la otra parte, uno está

equivocado o se necesita minimizar la pérdida y no hay opción de “ganar”, etc.

Es importante mencionar que los conflictos son parte esencial de las organizaciones y son “necesarios” para crecer y desarrollarse”.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES.

Un buen dirigente debe ser capaz de detectar los problemas antes de que estos se presenten. Esto obedece a dos preguntas básicas.

- ¿Qué puede ir mal en esta actividad?
- Qué pasaría si tal plan fracasara?

Desde luego el procedimiento de análisis de problemas potenciales sigue un camino lógico. A continuación se cita el propuesto por Deville Jard en su libro “Psicología del liderazgo”.

De acuerdo a Deville es conveniente hacerse las siguientes preguntas siempre que se inicie alguna actividad nueva.

LO QUE PUEDE FALLAR

- Cuando se ponen en marcha nuevas ideas.
- Cuando el tiempo es una presión.
- Cuando alguna parte del proceso es vital.
- Al coordinar un esfuerzo muy complejo.
- Cuando los superiores ignoran a los empleados.

COMO RECONOCER UN PROBLEMA POTENCIAL

- Por medio de los conocimientos que se tienen.
- Por medio de los conocimientos que debo tener.
- En situaciones nuevas poco conocidas.

COMO TRATAR LOS PROBLEMAS POTENCIALES

- Cuales afectan mis metas.
- Cuales son importantes para mis objetivos.
- Cuales son críticos para mis propósitos.

QUE POSIBILIDADES HAY

- ...- De que se presente un serio problema.

QUE PUEDO HACER PARA ELIMINAR..

- ... Las causas de problemas serios.
- ... Las causas de problemas críticos.

Así pues un dirigente que intenta detectar problemas potenciales de diversas causas puede deducirlos de la experiencia personal, de las recomendaciones de gente de confianza, de la investigación o bien de las expectativas de la organización.

6.9 POLÍTICA EMPRESARIAL

La política de una empresa es la vía que señala el destino de la organización gobernando sus actividades para alcanzar el fin por el que fué creada. La política de la empresa abarca a toda la organización.

De acuerdo a Mc Larney una política adecuada es aquella que cumple varias características, tales como estabilidad, flexibilidad y efectividad, sin olvidar que debe ser práctica e inteligente.

PRINCIPIOS QUE RIGEN LA POLÍTICA EMPRESARIAL

De acuerdo al manual de Relaciones industriales de Guerrero, los principios que deben regir la política de las empresas se pueden clasificar como sigue:

1) EN RELACIÓN CON EL PÚBLICO

- Consumidores de bienes o servicios. Dar el mejor precio y calidad en el servicio prestado evitando quejas y cubriendo las necesidades del público.
- Con otras empresas. Pertenecer a agrupaciones patronales para facilitar así el intercambio de experiencias y conocimientos.
- Propaganda. Utilizar los medios de propaganda (radio, prensa, tv. etc) para dar a conocer el producto y su calidad, evitando en lo más posible denigrar el producto ajeno.

2) EN RELACIÓN CON EL GOBIERNO

Cumplir con todas las leyes vigentes ajustándose a los puntos que estas señalan.

3) EN RELACIÓN CON LOS INVERSIONISTAS

Informar constante y adecuadamente a los dueños de la empresa acerca del desarrollo y estado general de ésta. También es fundamental mantener informadas a las fuentes de crédito sobre el estado financiero que guarda la empresa.

4) CON LOS PROVEEDORES

Respetar los compromisos contraídos para poder así exigir que la materia prima sea de buena calidad.

5) EN RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES

Se debe hacer sentir a los trabajadores su responsabilidad y entrenarlos muy bien para que las relaciones entre todas las personas que laboran en la empresa sean respetuosas y con igualdad.

6) EN RELACIÓN CON LOS REPRESENTANTES SINDICALES

Se debe respetar su representación y hacer que ellos respeten la de los funcionarios. Nunca se deben hacer ofrecimientos que no se cumplan.

7) EN RELACIÓN CON SU ORGANIZACIÓN

Es importante tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de el grupo de asesores. De igual forma es de gran ayuda para la organización establecer mesas redondas para mejorar el funcionamiento de ésta tanto interna como externamente.

8) EN RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Se debe entrenar a todo el personal tanto sindicalizado como no sindicalizado para que realice adecuadamente su trabajo, instruyéndolo para que sepa realmente que hacer y como hacerlo (capacitar).

9) EN RELACIÓN CON LA SEGURIDAD

Se debe concientizar a todo el personal (desde dirigentes hasta trabajadores) de la importancia que tiene la seguridad en la organización.

6.10 MISIÓN DE LA EMPRESA Y DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La misión de la empresa u organización es una declaración de propósito que además de incorporar la filosofía de los que toman decisiones estratégicas en ella, comunica la imagen que se debe proyectar. De igual forma en la misión se pueden

ver a grandes rasgos los objetivos de la empresa en lo que se refiere a productos, mercado y tecnología.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Siempre que se desee establecer la misión de una compañía, se deben establecer y aceptar las demandas de todas aquellas personas que influyen directa o indirectamente en la organización. Estas personas pueden ser internas o externas, las primeras son los empleados y accionistas, mientras que del otro lado están las personas o grupos que aún cuando no pertenecen a la empresa, pueden influir mucho en ella en lo referente a la producción y ventas.

ACTORES INTERNOS

- Directivos
- Accionistas
- Empleados, etc



ACTORES EXTERNOS

- Clientes
- Proveedores
- Sindicatos
- Gobierno
- Competidores
- Público en general, etc.

Cuando una empresa busca la definición de su misión incorporando los intereses de todos los actores que influyen en ella, se deben considerar seriamente las demandas de cada uno. Un método general en lo que a esto se refiere es el siguiente.

1) IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPES

Los directivos deben comenzar por detectar e identificar a los grupos externos e internos y "medir" la capacidad relativa de cada uno para influir en el éxito de la empresa.

2) COMPRENDER LAS DEMANDAS

Es importante que las personas encargadas de tomar decisiones estratégicas, comprendan en forma concreta las demandas de los partícipes de la organización.

3) CONCILIAR LAS DEMANDAS

Las demandas en la empresa se cuentan por miles; salarios, seguridad de empleo, servicio a la comunidad, etc. Lo correcto es ordenarlas por orden de referencia en relación a las consecuencias que cada una podría tener de no cumplirse.

Cuando una empresa busca la definición de su misión incorporando los intereses de todos los actores que influyen en ella, se deben considerar seriamente las demandas de cada uno. Un método general en lo que a esto se refiere es el siguiente.

1) IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPES

Los directivos deben comenzar por detectar e identificar a los grupos externos e internos y “medir” la capacidad relativa de cada uno para influir en el éxito de la empresa.

2) COMPRENDER LAS DEMANDAS

Es importante que las personas encargadas de tomar decisiones estratégicas, comprendan en forma concreta las demandas de los partícipes de la organización.

3) CONCILIAR LAS DEMANDAS

Las demandas en la empresa se cuentan por miles; salarios, seguridad de empleo, servicio a la comunidad, etc. Lo correcto es ordenarlas por orden de referencia en relación a las consecuencias que cada una podría tener de no cumplirse.

4) COORDINAR LOS COMPONENTES DE LA MISIÓN

Todas y cada una de las demandas que detecta y recibe la compañía, son parte de la “alimentación” de la misión. Es importante que la empresa informe a los partícipes en ella -internos y externos- acerca de los avances que se tienen para llegar a los objetivos establecidos. También se deben examinar los esfuerzos y logros de cada grupo mediante informes periódicos.

La importancia de la declaración de misión está en que especifica los fines últimos de la empresa, consolidando valores a lo largo del tiempo y proyectando- además- un sentido de mérito que puedan asimilar los actores externos.

6.11 ELEMENTOS QUE SE INCLUYEN EN LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Toda declaración de misión debe estar estructurada en base a ciertos elementos que son clave para la empresa. A continuación se enlistan los más importantes con un correspondiente ejemplo.

- 1) **CLIENTES:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Ej. Johnson & Johnson: Creemos que nuestra primera responsabilidad es con respecto a los

médicos, enfermeras y pacientes, así como con todos aquellos que usan nuestros productos.

- 2) **SERVICIOS O PRODUCTOS QUE PRODUCE LA EMPRESA.** Ej. CARTERET SAVING AND LOAN ASSOCIATION: Ofrecemos a nuestros clientes financiación inmobiliaria y servicios de banca que sostengan sus necesidades de crédito, inversión, valores y liquidez.
- 3) **UBICACIÓN.** Ej. CORNING GLASS WORKS: Estamos consagrados al éxito total de Corning Glass Works como competidor mundial.
- 4) **TECNOLOGÍA.** Ej. DUPONT CHEMICAL CORPORATION: Nuestras empresas multinacionales están continuamente evolucionando, investigando, nuevas y mejores formas de utilizar nuestros recursos humanos, tecnológicos y financieros para mejorar la calidad de vida de la gente en todo el mundo.
- 5) **PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA.** Ej. Mc. GRAW HILL: Satisfacer la necesidad universal de conocimiento, con un beneficio justo, reuniendo, evaluando, produciendo y distribuyendo valiosa información, de

tal forma que se beneficien nuestros clientes, empleados, autores, inversores y nuestra sociedad.

- 6) **POLÍTICA.** Ej. **BANK AMERICA CORPORATION:** Realizaremos esta misión dedicando todos nuestros recursos para conseguir "Ser los primeros en servir a la gente".

- 7) **CONCEPTO PROPIO.** Ej. **HARSCO CORPORATION:** La corporación se compromete a resolver con soluciones de ingeniería innovadoras, los problemas especializados en el punto donde la tecnología y la máxima atención al servicio del cliente pueden diferenciarlos de la producción de artículos o de las operaciones de venta.

- 8) **PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA.** Ej. **ELI-LILLY AND COMPANY:** La compañía se siente obligada a ser una persona jurídica responsable, allí donde funciona.

- 9) **PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS.** Ej. **PUBLIC SERVICE ELECTRIC AND GAS COMPANY:** Compensar a los empleados mediante la remuneración más adecuada en condiciones de competir con otras

oportunidades de empleo, en la misma zona geográfica y proporcionalmente a su contribución, al funcionamiento eficaz de la corporación.

Los ejemplos anteriores son solo parte de la declaración de misión de cada empresa. a continuación se expone una declaración de misión completa.

SUNWEST BANK

El propósito del Sunwest Bank es: ofrecer servicios financieros y otros afines en grado de mantener un nivel de beneficios que facilite nuestro crecimiento y expansión y sostenga la confianza de los que invierten con nosotros. Prever y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un alto nivel de calidad del servicio y de ejecución por nuestro personal. Ofrecer un ambiente que compense y estimule a nuestros empleados. Contribuir al bienestar económico y social de las comunidades y mercados a los que servimos.

Cada organización posee una razón de ser única. Esta característica debe estar reflejada en la declaración de misión. Los nueve puntos anteriores sirven de base para redactarla en forma adecuada.

CONCLUSIONES

Como se ha podido apreciar en este trabajo, el tema de las relaciones humanas es función -en muy buena medida- de los resultados esperados, en base a los objetivos inicialmente planteados en la organización.

Así pues, desde que una estrategia surge, de inmediato se procede a trabajar en equipo, buscando siempre el mejor camino para llevarla a cabo, en este punto, la comunicación juega un importantísimo papel, y es precisamente por ello que se decidió la inclusión de un capítulo a este respecto. Lo mismo sucede con el tema de la Dinámica de grupos, el cual ha tomado en los últimos años un muy especial interés.

En este trabajo se ha querido dar un enfoque general del papel que juega el lado humano en las organizaciones y, en virtud de que el Ing. Químico, la mayoría de las veces se desarrolla en este ambiente, es de gran importancia que tenga amplios conocimientos en el tema.

Se puede notar también la influencia que tiene el liderazgo para el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa. Desde luego el tipo de liderazgo que se debe aplicar depende del tipo de situación que se presente.

Gran parte de los Ingenieros químicos trabajan en la gerencia, en donde la toma de decisiones es total. Por tal razón este capítulo ha sido cuidadosamente enfático en los métodos más adecuados para decidir, dependiendo del momento presente. De hecho, una sección del trabajo analiza los conflictos en la empresa así como su correcto manejo.

La productividad de cada organización es fiel reflejo de la salud que guardan las relaciones humanas en ella. Parte de esta salud se ve también reflejada en la política empresarial que se tiene. Así pues podemos entender lo valioso que es para la organización el definir correctamente su misión, ya que ésta determina la existencia y su camino a seguir.

Nuestra profesión no sólo es diseño y cálculos matemáticos o químicos para su posterior aplicación. Nuestra profesión es también tratar con mucha gente de diversas profesiones, y de muy variados niveles.

El presente trabajo busca alimentar un poco más ese lado humano del Ingeniero, para que tenga siempre presente que antes profesionalista, es un ser social y sociable.

BIBLIOGRAFÍA

1. **GUERRERO. MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES**, Ediciones de la asociación de jefes de relaciones industriales, A.C. México, 1965.
2. **ESTEVA FABREGAT. ANTROPOLOGÍA INDUSTRIAL**, Editorial Anthropos. 1984.
3. **CAMPBELL & TAMAREY K. LA MISIÓN DE LOS NEGOCIOS**. Editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 1992.
4. **TOFFLER ALVIN. LA TERCERA OLA**. Editorial Edivisión. 14ª. Impresión. México. 1991.
5. **R. COVEY STEPHEN. LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE EFICAZ**. Editorial Paidós. México, 1992.
6. **GIRAL BARNES J. CULTURA DE LA EFECTIVIDAD**. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, 1993.
7. **HARO LEEB L. PSICOLOGÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**. Editorial Porrua, S.A. Décima Tercera Edición. México, 1993.
8. **JACKSON TERENCE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**. Editorial Legis, Fondo Editorial. Impreso en Colombia, 1992.
9. **CUMMINGS L. & SCHAWAB B. RECURSOS HUMANOS**. Editorial Trillas. 1era. Edición. Mayo 1985.

10. DEMMING W.E. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETIVIDAD.
Ediciones Dfáz de Santos, S.A. 1989.
11. BELCHER JOHN G. PRODUCTIVIDAD TOTAL. Ediciones Granica
Impreso en Argentina. 1987
12. ALLAN JANE. EL GERENTE RECEPTIVO. Editorial LEGIS. Fondo
Editorial Ira. Impresión 1990.
13. MURATA K. & HARRISON. COMO IMPLANTAR EN OCCIDENTE
LOS MÉTODOS JAPONESES DE GERENCIA Editorial LEGIS. Fondo
editorial. Impreso en Colombia. 1991.
14. TANNENBAUM ARNOLD S. PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN
LABORAL. Editorial CECSA. 6ta. Impresión. Nov. 1981.
15. STRAUSS G. & SAYLES L. PERSONAL. Editorial Prentice-Hall
Hispanoamericana, S.A. Traducción de la 4ta. edición en Inglés. 1987.
16. DESSLER GARY. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Editorial
Prentice-Hall Internacional 1979.
17. GAHAGAN JUDY. CONDUCTA INTERPERSONAL Y DE GRUPO.
Compañía editorial continental, S.A. primera edición en Español. México.
1981.
18. CHALVIN D. & EYSSETE F. COMO RESOLVER LOS PEQUEÑOS
CONFLICTOS EN EL TRABAJO Ediciones DEUSTO, S.A. España 1992.

19. GENEEN HAROLD & MOSCOW C. ALTA DIRECCIÓN. Editorial Grijalbo, 1987.
20. DEVILLE JARD. PSICOLOGÍA DEL LIDERAZGO Editorial Grijalbo, S. A. 1989.
21. SMITH HENRY CLAY. PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. Editorial Mc. Graw-Hill, S.A. de C.V. México 1978.
22. MATTHLES LESLIE H. RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS. Editorial LIMUSA. Tercera reimpresión. 1989.
23. SVERDLIK M. & WILLIAMS J. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN. Editorial Harper Collins publishers, Latinoamérica División. Segunda edición. Miami, Florida, E.U.A. 1991.
24. KEPNER & TREGORE. EL DIRECTIVO RACIONAL. Editorial Mc Graw-Hill, 1979.
25. REYES PONCE A. ADMINISTRACIÓN MODERNA. Editorial LIMUSA. Primera Edición. 1992.
26. ROBBINS & STEPHEN D. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. tercera edición 1993.
27. SORIA MURILLO. RELACIONES HUMANAS. Ed. LIMUSA. Segunda Edición. 1982.

28. ALVAREZ ROMAN J. LAS RELACIONES HUMANAS Editorial LIMUSA 1990.
29. BURISH WOLFRAM. SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL. Ediciones Pirámide, S.A. Segunda Edición. Madrid. 1978.
30. DUBIN ROBERT. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN. Editorial CECSA, S.A. de C.V. Sexta Impresión. 1983.
31. M. HODGETTS & ALTMAN S. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial Mc Graw-Hill 1992.
32. KATZ D. & L. KAHN R. PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. Editorial Trillas. Segunda reimpresión. 1981.
33. FINGERMAN GREGORIO. RELACIONES HUMANAS. Editorial El Ateneo. Cuarta Edición. Buenos Aires, 1971.
34. ÁNGELES RESENDIZ. LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA FORMACIÓN DEL INGENIERO QUÍMICO (Tesis. Fac. de Química). 1992.
35. ALONSO DE FLORIDA. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INGENIERÍA QUÍMICA. (Tesis. Fac. de Química) 1985.

36. DELGADO PEREA. ASPECTOS HUMANOS EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA EL INGENIERO QUÍMICO (Tesis. Fac. de Química) 1990.

NOTAS

1. S. Schachter, N. Ellerston, D. Mc Bridge y D. Gregory, "An Experimental study of cohesiveness and productivity". **HUMAN RELATIONS** (Fall 1951), Pág. 229-238.
2. Seashore, "Group cohesiveness in the industrial work group" "University of Michigan. 1954.
3. G.C. Homans, "The human group". (New York: Harcourt, Brace and company, Inc. 1950).
4. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt "How to choose a Leadership Pattern". **Harvard Business Review**. Marzo-Abril 1958. División, Boston, E.U.A. 1991.
5. F. E. Fiedler "A theory of Leadership effectiveness". (New-York: McGraw-Hill, 1967).
6. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources". (Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, Inc. 1969.
7. Richard M. Cyert y James g. March, "A Behavioral theory of the firm (Englewood cliffs, N. J.: Pretice-Hall Inc. 1963.)

- * **Frederick Herzberg.** "¿How do you motivate employees?".
MOTIVATION. ONE MORE TIME. División, Boston. E.U.A. 1991.
Harvard. Business Review.