

104  
rej



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**ANALISIS TEORICO DEL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACION  
PUBLICA**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a:**

**ELSA ELENA RAMIREZ TOLEDANO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:  
L.A. y Arq. Jorge Masón Velásco**

**ASESOR DE ACTUALIZACION  
L.A. Manuel Resa Monroy**

**México, D. F. 1983 Actualizada**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A mi Padre Celestial:**

*Con todo el amor, el respeto y agradecimiento de mi corazón, por todas las bendiciones que derramas sobre mí, en el nombre de mi Señor Jesucristo. Amén.*

**A la memoria del C.P. Gilberto P. Ramírez Rojas:**

*A ti papá con amor por lo que representas en mi vida y profesión.*

**A Teresa Toledano:**

*Gracias mamá por no perder la confianza en mi y por tu infinito amor.*

**A Elizabeth, Gilberto y Manuel:**

*Gracias por su amor y apoyo incondicional.*

**A mi hija Carmen de Montserrat:**

*Con todo mi amor...*

**A Angel:**

*Mi amor y agradecimiento por confiar siempre en mí y alentarme a seguir adelante en los momentos más difíciles de mi vida.*

**A mi abuelita Elsa, mi mamá Carmen y mi padrino Gerardo:**

*Mi agradecimiento por su apoyo, su amor y comprensión de siempre.*

**A mis tíos:**

*Con amor y respeto.*

**A la Dra. María Elena Orihuela y la Lic. Silvia Mireles:**

*Por su cariño y palabras de aliento en todo momento.*

**Mi agradecimiento a:**

*L.A. Manuel Resa Monroy, Asesor de la Actualización de Tesis.*

*Alberto Padilla Gómez.*

*Lic. Miguel Angel Sagone Aycinena.*

# **ANALISIS TEORICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACION PUBLICA**

## **TEMA I**

### **GENERALIDADES**

1.1	ANTECEDENTES	7
1.2	EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO RESPUESTA EMPRESARIAL AL RETO DEL CAMBIO	28
1.3	DESARROLLO ORGANIZACIONAL: DEFINICION	28
1.4	DESARROLLO ORGANIZACIONAL: OBJETIVOS	29
1.5	DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS	29

## **TEMA II**

### **TEORIA GENERAL**

2.1	DEFINICION	32
2.2	PERCEPCION Y DIVERSAS ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO	33
2.3	ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	35
2.4	LIDERAZGO	37
2.5	MOTIVACION	42

## **TEMA III**

### **ESTILOS GERENCIALES**

3.1	GRAFICA GERENCIAL	53
3.2	TIPOS DE MANDO	57

## **TEMA IV**

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACION PUBLICA**

4.1	LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO	61
4.2	PARTES QUE COMPOENEN A LA ADMINISTRACION PUBLICA	63
4.3	AREAS DE APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	65
4.4	PROCEDIMIENTO	66

## **TEMA V**

### **ANTEPROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (SENSIBILIZACION DE RECURSOS HUMANOS) Y SU REPER- CUSION EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION**

5.1	JUSTIFICACION	71
5.2	ANALISIS	71
5.3	INDUCCION	75
5.4	EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y SU REPERCUSION EN LA PRODUCCION, LOS COSTOS Y LA PRODUCTIVIDAD	79

## **TEMA VI**

### **CONCLUSIONES: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO PROMOTOR DEL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

6.1	EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	83
6.2	CAMPO DE ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	84
6.3	BENEFICIOS GENERALES PARA LA ORGANIZACION	87
6.4	BENEFICIOS PARTICULARES PARA LOS EMPLEADOS	88

## **BIBLIOGRAFIA**

**TEMA I**

**GENERALIDADES**

- 1.1 ANTECEDENTES
- 1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO RESPUESTA EMPRESARIAL AL CAMBIO
- 1.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: DEFINICION
- 1.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: OBJETIVOS
- 1.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS

# **TEMA I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **LA REVOLUCION INDUSTRIAL**

Entre los años de 1760 a 1830, acontecieron una serie de hechos que marcaron una época de cambio; en donde el trabajo muscular fue reemplazado por la fuerza de la máquina. Estos acontecimientos tuvieron lugar, en Inglaterra principalmente y después en Alemania, Francia, Estados Unidos y otros países de Europa Occidental.

Las repercusiones de este movimiento, no solo fueron de carácter industrial, sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. En aquel entonces no existían las fábricas del modo en que las conocemos actualmente, sino que, el trabajo era realizado en la casa del artesano y después dado a la venta.

Más adelante surgieron los gremios (concentraciones de personas dedicadas a un mismo oficio), estos tienen gran importancia, pues se establece por primera vez la relación patrón-trabajador; por otra parte aparece una estructura bien definida: **maestro-oficial-aprendiz**, con diferencias salariales claramente marcadas, además de un escalafón que iba ascendiendo conforme al dominio del oficio.

La Revolución Industrial se inicia con una serie de innovaciones técnicas, surgen inventores tales como: Hargreaves, Arkwright, Wedgwood, Watt; entre otros que inician el movimiento tecnológico.

La innovación tecnológica no sólo se refirió a nuevas máquinas sino a modificaciones en los procesos de producción. En contra

de los temores de los obreros que consideraron que estas innovaciones acabarían con las oportunidades de trabajo, la verdad fue diferente, pues provocó una acelerada industrialización, y la especialización del trabajo.

Con el auge industrial surgieron grandes organizaciones que necesitaron de más de un solo propietario, lo que dio origen a las sociedades para la integración de mayores capitales. En un principio la responsabilidad de los socios era de carácter ilimitado, lo que se traducía en que no sólo se respondía con la inversión aportada sino con todo el patrimonio del socio.

Es en esta época cuando se difunden las prácticas mercantiles de crédito, los intereses moratorios, los descuentos y el crecimiento cuantitativo y en servicios de los sistemas bancarios, movilización del capital a corto plazo.

## LA CORRIENTE CIENTIFICA

Federico Taylor y Henry Fayol son los iniciadores de este movimiento; ambos son considerados como "Padres de la Administración Moderna". Esto se debe a que sus obras marcan el inicio de una serie de trabajos que buscarían sistematizar el estudio de una nueva disciplina.

**Federico Taylor** (*Principios de la Administración Científica*), inició trabajando como obrero y fue recorriendo la escala jerárquica de Midvale Steel Works hasta llegar a ser ingeniero en jefe; inventó un método en el corte de metales que permitía aumentar tres veces la vida de las herramientas. Su obra más importante la habría de realizar en métodos de trabajo, se dio cuenta de que para efectuar una operación podían existir dos o más formas de hacerlo y que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas.

### ***Principios administrativos:***

1. Principio de Tiempo
2. Selección de obreros
3. Colaboración en la elaboración u organización del trabajo
4. Principio de responsabilidad compartida.



### ***Elementos de la administración:***

- Estudio del tiempo
- El cometido funcional
- La estandarización de las acciones
- Departamento de planeación
- Principio de la excepción
- Empleo de instrumentos
- Fecha de instrucciones
- Bonificación para éxito
- Tarifa diferencial
- Sistema de circulación
- Sistema de costo

**Henry Fayol**, ingeniero francés, contemporáneo de Taylor; se percató de que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a la tecnificación y al establecimiento de principios que la volvieran eficiente y menos empírica e improvisada.

Fayol se dio cuenta que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de ésta. La existencia de estas áreas es indiscutible, aun cuando se puedan manifestar en diferentes formas; así, en una gran empresa, existiera un departamento, o tal vez una división, para cada una; en otras organizaciones más pequeñas, probablemente se presenten una o dos de ellas como departamentos formales, o bien como secciones.

De todas formas, estas operaciones se dan, ya sea como parte de las labores de un solo departamento, o bien de un individuo que les dedique unas horas como parte de sus tareas.

El hecho de establecer esta segmentación de operaciones, significa una verdadera aportación organizacional.

### ***Las áreas funcionales establecidas por Fayol son:***

1. Operaciones técnicas (Abastecimiento y Transportación)
2. Operaciones comerciales (Compras, Ventas y Cambios)
3. Operaciones financieras (Obtención y Aplicación de Capitales)

4. Operaciones de seguridad (Protección de Bienes y Personas)
5. Operaciones de contabilidad (Inventarios, Balances, Costos y Estadísticas)
6. Operaciones administrativas (Primer modelo del Proceso Administrativo).

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol define a estas como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- *La Prevención.* "Escrutar el futuro y articular el programa de acción"
- *La Organización.* "Constituir el doble organismo, material y social de la empresa"
- *La Dirección.* "Hacer funcionar al personal"
- *La Coordinación.* "Relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos"
- *El Control.* "Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".

Fayol define la administración como: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar", se puede observar que esta definición coincide con su esquema del proceso administrativo. Fayol hace diferencia entre la administración y la gerencia "Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que se dispone; es asegurar la marcha de las seis áreas funcionales esenciales".

#### ***Principios de administración de Fayol:***

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

8. Centralización
9. Jerarquía
10. El orden
11. La equidad
12. Estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. Unión del personal.

### **ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA**

Los sociólogos Mayo y Roethlisberger, iniciaron una serie de experimentos en la Western Electric, en Hawthorne, mas tarde elaboraron la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos de la jerarquía de dirección, sobre la base de la creación de una relación más humana dentro de las empresas.

A través de la integración de los individuos dentro de su grupo, en una empresa o fábrica; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalistas y a través de la identificación con el propio trabajo, debería, según Mayo, mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Entre las técnicas concretas del humano-relacionismo, se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y los supervisores, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación.

Otras de las técnicas son la individualización y aislamiento de las posibilidades de conflicto a través del método de entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal, incluyendo prestaciones sociales.

El humano relacionismo, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores.

Los experimentos de Hawthorne fueron iniciados por algunos ingenieros de esa fábrica y comenzaron siendo un experimento

sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas.

**Elton Mayo** y su grupo partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento de la producción; sin embargo, pronto tuvieron que reconocer que existían otros factores que no se habían considerado y que afectaban a esta.

Durante el tiempo en que se desarrollaron los experimentos, la producción se incrementó, independientemente de los diferentes estímulos que se habían utilizado. Mayo encontró que a pesar de introducir diferentes variables el punto de producción seguía siendo el mismo, entonces realizó una serie de entrevistas que arrojaron como resultado una serie de descontentos que tenían los trabajadores.

En este momento Mayo planteó un nuevo elemento como vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial: La Comunicación. Son tres las aportaciones de Elton Mayo y su grupo:

1. La definición del trabajo como actividad social más relevante del hombre
2. La importancia de la psicología y la fisiología del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar clima de trabajo
3. El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

## **LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA**

La escuela estructuralista viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaron Taylor y Mayo, y además consideraron algunos elementos del análisis de Marx y de Weber sobre las organizaciones.

La corriente estructuralista se diferencia de las escuelas de la administración científica y de las relaciones, de la unidad productiva o empresa con el sistema social que la rodea. Incluye, conceptos sintetizados de las teorías de Taylor, Fayol y Mayo.

**Las características principales de esta teoría son el estudio de una serie de conceptos ya elaborados anteriormente por los estudiosos de la administración, pero además, relacionados con el medio social.**

**Entre los conceptos principales tenemos los siguientes:**

- 1. La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.**
- 2. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se gesta dentro de una unidad productiva analizando esta como una organización.**
- 3. Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización, con esto rebasan a Taylor y a Mayo, que centran sus análisis en algún aspecto o nivel específico de la organización.**
- 4. Estudian todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales, ambientales, la interdependencia de estos estímulos y la influencia mutua, aquí incluyen la motivación material de Taylor, y la motivación social de Mayo.**
- 5. Los estructuralistas, estudian las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente. Ven a la organización como parte de una estructura social que se encuentra constantemente influida e influyendo a esta. Los estudiosos de esta escuela llegan a analizar y definir los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que surgen dentro de la estructura formal e informal de una unidad productiva, como relacionados íntimamente con el medio social.**
- 6. Estudian las organizaciones de todo tipo. Los estructuralistas, partiendo del análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, llegan a concretar y a caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones. Estudian, asimismo, la influencia que el medio ambiente social, es decir, la sociedad, ejerce sobre cada una de las organizacio-**

nes y como los conflictos y contradicciones de esta se reflejan en la organización, sea de tipo productivo, político o cultural.

Estos sociólogos de la organización, centran su análisis en cinco puntos fundamentales:

- 1) Los objetivos de la organización. Fijación de los objetivos, problemas de los objetivos opuestos y problemas de minorías que fijan los objetivos de toda una organización.
- 2) Tipología de las organizaciones. Buscan definir y diferenciar los distintos tipos de organizaciones, llegan a definir diferentes tipologías basadas ya sea en los fines y objetivos en las estructuras mismas de la organización, en el encaje de organizaciones dentro del sistema global, social y económico.
- 3) Las relaciones sociales dentro de la organización. Dedicán los estructuralistas gran parte de su análisis al estudio de las múltiples interrelaciones sociales que se producen dentro de la organización: Las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, entre los grupos y entre los grupos y las organizaciones.
- 4) La organización y su relación con el medio ambiente social. Una de las principales aportaciones de la corriente estructuralista es precisamente su análisis sobre la relación entre una organización determinada y el sistema global, social y económico.
- 5) Los conflictos en la organización. Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista se encuentra su teoría del conflicto. Dentro del análisis de los conflictos, los estructuralistas desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos, que auxilian a los administradores a evitar y/o suavizar los conflictos dentro de la organización.

Entre los autores mas representativos de esta corriente de la administración se encuentran: Renate Mayntz, Ralf Dahrandorf y Amitai Etzioni.

**Renate Mayntz.** "Nuestra sociedad contemporánea suele denominarse sociedad industrial, sociedad democrática de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad de prevención.

Igualmente podría llamársele sociedad organizada, ya que se caracteriza por su organización multifacética y número elevado de formaciones sociales".

Su obra *Sociología de la Organización*, menciona que las organizaciones modernas no son el producto de un contexto cultural y social determinado, sino que pueden ser importadas junto con la tecnología y las ciencias modernas.

Cuando toca el tema del desarrollo histórico de las organizaciones, cita seis de ellas como las más importantes a analizar para un estudio de las actuales:

- a) *La Empresa*. Nació de la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales
- b) *La Iglesia*. Era ya desde 1500 considerada una institución completamente formada con varios aspectos burocratizados
- c) *La escuela, el hospital, la prisión*. De estos destaca la difusión, pero en el transcurso de su desarrollo se hicieron cada vez más burocráticas
- d) *El Ejército*. Este ha sido una institución muy importante desde siempre
- e) *La Administración*. El desarrollo de la administración se caracteriza por su difusión e independencia así como por el cambio de su estructura
- f) *Las Asociaciones*. Hay varios tipos de asociaciones de tipo voluntario, por ejemplo: los partidos políticos.

En *Sociología de Organización*, Mayntz define a la organización como un sistema social cuyos elementos determinantes son los siguientes:

- a) Orientación hacia un objetivo
- b) Acción recíproca con el medio ambiente
- c) La autopreservación
- d) La Integración.

De acuerdo con su estructura y con los elementos que integran la organización, existen los siguientes tipos:

- a) La estructura funcional de la organización
- b) Formalización y burocratización
- c) Estructura de las comunicaciones
- d) La estructura de la autoridad.

**Amitai Etzioni.** En *La Organización Moderna*, menciona que la sociedad, es una sociedad organizacional: "Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones".

Define las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos; corporaciones, ejércitos, hospitales, iglesias, escuelas y prisiones, se encuentran entre ellas. Se excluyen de este concepto tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y las familias.

Las organizaciones se caracterizan por los siguientes elementos:

1. División del trabajo, del poder y de las responsabilidades.
2. Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines.
3. La observación sistemática que aparece frente a la observación participante como un punto de vista más científico y más productivo.
4. La encuesta estadística, que es aparentemente externa pero extraordinariamente útil en relación con ciertos problemas y en primer lugar es utilizada ahí donde se dispone de material estadístico.
5. La encuesta empírica, a falta de la encuesta social, estadística; es necesario realizar para el análisis de la empresa y la industria, encuestas para obtener datos empíricos acerca de la situación y relaciones existentes dentro de la organización.
6. La discusión en grupo, como uno de los nuevos métodos de la encuesta que se ha desarrollado actualmente, ha sido empleada por varios investigadores.



7. La sociometría, el método consiste en la averiguación y exposición sistemáticas de las relaciones humanas en el marco de determinadas conexiones sociales, teniendo en cuenta la intensidad, la oposición y la utilidad de las relaciones en cuestión.
8. La experimentación, la sociología industrial y de empresa es una de las pocas ramas de la sociología en la que ciertas formas de experimento dan resultado.

## **EL NEOHUMANO-RELACIONISMO**

Esta corriente toma algunos aspectos del estructuralismo, como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales. Considera también aspectos fundamentales de la corriente Humano-Relacionista.

Entre los autores principales de esta corriente se encuentran: Leavitt, Parkinson, Peter y Douglas McGregor.

Los principios básicos de esta corriente y que son característicos para la obra de los principales representantes, ya sea que denominen a su teoría como: Administración por Objetivos, Administración Humana, Administración Participativa, son los siguientes:

1. Considerar que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella dependen su satisfacción o insatisfacción.
2. El trabajo necesita del capital como el capital necesita del trabajo.
3. El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, mejor ambiente, seguridad, etc., sino que busca su satisfacción básica, es decir, su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.
4. Hay que desarrollar, los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, que decide, que coadministra; ya que

precisamente este sentimiento de realizar un trabajo desenajenado se traduce en una mayor satisfacción y ésta en una mayor estabilidad y actitud menos conflictiva.

5. La mejor forma de control de la actividad humana en la organización, consiste en corresponsabilizar a todos los miembros de la empresa de todos los niveles a través de la fijación de los objetivos inmediatos.

**Douglas McGregor.** En una de sus obras más conocidas *El aspecto humano de las empresas*, comienza haciendo una reconsideración sobre la necesidad que tiene la administración de los conocimientos científicos.

Señala que el progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar y así tiene también que ocurrir en la administración de empresas. Si una de las tareas principales es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos de la empresa, el buen administrador depende entonces en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

McGregor expone dos teorías, cuyos planteamientos son los siguientes:

#### ***Supuestos de la Teoría X:***

- El ser humano, en promedio, experimenta un disgusto implícito por el trabajo, y procurará evitarlo si puede.
- A causa de esta humana característica de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para obtener de ellas los esfuerzos adecuados para el logro de los objetivos de una organización.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, trata de evitar las responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y desea la seguridad ante todo.

#### ***Supuestos de la Teoría Y:***

- El gasto de energías físicas y mentales en el hombre es tan natural en el trabajo como en el descanso.

- El control externo y la amenaza no son los únicos medios para suscitar esfuerzos por unos objetivos determinados. El hombre puede ejercer control sobre sí mismo al servicio de los objetivos que se ha comprometido a realizar.
- El compromiso para cumplir determinados objetivos está en función de los logros asociados a los mismos.
- El ser humano promedio aprende, dentro de las condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad para ejercer la imaginación, el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas está ampliamente distribuido en toda la población, y no restringida a unos cuantos.
- Dentro de las condiciones prevalecientes en la vida moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano sólo son parcialmente utilizadas.

#### **ESCUELA CONDUCTISTA**

Los conductistas se preocupan por el estudio de los motivos que ocasionan el comportamiento.

Motivaciones que existen:

- El por qué de las frustraciones humanas
- Análisis de los conflictos emocionales y fisiológicos
- Proceso de aprendizaje.

Los principales representantes son: Abraham Maslow, C. Argyris, Herzberg, McClelland.

**Abraham Maslow.** Expone su teoría, en la cual señala que las necesidades son el motor de la conducta humana, entonces, jerarquizó los diferentes tipos de necesidades, que posee el individuo. Escala de Necesidades de Maslow:

- Necesidades de tipo fisiológico. De primera necesidad para el ser humano; ejemplo: comida, descanso, vestido
- Necesidad de seguridad. El ser humano tiene la necesidad de sentirse seguro

- **Necesidad de estima.** Enfoca las relaciones sociales. Todo individuo tiene necesidad de sentirse estimado por las personas que le rodean
- **Necesidad de autoestima.** El individuo debe apreciarse a sí mismo, valorarse para poder proyectarse a los demás favorablemente
- **Necesidad de autorrealización.** Todo individuo tiene la necesidad de trascender dentro de la sociedad, debe de sentirse que ha realizado su ideal en la vida.

**C. Argyris.** La esencia de su obra *Personalidad y Organización* es: El individuo está educado en diversas formas de lo que las organizaciones requieren, surge el conflicto cuando el ser humano se integra y forma parte de esas organizaciones.

**Herzberg.** Emite la Teoría Dual, en la que señala: "El individuo actúa según esté satisfecho o insatisfecho". Ni la satisfacción es la tesis de la insatisfacción ni la insatisfacción es la antítesis de la satisfacción, es por esta razón que estos factores deben estudiarse por separado.

La insatisfacción es dada por los factores llamados *factores extrínsecos*, que pueden ser los factores ambientales, por ejemplo: la iluminación, el clima, etc. La satisfacción está dada por factores llamados *factores intrínsecos* o motivadores.

**McClelland.** Señala que las causas del comportamiento humano están dadas por factores motivacionales, como lo son los factores grupales y culturales, señala que hay tres necesidades:

1. **Necesidad de logro.** Es la necesidad que tiene todo ser humano lograr algo
2. **Necesidad de afiliación.** El hombre por naturaleza tiene que formar parte de un grupo. Es una necesidad de pertenencia
3. **Necesidad de poder.** Es cuando una persona tiene necesidad de gobernar o dirigir a más personas.

## **COMUNICACION**

**Wriglet** menciona que la comunicación es: "El proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra".

**Berelson y Steiner** afirman que la comunicación es: "La transmisión de información, ideas, emociones y habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, etc".

### **Proceso de la Comunicación**

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos ideas, pensamientos y actitudes para lograr comprensión y acción.

### **Elementos de la Comunicación**

- a) *Emisor*. Es el que emite la idea y el mensaje. Es la fuente de la información
- b) *Mensaje*. Es lo que se tiene que decir y hay que conocerlo
- c) *Canal*. Vehículo mediante el cual se transmite el mensaje
- d) *Receptor*. Es quien recibe el mensaje.

### **Barreras de la Comunicación**

- a) **Fisiológicas**. Son las que se dan debido a defectos fisiológicos del emisor o del receptor, por ejemplo: la sordera; o bien por algún tipo de enfermedad, por ejemplo: el tener gripe nos puede afectar la audición correcta
- b) **Psicológicas**. Son los factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea
- c) **Semánticas**. Se refieren al significado oral o escrito de las palabras
- d) **Físicas**. Se reproduce en función de la distancia (cerca o lejos) entre el emisor y el receptor
- e) **Administrativas**. Son aquellas causadas por una mala estructuración organizacional.

A nivel de organización total, la comunicación puede analizarse en tres funciones amplias:

- 1) Producción y regulación
- 2) Innovación
- 3) Socialización y/o mantenimiento.

### **1) Producción y regulación**

La comunicación que se ocupa principalmente de que el trabajo se efectúe y que contribuye a que se cumplan los objetivos de producto de la organización (bienes o servicios) es regulatoria u orientada hacia la producción.

Algunos ejemplos de comunicación para la producción incluyen la información sobre las ventas, los mensajes de control de calidad, los presupuestos y los mensajes de políticas y regulatorios que dan instrucciones a los miembros de la organización sobre cómo desempeñar sus labores.

Esta función de la comunicación incluye mensajes que permiten a los administradores y a los miembros de la organización:

- a) Determinar metas y objetivos
- b) Definir áreas problema
- c) Evaluar el rendimiento
- d) Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
- e) Determinar las normas de resultado del rendimiento
- f) Dirigir, decir a las personas qué hacer, emitir órdenes
- g) Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos, elaborar políticas
- h) Guiar e influir.

### **2) Innovación**

La función innovadora de la comunicación incluye actividades tales como los sistemas de sugerencias a nivel de toda la organización, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercado, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

Esta función de la comunicación es sobre todo vital en las organizaciones que se encuentran en un ambiente fluido y cambiante.

### **3) Socialización y/o mantenimiento**

Esta tercera función de la comunicación incluye las comunicaciones que afectan:

- a) La autoestima de los miembros de la organización
- b) Sus relaciones interpersonales en la organización
- c) Su motivación para integrar sus metas individuales con los objetivos de la organización.

La comunicación social se ocupa de recompensar y motivar al personal. Para que los individuos permanezcan dentro de una organización y rindan adecuadamente, sus experiencias dentro de ésta deben ser gratificantes. La comunicación social incluye la información que confirme la relación de la persona con el ambiente físico y humano.

La función social de la comunicación contribuye a integrar expectativas que comparten los miembros de la organización: expectativas mutuas sobre el trabajo a realizar, sobre cómo hacer el trabajo y el contexto y ambiente organizacionales.

Las rutinas, rituales y procedimientos son formas con que los miembros de la organización desarrollan expectativas comunes que los relacionan como parte de la organización. También en la organización, las funciones de la comunicación pueden examinarse dentro de contextos específicos:

- 1) Comunicación descendente o de administrador a subordinado
- 2) Comunicación horizontal o entre compañeros
- 3) Comunicación ascendente o de subordinado a administrador.

#### **1) Comunicación descendente: de administrador a subordinado**

Tiene cinco funciones básicas:

- a) Directrices específicas de labores: instrucciones de trabajo
- b) Información destinada a hacer entender la relación de la tarea con otras tareas organizacionales (razón fundamental de trabajo)

- c) Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales
  - d) Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento
  - e) Información de naturaleza ideológica para desarrollar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).
- a) Directrices específicas de labores: instrucciones de trabajo. Están diseñadas para transmitir a los miembros lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ejemplos: órdenes directas, descripción del trabajo, manuales de procedimientos y programas de adiestramiento.
  - b) Información destinada a hacer entender la relación de la tarea con otras tareas organizacionales (razón fundamental del trabajo). La razón fundamental del trabajo está diseñada para que los miembros de la organización logren un mayor entendimiento de su trabajo y en especial de la manera en que éste se relaciona con otras actividades de la organización. Este tipo de información le dice al personal cómo se ubica dentro de la organización (área o departamento).
  - c) Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales. Los procedimientos organizacionales, familiarizan a los miembros de la organización con las prácticas, regulaciones, beneficios y privilegios organizacionales, ejemplos: Guías para empleados, Manuales de Personal.
  - d) La retroalimentación permite que los miembros de la organización sepan el desempeño de su trabajo durante un periodo determinado.
  - e) Información de naturaleza ideológica para desarrollar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas). La misión de la organización debe ser conocida por los miembros de ésta, para que se identifiquen con los objetivos organizacionales. Mediante la comunicación de ésta misión se logra la sensación de pertenencia a la organización.

## **2) Comunicación horizontal o entre compañeros**

La comunicación entre las personas de un mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos:

- a) Proporcionar apoyo socioemocional entre los compañeros o contribuir a una atmósfera de cordialidad



- b) Permitir la coordinación entre los compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo eficiente
- c) Difundir el punto de control de la organización o extender la autoridad y la responsabilidad.

Cuando se restringe la comunicación horizontal, el centro de control (poder) reside principalmente en los niveles altos de la jerarquía organizacional.

La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera común de mantener el control en muchos sistemas organizacionales. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

### **3) *Comunicación ascendente: de subordinado a administrador***

La comunicación ascendente se refiere a lo que expresan los miembros de la organización:

- a) Sobre ellos mismos, su rendimiento y sus problemas
- b) Sobre los demás y sus problemas
- c) Sobre las prácticas y políticas organizacionales
- d) Sobre lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.

Partiendo de éstos temas, es claro percibir que se necesita un tipo especial de administrador para escuchar efectivamente los mensajes, además de establecer una relación de confianza y franqueza objetiva para tener buenas líneas de comunicación en la organización y obtener un óptimo rendimiento en la dirección.

### **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos, es una técnica moderna que utiliza el mismo sistema que hay en la organización, pero presta mayor atención a la consecución de los objetivos, esto es que el trabajo es organizado por medio de objetivos.

Es un trabajo en el cual, jefe y subordinados marcan los objetivos al principio del ejercicio, este método enfatiza las metas que deben alcanzarse en determinado período y el cual exige objetivos específicos.

Sus funciones principales son:

- a) Marcar metas
- b) Permitir a los subordinados participar en la marcación de los objetivos.

**Koontz y O'Donnell** señalan que las etapas de la administración por objetivos son:

- Premisa de la planeación. Se marcan las directrices a llevar a cabo.
- Determinación preliminar de los objetivos.
- Roles de la organización. Se determinan las funciones de cada departamento.
- Determinación de los objetivos a los subordinados.
- Metas y recursos. Se analizan las metas que se persiguen y los recursos humanos, materiales y técnicos que son necesarios para que se cumplan los objetivos.
- Reorientación de los objetivos. Aquí se evalúan los objetivos para ver si pueden ser llevados a cabo y si no se vuelven a marcar nuevos objetivos.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Las actividades del Desarrollo Organizacional aparecieron en 1957, Douglas McGregor, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de desarrollo organizacional. Herbert Shepard y Robert Blake, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training).

Actualmente se está extendiendo la aplicación del Desarrollo Organizacional en nuestro país, pero dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, la aplicación del Desarrollo Organizacional en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo.

Actualmente en todo el mundo se viven una serie de cambios en todos los ámbitos: sociales, culturales, políticos, económicos; además de vivir un gran avance científico y tecnológico, pero,

**qué podemos decir de la organización? qué cambios importantes ha habido en la empresa a través de su evolución histórica?**

**La forma de organizar es, en un buen número de empresas la misma que de principios de siglo. Las técnicas de organización establecen la división del trabajo y la especialización, la jerarquía de niveles de mando y las líneas de comunicación, definen normas y políticas y programas de acción.**

**Además es preciso cumplir ciertos principios organizativos, tales como la unidad de mando y la línea de comunicación. Con base en la organización, el supervisor y el ejecutivo planean, dirigen, integran, coordinan y controlan el trabajo que ha de llevar al logro de los objetivos propuestos.**

**Bajo este criterio, en la mayoría de los casos, los objetivos de la organización se reducen fundamentalmente al logro de la eficiencia y de la producción de bienes o de servicios.**

**Se considera al hombre como un instrumento de producción y de trabajo; el trabajador debe someterse a los planes prestablecidos y ejecutarlos en la práctica bajo la supervisión de los jefes.**

**Esta forma de organizar y administrar las empresas en muchos sentidos es obsoleta ya que es incompatible con la sociedad y la cultura que estamos viviendo.**

**La rigidez y la frialdad de la empresa moderna se contraponen a la ideología y a las situaciones de la sociedad y del hombre actual.**

**La influencia de la escuela de relaciones humanas de Mayo, la estructura de las organizaciones no ha considerado debidamente la naturaleza humana.**

**Nos encontramos ante un conflicto entre la organización y el hombre, entre la organización y la sociedad, entre la organización y la cultura.**

**Esta situación problemática en el fondo, ha dado nacimiento a las nuevas teorías de la organización, a las nuevas concepciones de la administración y a la moderna corriente de "Desarrollo Organizacional".**

## **1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO RESPUESTA EMPRESARIAL AL RETO DEL CAMBIO**

El Desarrollo Organizacional estudia todos los aspectos de los cambios, pero su acción se amplía hacia el intento de lograr un cambio planeado que se pueda controlar de acuerdo con los objetivos. La idea principal es que, por un lado los cambios de la organización no deben dejarse al azar y, por otro lado, la empresa debe evolucionar constantemente hacia un mejoramiento continuo.

En un momento dado, una organización específica vive una situación determinada. Esta organización puede y debe ser llevada a otra situación futura mejor que la actual: se planea el cambio y con estrategias especiales se intenta realizar el cambio planeado. Estos cambios pueden referirse a toda la organización como una unidad total a alguna subunidad de la misma, determinada área de trabajo o determinado aspecto de la estructura orgánica de la empresa, considerada ésta como un sistema social.

También puede darse el caso de que exista algún problema específico que se quiera resolver y para ello, es preciso recurrir al cambio en determinados aspectos o factores de la organización, toma de decisiones, comunicación, solución de conflictos, todo ésto constituye el Desarrollo Organizacional.

Desarrollo Organizacional es muchas cosas a la vez:

- a) Una teoría de la organización
- b) Un conjunto de estrategias de mejoramiento
- c) Un sistema de diagnóstico de la organización
- d) Una filosofía de la organización.

## **1.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: DEFINICION**

Definiremos el Desarrollo Organizacional como:

*"Un esfuerzo planeado en la organización, administrado desde la alta gerencia con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas". (Beckhard)*

#### **1.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: OBJETIVOS**

Sólo se citarán los más frecuentes objetivos concretos que se han planteado en la práctica de intervenciones en el desarrollo de la organización:

1. Crear un ambiente abierto en toda la organización para la solución de problemas
2. Sustituir la autoridad de jerarquía por la autoridad de conocimiento y competencia
3. Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información
4. Crear un sentimiento de confianza entre las personas y los grupos de toda la organización
5. Hacer que la competencia no sea tan importante y lograr un trabajo colaborativo
6. Lograr un sistema de premios que tome en cuenta tanto los objetivos de la organización como el desarrollo de los recursos humanos
7. Aumentar el sentido de la identificación con los objetivos de la organización en todo el personal
8. Ayudar a los gerentes a dirigir de acuerdo con los objetivos más importantes y no con base en prácticas pasadas o en objetivos poco trascendentes
9. Aumentar el autocontrol y la autodirección en el personal de la organización.

#### **1.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS**

La persona o personas que se ocupan del Desarrollo Organizacional reciben el nombre de "Agente de Cambio".

En el Desarrollo Organizacional, el agente de cambio, tiene un papel fundamental: ayudar al mejoramiento de los procesos sociales de la organización como sistema social; para ello reúne a la teoría y la técnica de las ciencias de la conducta, principalmente la Psicología Social, la Sociología y la Antropología.

Además, en el proceso de ayuda el agente de cambio puede adoptar diferentes roles o papeles, tales como investigador, consultor, maestro, entrenador y consejero.

Las estrategias más usuales en el Desarrollo Organizacional son:

1. Entrevistas
2. Discusiones de grupo
3. Observaciones
4. Diseños de confrontación
5. Planeación de modelos
6. Desarrollo de grupos
7. Confrontación de grupos
8. Enlace de grupos
9. Laboratorio de entrenamiento.

El trabajo del Desarrollo Organizacional requiere en cada organización que se elaboren modelos específicos y se programen estrategias especiales para cada caso, dependiendo de las condiciones, de los problemas y de los objetivos.

En todo caso el agente de cambio establece y facilita las condiciones y los requisitos necesarios para efectuar el cambio planeado, prevalece el criterio de que el agente tiene el papel fundamental de ayudar a que la organización crezca y se desarrolle con sus propios recursos humanos.

Ha surgido una nueva corriente dentro de la administración a la cual se le denomina Escuela de Recursos Humanos, que maneja un nuevo concepto del Hombre, al que hay que adecuar nuevas herramientas y estructuras.

La Escuela de Recursos Humanos está representada por diversos autores muy conocidos entre los cuales se encuentran: Maslow-1954; Drucker-1954; Argyris-1957; Herzberg-1960; McGregor-1960; Leavitt-1963; Haire-1963.

Todos estos autores coinciden en que hay que lograr sistemas en los cuales el factor humano tenga la importancia que realmente le corresponde, conforme a su dignidad.

## **TEMA II**

### **TEORIA GENERAL DEL CAMBIO**

- 2.1 DEFINICION
- 2.2 PERCEPCION Y DIVERSAS ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO
- 2.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES
- 2.4 LIDERAZGO
- 2.5 MOTIVACION

## **TEMA II**

### **TEORIA GENERAL DEL CAMBIO**

#### **2.1 DEFINICION**

A pesar de las diferentes herramientas para el estudio del cambio, la vivencia personal y colectiva del hombre actual es mayor con respecto a otras generaciones, así como su predisposición al cambio, debido a los siguientes factores:

- a) Los estudios históricos dan un sentido mayor de las mutaciones
- b) Los estudios sociales dan un conocimiento mayor de la actividad humana
- c) Los estudios antropológicos dan un conocimiento de la relatividad de las conductas
- d) Las ciencias exactas desarrollan un mayor juicio crítico
- e) La comunicación en todas sus formas modernas, tiende a producir la unificación de hábitos y costumbres, el intercambio de los valores entre los más diversos países va en aumento, tendiendo a establecerse una cultura universal
- f) La cultura de masas, produce nuevos modos de pensar, actuar y descansar.

Si se tratara de buscar los elementos causales, que hayan engendrado el cambio actual, uno de los principales sería la Revolución Industrial, que propició la ciencia pura y la tecnología aplicada. A su vez el desarrollo tecnológico impulsó la revolución administrativa pues ésta permitió el aprovechamiento racional del conocimiento tecnológico.

Estos cambios tecnológicos y administrativos, llamados Revolución Industrial, han ido desatando, en mayor o menor escala,



cambios sobre el hombre y en el hombre mismo en su aspecto psicológico, social, económico, cultural, moral y político. Todos los seres humanos, además de observadores somos impactados inevitablemente por el cambio, seamos o no conscientes de este hecho.

Ningún grupo social está vinculado al cambio como la empresa, precisamente por ser agente y promotor de los factores que producen el proceso de industrialización.

Así llegamos al aspecto clave para mantener el cambio: La interacción del hombre con el medio.

El hombre, debido a su inteligencia y a su actividad creativa, modifica el medio en el que vive en todos los niveles: en lo físico, lo biológico, lo social, etc; buscando con ello su desarrollo y beneficio propio y el de los demás. Estas modificaciones o cambios, a su vez, influyen sobre el hombre de modo que modifican lo más íntimo y personal, es decir, sus valores, pautas de conducta, de manera de contemplar la vida, conductas en el plano social, cultural y reacciones psicológicas.

## **2.2 PERCEPCION Y DIVERSAS ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO**

Se tipifican las diversas respuestas posibles frente al fenómeno del cambio:

1. Soslayar la realidad por pereza o desidia
2. Negar la evidencia de una realidad para prefigurar otra como nos gustaría que fuese
3. Aceptar la realidad como último recurso, sólo bajo la presión del medio y de crisis graves
4. Aceptar la realidad tal cual es, sin exagerar ni minimizar; sólo bajo la presión de la evidencia de los hechos y fenómenos.

La falta de percepción de las exigencias de la realidad en las organizaciones y las personas, cierra toda comunicación y acentúan la inadecuación en el sentido del desarrollo. Así fortifican por todos los medios las estructuras de defensa, se crea un ambiente propicio a los equívocos, los malos entendidos

**y a la sofisticación en las soluciones. Las energías se concentran más en la defensa de un sistema cerrado, que en el crecimiento del mismo y en el bienestar de la comunidad.**

**Hay dos tipos de sistema cerrado:**

- 1. El que tiende al fortalecimiento de estructuras autoritarias y la ausencia del diálogo.**
- 2. Igualmente cerrado, que promueve el cambio mismo. En el sistema cerrado las perspectivas se ven viciadas por la actitud interior que está también opuesta al auténtico diálogo y al progreso orgánico, este tipo de reacción es enajenante.**

**El sistema abierto, provoca la participación, la comunicación y la educación a nuevas perspectivas, ya que es capaz de aceptar que está en constante cambio y que para discernir el sentido del mismo dispone de la información y valoración necesaria para conocerlo, promoverlo o contrariarlo.**

**Los adelantos del hombre en la percepción prudente del cambio le preparan para un cierto pronóstico del mismo. Si algún sentido tienen las ciencias sociales es precisamente la posibilidad del control de variables.**

**Puede el hombre, en definitiva imponer cierta dirección y sentido en la creación; pueden convertirse en procesos de integración, de perfeccionamiento y desarrollo.**

**El cambio produce desequilibrio en cuanto que el proceso es más acelerado en unos organismos y valores que en otros. La adopción de estos desequilibrios con un sentido de pronóstico de planeación y evaluación llevan hacia la adquisición de valores que propician el crecimiento del hombre que es la ley básica de todo auténtico progreso.**

**Existe una ética del cambio; el cambio económico y social no será sólo un incremento de productos, sino que estará al servicio del hombre, para que este vaya logrando paulatinamente su desarrollo integral, adquiriendo valores que le harán progresar como individuo y no como un instrumento del sistema.**

## **2.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

### ***Acerca de los individuos***

1. La mayoría de los individuos desean madurar y desarrollarse
2. La mayoría desea que sus organizaciones tengan éxito
3. La mayoría tienden a ser resistentes al cambio particularmente si los objetivos y medios no son claros
4. La mayoría de los individuos necesitan grupos de referencia en una organización
5. El grupo de compañeros es usualmente un grupo primario de referencia
6. Los individuos tienden a apoyar el cambio más decididamente si han participado en la planeación del mismo
7. Los individuos pueden aprender a mejorar sus habilidades para diagnosticar una situación y planear el cambio
8. La mayoría de los individuos en una organización jerárquica han aprendido a resistir, evitar o suprimir confrontación y resolución de los conflictos
9. Los individuos pertenecen y son miembros de varios grupos. Por ello para un buen desempeño en el trabajo requieren habilidades, para dirigir y para ser miembros de un grupo.

### ***Acerca de las organizaciones***

1. Las organizaciones grandes están compuestas de una serie de grupos de trabajo que se encuentran interconectados
2. La unidad básica de cambio en una organización es usualmente un grupo pequeño de trabajo
3. Cualquier cambio en el subsistema es probable que afecte el sistema total
4. Un aspecto particular de un sistema (motivación, calidad de las comunicaciones), se encuentra en un cuasi-equilibrio como resultado de muchas fuerzas opuestas

5. La mayoría de las organizaciones jerárquicas tienen normas que implican relativa franqueza debido a los bajos niveles de confianza
6. La mayoría de las organizaciones tienen normas que implican el consumir o evitar el conflicto dentro de los grupos de trabajo y entre los mismos grupos.

#### ***Acerca de los esfuerzos de cambio***

1. Cualquier esfuerzo de cambio, implica cambio de actitudes. Las actitudes, deben ser *descongeladas* se deben aprender nuevas actitudes y luego ocasionar un *congelamiento*
2. Una estrategia básica de cambio consiste en crear condiciones en donde aquellos afectados por el cambio puedan de una manera significativa y sistemática planear éste y llevarlo a afecto
3. Grupos de trabajo o de colegas, son grupos naturales de aprendizaje
4. Relaciones, comunicaciones interpersonales y valores personales son asuntos en los cuales los grupos de trabajo deben dedicar algún tiempo de su tarea
5. Un objetivo universal del cambio consiste en ayudar a la gente a diagnosticar sus propios actos y aprender de ellos
6. Cualquier cambio organizacional debe tener objetivos que sean significativos para aquellos a quienes afecta
7. Al cambiar un subsistema, ciertos aspectos del medio ambiente deben también ser cambiados
8. Si se contemplan cambios básicos estructurales, el cambio debe comenzar al nivel alto de las decisiones
9. El sitio para comenzar el cambio es aquel en donde exista tensión o un problema sin identificar, no necesariamente un punto arbitrario en la jerarquía
10. Tanto la organización formal como la informal deben ser consideradas
11. La implementación de los esfuerzos de cambio se facilita con la sistemática recolección de datos; esta y la planeación de las

acciones a tomar para el cambio, están íntimamente relacionadas con el tiempo

12. El cambio de normas hacia una mayor franqueza ocupa una de las prioridades
13. El cambio de normas en las primeras etapas de un "Programa de Mejoramiento", se pueden lograr más fácilmente a través de un "Objetivo Mediador" o catalizador.

#### ***Acerca de los agentes de cambio***

1. Tan pronto como sea posible se debe establecer con cada individuo una relación de mutua confianza
2. El agente de cambio debe tomar en cuenta que en las relaciones de ayuda, generalmente surgen situaciones de dependencia
3. Debe concentrarse en el diagnóstico del problema y evitar las tentaciones de suministrar soluciones tempranas.
4. Debe reprimir sus necesidades personales de querer controlar la situación o de querer controlar al individuo
5. Debe evitar:
  - Defenderse
  - Aconsejar
  - Usar la persuasión prematuramente
  - Censurar
  - Controlar demasiado
6. El agente de cambio debe tratar que se hagan planes para estabilizar y mantener el cambio sin que exista mucha resistencia hacia él.

## **2.4 LIDERAZGO**

**Etzioni** dice: "El liderazgo es la habilidad basada en las cualidades personales del líder, para lograr de los seguidores el voluntario cumplimiento de una amplia variedad de asuntos".

El liderazgo se distingue del concepto de poder en que la influencia es un elemento necesario para cambiar las preferen-

cias de los sujetos, en tanto que el poder sólo presupone que las preferencias de los sujetos quedan suspendidas.

**George R. Terry** define: "El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de los objetivos del grupo". El líder es, por lo tanto, una influencia sobre la acción y el pensamiento de los miembros de un grupo para lograr una meta en una situación determinada.

**Koontz y O'Donnel** afirman que "El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común".

### **Funciones del liderazgo**

Las tareas importantes del liderazgo, según Selznick, se dividen en cuatro tareas:

- 1ª Comprende la definición de misión y función institucional (organizacional)
- 2ª "Conformación institucional del propósito" que comprende la creación de una política dentro de la estructura o la decisión sobre los medios para obtener los fines deseados
- 3ª Defender la integridad de la organización. En este punto se combinan los valores y las relaciones públicas; el dirigente representa la organización ante el público y ante sus propios miembros en la medida en que trata de persuadirlos de seguir sus decisiones
- 4ª Ordenación del conflicto interno.

Estas funciones pueden operar a todos los niveles organizacionales, el liderazgo puede presentarse en cualquier situación de grupo u organizacional.

El liderazgo o su ausencia en algunos casos en la cima de la organización son situaciones que deberán analizarse debidamente cuando las tareas del dirigente ejercen un impacto real en la organización.

Basado en el trabajo de Robert Bales, Etzioni desarrolla una perspectiva de "liderazgo dual" en las organizaciones y sugiere

que en la mayoría de los casos el liderazgo descansa en más de una persona con la posibilidad de que las demandas de las dos formas puedan entrar en conflicto.

Según este autor, las demandas organizacionales determinan en última instancia la forma que tendrá éxito, considerando más efectivo el aspecto socio-emocional para las organizaciones normativas y el aspecto de tarea para las industrializadas.

### **Componentes del liderazgo**

La concepción de liderazgo comprende lo que una persona hace por encima y más allá de las exigencias básicas de su posición. La persuasión de los individuos y la innovación ideológica y decisoria distinguen el liderazgo de la simple posesión del poder.

La perspectiva basada en la situación asume que las condiciones del momento definen por quién y de que manera el liderazgo será expresado.

El enfoque mixto es empleado por Edwin Hollander y James Julian, quienes agregan un elemento importante: la interacción entre el dirigente y los seguidores.

El líder influye en sus seguidores en el proceso de interacción pero a la vez las reacciones de aquellos ejercen un impacto sobre su comportamiento.

El liderazgo organizacional, desde el punto de vista de Hollander es una combinación de factores. El más obvio es la alta posición en la organización. Esta le proporciona al líder su base de poder y ofrece a los seguidores la idea de que aquel posee un derecho legítimo a esa posición y que se comprometerá en el proceso de liderazgo, modelando sus pensamientos y acciones.

Estas expectativas se ven aún en períodos de disidencia dentro de la organización, cuando hay sucesión y los seguidores expresan la esperanza de que la nueva persona realice lo que la anterior no hizo.

Sumándose al aspecto de la posición disfrutada, el papel exige que el individuo se comporte de tal manera que las expectativas de los seguidores se vean satisfechas.

## **El impacto del liderazgo en la organización**

Existe poca evidencia acerca del efecto que producen los altos líderes en las organizaciones, también se conoce poco acerca de las limitaciones impuestas sobre el líder, tanto en el impacto como en la amplitud del movimiento que tiene para asentar su política y poner en ejecución sus decisiones.

Si las variaciones en la cantidad o estilo de liderazgo se toman como una variable independiente entonces una serie total de variables han sido tratadas como dependientes. Estas abarcan desde fuertes medidas de productividad hasta los evasivos factores de moral y satisfacción.

### **Estilos de liderazgo**

Las concepciones del hombre influyen en el estilo de liderazgo, las investigaciones que se han realizado sobre el tema han llegado a concentrar en dos estilos las funciones del líder:

1. El autoritario (tarea), está caracterizado por confiar en el poder de su posición y centrarse alrededor del castigo.
2. El líder de apoyo (socio-emocional), está caracterizado por orientar al empleado, comportamiento democrático, uso de la supervisión general y consideración con sus subalternos. El líder de apoyo utiliza llamadas socio-emocionales con sus subalternos. Esto comprende:
  - Consideración con los subalternos. El líder considera las necesidades y preferencias de sus subordinados, a quienes trata con dignidad y gentileza
  - Toma de decisión consultiva. El líder pide la opinión de sus subalternos antes de tomar las decisiones
  - Supervisión general. El líder supervisa de una manera general y cercana, delega autoridad en sus subordinados y les permite libertad para ejercitar su juicio en el trabajo, en vez de imponer controles estrictos y supervisión inmediata.

**Filley y House** afirman: El liderazgo de apoyo como el opuesto al liderazgo autocrático, se relaciona consistentemente con



**varios indicadores de satisfacción de los subordinados y de productividad:**

1. Existe menos tensión intragrupos y más cooperación
2. Las proporciones de cambios y de descontento son más bajas
3. El líder mismo es visto como más deseable
4. Con frecuencia se presenta mayor productividad.

**Filley y House concluyen que la conducta del liderazgo de apoyo es más efectiva cuando:**

1. Las decisiones son rutinarias por naturaleza.
2. La información requerida para una toma de decisión no puede ser estandarizada o centralizada.
3. Las decisiones no requieren ser tomadas ápidamente, permitiendo a los subordinados involucrarse en un proceso de decisión participativa y cuando los subordinados:
  - a) Sienten una fuerte necesidad de independencia
  - b) Consideran legítima su participación en las decisiones
  - c) Se consideran capaces de contribuir en el proceso de decisión
  - d) Tienen confianza en su capacidad para trabajar sin la constancia de una supervisión permanente.

**Fiedler encuentra que en situaciones estructurales estables, la forma de liderazgo autocrático más estricto tiende a tener éxito, mientras que en situaciones de cambio, de amenaza externa o de ambigüedad, la forma de supervisión participativa y menos severa funciona mejor. Aparte de existir estos estilos de liderazgo, éste puede darse por:**

- Función de rasgos
- Posición
- En función de la situación

### ***Liderazgo en función de rasgos***

**El liderazgo no es la posesión de alguna combinación de rasgos, éste parece basarse en una relación de trabajo entre los miembros del grupo, en el cual el líder adquiere su status especial a través de la participación activa y la demostración de su capacidad para llevar a cabo ciertas tareas.**

### **Liderazgo como posición**

Una de las teorías del liderazgo afirma que éste radica en la posición y no en la persona. Se concibe al liderazgo como lo que la persona hace al ocupar una posición. Es necesario distinguir al líder del liderazgo.

El líder puede ser una persona que se halle ocupando una posición de autoridad; se le concede el derecho de tomar decisiones que afectan a los demás. Desde su posición, el líder puede influir en los demás, que buscan en él guías o que tratan de imitarlo, sin embargo, desde otra perspectiva, podría decirse que quién influye en el grupo es el líder, o sea, que la persona influye en la conducta del grupo. La conducta de liderazgo se distingue de la posición de líder, ya que tiene que ver con la influencia sobre el grupo, independientemente de la posición.

### **Liderazgo en función de la situación**

Además de la teoría de los rasgos y de la posición, existe una teoría situacional, que afirma que el liderazgo está en función de la situación inmediata, antes que en función de la persona o de lo que ésta hace. Aquí el tipo de líder necesario depende principalmente de la situación.

## **2.5 MOTIVACION**

Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, se entienden como *motivación*.

### **Motivación adquirida**

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, la cultura es la que va modelando el comportamiento. El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse (Esquema 1), es el siguiente:

1. Se presenta el estímulo
2. La persona responde ante el estímulo
3. Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no

4. En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe ser dada en corto tiempo, después de que ocurre el comportamiento en cuestión
5. La recompensa aumenta la posibilidad de que en el futuro ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un "reforzamiento" y, por tanto, aumentan las posibilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha ocurrido el "aprendizaje". La recompensa transmite una información: Dice a la persona que trata de aprender que sus respuestas son las esperadas
6. El castigo es menos efectivo, parece que la información que transmite no es específica, dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué, no obstante, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes
7. El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. La motivación abarca tres grandes vertientes:
  - a) Biológica (incluyendo los instintos)
  - b) Psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.)
  - c) Cultural (valores, normas).

#### **Fases de la motivación**

Podemos considerar a la motivación como un proceso que se desarrolla en tres fases:

##### **A) *Motivos propiamente dichos***

Son la consecuencia de una pulsión, necesidad o deseo. Esta necesidad puede ser:

1. De orden fisiológico, por ejemplo, un sujeto tiene sed
2. De origen psicológico. Por ejemplo, si una persona desea obtener un importante empleo, al alcanzar su objetivo satisfará una serie de necesidades psicológicas o personales tales

como seguridad en sí misma, satisfacción por su éxito profesional u otras

**B) Conducta desencadenada**

Los motivos, sea cual fuere su procedencia, impelen a actuar y la conducta subsiguiente puede ser muy distinta de unos sujetos a otros, incluso ante motivaciones idénticas, pero siempre tenderá de una forma más latente o más manifiesta a reducir las pulsaciones o necesidades o deseos que la hayan determinado. Bajo los efectos motivacionales del hambre, un niño puede llorar, otro pedir comida, otro cogerla, etc.

**C) Reducción o satisfacción de la necesidad (Homeostasis)**

Se produce cuando se alcanza el objetivo al que tiende la conducta que se ha puesto en marcha.

**Incentivos**

Se denomina incentivo a algo que el sujeto puede obtener a través de una determinada conducta. Los incentivos actúan a modo de poderosos estímulos con los cuales se pueden desencadenar ciertos tipos de comportamiento.

Se utilizan principalmente en los medios escolares y laborales, con el fin de facilitar que los sujetos realicen determinada tarea con mayor precisión o rapidez. Entre los incentivos más poderosos están el dinero y el reconocimiento o aprobación social.

**Homeostasis**

El concepto de Homeostasis tiene el significado de ser un estado "ideal" o de equilibrio, después de satisfacer una necesidad, por ejemplo, cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se rompe el equilibrio existente, en ese momento el estómago vacío manda una señal al cerebro indicándole que necesita alimento; es en este momento cuando el sujeto siente hambre y se dirige hacia el alimento, después de ser ingerirlo se restablece el equilibrio o estado homeostático, este ciclo se repite con frecuencia (Esquemas 2 y 3).

## **El conflicto**

Cuando se presentan dos o más estímulos al mismo tiempo, puede surgir un conflicto debido a que puede existir incompatibilidad entre éstos, que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona; es decir, cuando está motivada en el mismo grado para alcanzarlos, aun siendo incompatibles. Pueden establecerse cuatro principios básicos en relación a la posición de la persona, los objetos o situaciones incompatibles y la distancia, ya sea en tiempo o en espacio entre ambos:

1. La fuerza de atracción de una valencia positiva es mayor entre menor sea la distancia de persona a objeto a situación, esto es, que si un objeto o situación es más fácil de alcanzar que otro, la persona probablemente se decida por el más fácil aunque ambos le resulten igualmente interesantes
2. La fuerza de repulsión o evasión de una valencia negativa es mayor cuanto menor sea la distancia entre la persona y el objeto o situación. Cuanto más cerca esté la persona del objeto o situación que le resulta desagradable, inconveniente, peligroso, etc., más tiende a alejarse de él. Si este alejamiento de un objeto implica el acercamiento a otro igualmente desagradable, puede llegar a un movimiento pendular de indecisión que probablemente trate de resolver mediante una solución aparente
3. En igualdad de circunstancias, la fuerza de atracción es menor que la evasión. Al disminuir la distancia, la fuerza de atracción crece y la fuerza de evasión se incrementa. Este último incremento es mayor al primero, en otras palabras, la pendiente de evasión resulta mayor que la de atracción, pero ambas son negativas
4. La fuerza varía en forma directamente proporcional a la intensidad de la motivación en que se fundamenta, es decir, a mayor motivación mayor será la fuerza.

## **La frustración**

La frustración se presenta cuando se interpone una barrera entre el organismo y su objetivo. Existen diversas reacciones contra la frustración:

- **Agresión.** La energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se ha interpuesto entre él y su objetivo, para quitarlo o destruirlo. Se dice entonces que la agresión es directa. La agresión indirecta puede ocurrir mediante el uso de la murmuración, el tortugismo, etc.
- **Evasión.** La persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total. En el primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o evasión parcial psíquica. La evasión parcial física está constituida por el ausentismo y los retardos. La evasión parcial psíquica se presenta primordialmente por medio de la ensoñación, la diversión, etc., en lugar de poner atención. En la evasión total, se decide dejar por completo el objeto de la frustración.
- **Regresión.** Toda persona atraviesa etapas en su desarrollo, la regresión, consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas.
- **Aislamiento.** Si el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo. Las razones pueden ser muchas: percepciones equívocas, problemas de personalidad, etc.
- **Racionalización.** Consiste en tratar de justificarse, en darse falsas razones para explicar ciertos hechos. La realidad frustrante en estos casos; prefiere disfrazarla.
- **Resignación.** Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.
- **Sublimación.** De todas las respuestas a la frustración, ésta es la única positiva, la única que no agudiza los problemas; madura desde un punto de vista de integración psicológica. Consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida.

## **La motivación hacia el trabajo**

La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo (Esquema 4). El individuo desarrolla un esfuerzo (manifiesta una conducta) que

se finca en su personalidad pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización.

Si contribuye al alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc).

Tanto los premios como las puniciones van a redundar en su motivación. La organización emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros.

En conclusión; para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización.

### ***Teorías referentes a la motivación con relación a las organizaciones de trabajo***

#### ***1. Teoría de Maslow***

Escala de Necesidades:

- Fisiológicas
- De Seguridad
- Sociales
- De Estima
- De autorrealización

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho y así sucesivamente (Esquema 5).

#### ***2. Organización vs Individuo***

**Chris Argyris**, se basó en la teoría de Maslow, señala que existe una incongruencia básica entre las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano, a medida que acumula años tiende a:

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad crecientes

- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual
- e) Considerar una perspectiva a mayor tiempo en compensación a las edades infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad
- g) Desarrollar una consciencia y un control de sí mismo.

Para la organización, ésta espera de las personas:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de sus habilidades superficiales
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos

### 3. *Teoría de Herzberg. Teoría de la motivación y los factores higiénicos*

Dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como, responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción; cuando los factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes, si le provocan insatisfacción.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

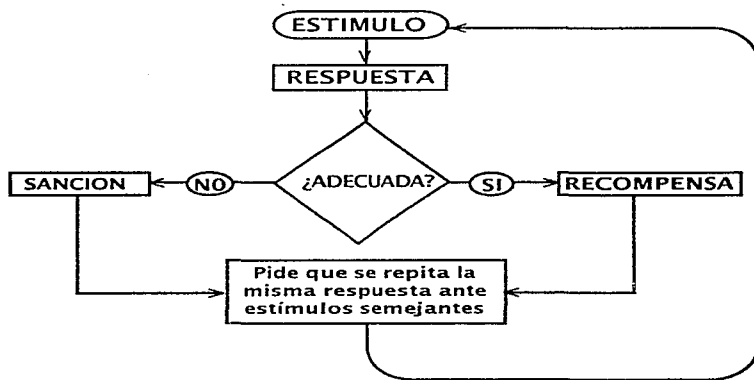


#### 4. Teoría de McClelland

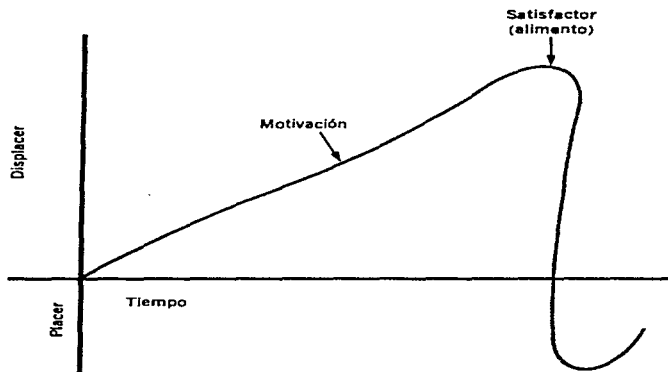
McClelland (1962), basado en Weber, formula su teoría sobre la motivación; para él las personas están motivadas por tres factores principalmente:

- a) Realización o logro
- b) Afiliación
- c) Poder

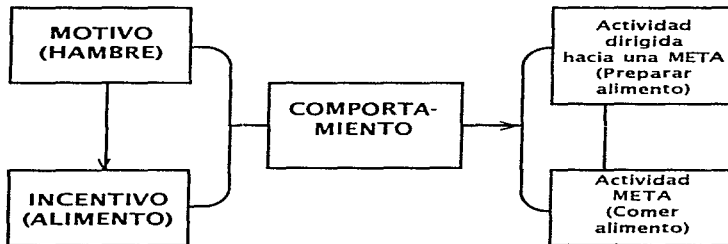
#### ESQUEMA 1. Motivación adquirida



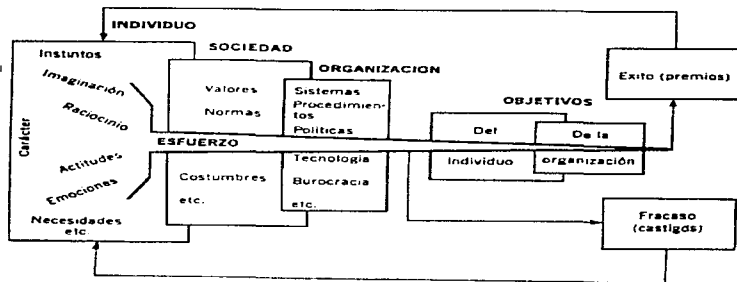
## ESQUEMA 2. Homeostasis: niveles de motivación



## ESQUEMA 3. Homeostasis: dirección del comportamiento



## ESQUEMA 4. Motivación hacia el trabajo



## ESQUEMA 4. Esquema de necesidades de Maslow

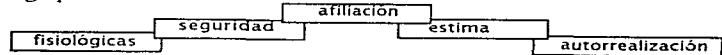
### 1º grupo de necesidades



### 2º grupo de necesidades



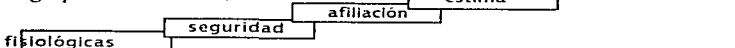
### 3º grupo de necesidades



### 4º grupo de necesidades



### 5º grupo de necesidades



**TEMA III**  
**ESTILOS GERENCIALES**

- 3.1 GRAFICA GERENCIAL
- 3.2 TIPOS DE MANDO

## **TEMA III**

### **ESTILOS GERENCIALES**

#### **3.1 GRAFICA GERENCIAL**

Robert R. Blake y Jane S. Mouton han formulado un enfoque que considera ciertos factores necesarios a la organización:

- La producción o el propósito
- Las personas o el propósito
- La supervisión o existencia de jerarquía

La gráfica gerencial o malla administrativa, describe las tendencias o direcciones de éstos tres factores y de su interrelación en diferentes circunstancias.

En algunos casos la preocupación predominante de los supervisores es la producción; en otros llega a ser el bienestar de los trabajadores.

En lo que se refiere a los supervisores, cuando estos toman decisiones, realizan conjeturas, implícita o explícitamente, acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr los objetivos organizacionales.

La gráfica gerencial o malla administrativa muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por el personal". Ambos factores están expresados en una escala del 1 al 9 en donde el 1 representa la preocupación mínima y el 9 la máxima.

Blake y Mouton dicen que cada uno de los cinco estilos gerenciales que se dan en la gráfica gerencial, representan una teoría acerca de cómo usar la autoridad para relacionar a las personas con la producción y cuyo propósito es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis y conjeturas acerca de cómo dirigir o supervisar.

## GRAFICA GERENCIAL

<b>ALTA</b>	<p><b>P</b> Gerencia 1-9: Completa  <b>R</b> atención al personal,  <b>E</b> deseando satisfacerlo  <b>O</b> en todas sus necesi-  <b>C</b> dades, tratando de lo-  <b>U</b> gar un ambiente de  <b>P</b> cordialidad y amistad</p>	<p>Gerencia 9-9: Los objetivos  de la organización,  se tratan de lograr  grar en común acuerdo  con el personal, a tra-  vés de una acción de  equipo y las relaciones  en la organización se  caracterizan por la  confianza y el respeto</p>	
	<p><b>P</b> Gerencia 5-5: Se trata de lograr  <b>O</b> los objetivos de la organización  <b>R</b> mediante un equilibrio entre el  trabajo y el mantenimiento de  ambiente satisfactorio</p>		
	<p><b>E</b>  <b>L</b>  <b>P</b> Gerencia 1-1: Mínimo  <b>E</b> esfuerzo para lograr  <b>R</b> los objetivos de la  <b>S</b> organización y no se  <b>O</b> tratan con interés los  <b>N</b> problemas humanos</p>	<p>Gerencia 9-1: Se trata  de lograr un alto grado  de eficiencia y produc-  ción, concediéndole poca  importancia a las necesidades  del personal</p>	
<b>BAJA</b>	<b>L</b>	<b>INTERES POR LA PRODUCCION</b>	<b>ALTA</b>

### CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS

#### *Estilo 9-1*

En el extremo derecho inferior, de la gráfica gerencial encontramos el estilo 9-1, este jefe otorga un alto grado de importancia a la producción (9) y poco interés al personal (1).

El jefe 9-1 utiliza al máximo la relación de autoridad de jefe-subordinado, piensa que sus funciones son planear, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados para lograr los objetivos de la organización. El control es muy importante para este gerente, para él el éxito consiste en lograr eficiencia y produc-

ción. Para el 9-1 la autoridad y la obediencia son claves para lograr el éxito. El gerente 9-1 parte de la base de que a las personas no les gusta trabajar y que prefieren eludir la responsabilidad, por tanto, es preciso controlar y vigilar muy de cerca al personal.

Una de las características de personalidad de los gerentes 9-1 es que son excesivamente críticos, todo lo analizan y desmenuzan minuciosamente, tratando de encontrar "algo mal" a que oponerse. Es de fuertes convicciones y mucha iniciativa para resolver los asuntos.

### ***Estilo 1-9***

En el extremo superior izquierdo, encontramos al estilo gerencial 1-9, una alta preocupación por el personal y poca consideración a la producción. Este estilo parte también de la base de que los objetivos y necesidades de la producción son contradictorios a los del personal y existe un conflicto entre unos y otros.

Como el 9-1 el 1-9, piensa que es responsable de la planeación, dirección, ejecución y control de sus subordinados. Pero el gerente 1-9 piensa que si se presiona a las personas, estas no trabajan bien y resulta contraproducente. Al personal "hay que tratarlo bien" y no ocasionar conflictos humanos en el trabajo. Por ello el 1-9 otorga un alto grado de interés al logro de un buen ambiente de relaciones humanas.

En el fondo al 1-9 no le gusta que haya conflictos, porque entonces él se siente inseguro y perturbado. La motivación del jefe 1-9, es que busca constantemente la aprobación de los demás: Quiere quedar bien con todos y agradarles siempre." Quiere ser "un buen tipo", "buena gente", estimado por todo el mundo, por ello no le gusta crear ni que haya conflictos.

El gerente 5-5 trata de poner en equilibrio la balanza tomando en cuenta al personal y tratando de obtener un aceptable grado de productividad y eficiencia. Bajo esta dirección, el personal es visto como instrumento de producción: por ello lo consideran importante y lo toman en cuenta.

Cuando el trabajo no se cumple, el gerente 5-5 acostumbra aconsejar a su personal, pero al mismo tiempo los castiga. No

llega al fondo de las cosas, se limita a aconsejar y a castigar, dando siempre una última oportunidad. Las políticas deben cumplirse y es responsabilidad del jefe (5-5), el convencer a su personal de que dichas políticas son benéficas para todos, para la organización y para el personal.

El jefe 5-5, administra políticas y normas y no dirige al personal. La dirección es totalmente despersonalizada. La relación del jefe con sus colaboradores es de jefe a subordinado, de persona a persona, él siente que tiene individuos aislados que trabajan para él y no un equipo de colaboradores.

Estilo 9-9. En el extremo superior derecho encontramos el estilo 9-9, equivalente a una alta preocupación e interés por ambos factores, producción y personal. A diferencia de los otros estilos, el jefe 9-9 piensa que no necesariamente debe haber un conflicto o contraposición entre los objetivos de la organización y los objetivos del individuo. Bajo la dirección 9-9 se integra al personal "envolviéndolo o involucrándolo" en la participación de la determinación de las actividades y condiciones del trabajo.

Las ideas y sugerencias del personal, son utilizadas como elementos básicos para la planeación, decisión y ejecución del trabajo necesario para lograr los objetivos de la organización. La base sobre la cual descansa la dirección 9-9 es la creación e incremento de las condiciones que alientan y motivan la integración de la creatividad del personal con una alta productividad y eficiencia y a través de una elevada moral por la acción del equipo de trabajo.

El gerente 9-9, enfoca los problemas desde una perspectiva diferente de los otros estilos gerenciales, la solución de los problemas, según el jefe 9-9, no necesariamente se logra a través del ejercicio de la autoridad. La solución está en el convencimiento y comprensión de las necesidades de la naturaleza humana. La autorrealización y contribución del personal son aspectos fundamentales en la consideración del factor humano para lograr los objetivos del trabajo y viceversa.

La dirección la lleva a cabo un jefe 9-9 a través de la mutua comunicación, comprensión y acuerdo con su personal. Además, parte de la base de que cuando el personal se identifica con sus



labores y con los objetivos de la organización, no es necesario presionarlo, obligarlo ni vigilarlo de cerca continuamente, el control necesario es mínimo.

De hecho el personal se autocontrola porque siente responsabilidad ante sus propios objetivos, los cuales coinciden con los de la organización. Bajo la dirección 9-9, no existe relación de autoridad jefe-subordinado (de individuo a individuo), es de jefe a equipo (grupo). La unidad de trabajo no es un hombre sino el equipo, el grupo. Lo que el jefe hace es dirigir y guiar a su equipo de trabajo. Esto lo logra a través de:

1. La acción dinámica del grupo basada en la coordinación y sincronización de los esfuerzos de todos los elementos
2. Motivar hacia el logro de las metas
3. Eliminar al mínimo los obstáculos para el trabajo en equipo.

### ***El estilo 1-1***

Representa interés mínimo tanto por la producción como por las personas, es totalmente indiferente, se encuentra ubicado en el extremo inferior izquierdo de la gráfica gerencial. Un gerente con tal orientación ejerce influencia mínima en sus contactos con otras personas; por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos jefes con este estilo son expertos en transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Es tradicional es este estilo, estar presente cuando hay beneficios, pero ausente cuando se trata de contribuir o asumir responsabilidades.

## **3.2 TIPOS DE MANDO**

### **DEMOCRATICO**

En este tipo de mando, se intenta reducir el poder de mando dentro de las funciones ejecutivas, quién ejerce el poder, proporciona a sus subordinados la oportunidad de la participación continua en la toma de decisiones.

*Reacciones del grupo:*

1. Alto índice de entusiasmo hacia el trabajo
2. Alta productividad
3. Excelente trabajo en grupo

4. Menos problemas de rendimiento y motivación
5. Mejor integración grupal
6. El personal siente que pertenece a un todo, despliega su capacidad participativa y creativa a través de la toma de decisiones.

### **BUROCRATICO O INDIFERENTE**

La burocracia es un proceso de alineación, la incompetencia es el rasgo más característico, al igual que la falta de responsabilidad y de imaginación. Este tipo de mando se concreta a cumplir las reglas y normas.

*Reacciones del grupo:*

1. La moral de trabajo y la productividad son bajas
2. Hay descuido en el trabajo
3. Rendimiento bajo
4. El personal tiene poco interés en el trabajo o en mejorar
5. No hay espíritu de grupo ni de trabajo en equipo
6. Nadie sabe qué hacer ni qué esperar

### **AUTOCRATICO**

Dentro de este tipo de mando se puede encontrar dos diferentes formas de manifestación: Autócrata Consumado. Para dirigir al grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización, no busca fuente de autoridad en su propia persona, supone que es preciso forzar al personal a hacer lo no desean: trabajar.

Es necesario darles órdenes todo el día para demostrarles "quién es el jefe". Además siente el trabajo como un castigo para él y todos los demás por eso, la única manera de que el personal trabaje es asustándola con el despido. Este tipo de mando no prepara ni capacita a su personal; confunde las instrucciones con capacitar, de ahí que sus subordinados progresen menos que otros grupos de trabajo.

*Reacciones del grupo:*

1. Sumisión y resentimiento
2. Aceptación mínima de responsabilidad

3. Irritabilidad
4. La insatisfacción "hacer tonto" al jefe

#### **AUTOCRÁTICO BENEVOLO**

Se le ha llamado "paternalista" porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que trata un padre a sus hijos. Se le llama también "manipulador" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto como pretende demostrar, con la finalidad de que su personal haga lo él quiere y cómo él quiere, claro está que por "las buenas" si esto no resulta, castigará al desobediente como un padre castigaría a su hijo.

#### *Reacciones del grupo:*

1. La mayoría siente simpatía por él, pero algunos detectan su verdadera actitud y les produce una antipatía profunda
2. La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del jefe
3. Se registra sumisión y falta de desarrollo personal

## **TEMA IV**

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACION PUBLICA**

- 4.1 LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO
- 4.2 PARTES QUE COMPONEN LA ADMINISTRACION PUBLICA
- 4.3 AREAS DE APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA
- 4.4 PROCEDIMIENTO

## **TEMA IV**

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACION PUBLICA**

#### **4.1 LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO**

La década de los veinte puede considerarse como la etapa preliminar en la constitución y funcionamiento de la Administración Pública. A partir de este período, se realizaron las nacionalizaciones más importantes, entre otras: el petróleo, la energía eléctrica; posteriormente vino la etapa de disminución que precedió al crecimiento agigantado y un tanto caótico de los organismos gubernamentales (*Origen y Naturaleza de la Empresa Pública*. A. Berzabá)

Para establecer normas con las cuales pudieran ser medidas y evaluadas adecuadamente las actividades que desarrolla la Administración Pública en México se han elaborado métodos y procedimientos en muchos casos, un tanto sofisticados, producto de la complejidad de los organismos de ésta administración.

La administración pública cuenta con atributos propios, que la obligan a actuar con efectos correlativos como son: generar una actividad económica, fomentar en los particulares interés para invertir y sentar bases sólidas para un desarrollo futuro, esto es conocido como la creación de la infraestructura.

La Administración Pública, no permite la flexibilidad de arriesgar resultados, por el contrario, debe prever y conocer desde su origen los posibles tropiezos por los que atravesará, estableciendo métodos de control para conocer que tan apegado a lo planeado se está actuando.

La empresa pública en el sistema capitalista democrático, como es el caso de México y de acuerdo con la teoría neoclásica (*Economie Politique*, R. Barrere), se concibe como un medio de control a los agentes económicos que buscan: por un lado maximizar su utilidad y por otro la posibilidad de ofrecer

productos al mejor precio entre sus competidores. La justificación está precisamente en que la Administración Pública actuará como un agente regulador (*Economie Politique*, R. Barrere).

La administración de los asuntos públicos ejecutados a través de una burocracia profesional. "Ha existido siempre, ahí donde ha habido tareas que solucionar, de manera centralizada, para grandes grupos de hombres y en un gran espacio" (M. Landau, *Sociology as the study of formal organization*).

Como producto del crecimiento surgen las empresas públicas que además de ejercer funciones de control, por necesidades del estado, "sujeta las actividades productivas a una función social, también tienen como finalidad corregir los males sociales por la explotación económica realizada por los particulares" (*El Estado como Empresario*, A. Andrade).

El sector público federal ha evolucionado de tal manera que cada día exige la implantación de nuevos sistemas administrativos. Los cambios de mayor relevancia se registraron en 1859 con las Leyes de Reforma y la separación del Estado y de la Iglesia.

En 1917 surge una Constitución que ofrece garantías políticas, jurídicas y sociales a todos los ciudadanos. Esta circunstancia es la que provoca la creación de "dependencias" destinadas a cumplir con las garantías ofrecidas. Algunos de los objetivos básicos de la "Reforma Administrativa" son:

- Reformar los sistemas educativos
- Impulsar la ciencia y la tecnología
- Humanizar la vida en los centros urbanos y de trabajo
- Integrar los territorios marginados
- Hacer más ágil a la Administración Pública

En conjunto esta medida, estos lineamientos y objetivos básicos de la política económica y social, responden al deseo de integrar una nueva estrategia general de desarrollo, animada a responder a las necesidades actuales de la economía y orientada no sólo a asegurar su crecimiento a largo plazo, sino a corregir el rumbo y las prioridades del proceso de desarrollo del mismo.

## 4.2 PARTES QUE COMPONEN A LA ADMINISTRACION PUBLICA

A partir de una serie de estrategias, la Administración Pública, en México ha evolucionado a tal grado que en la actualidad cuenta con un aparato administrativo de tal magnitud que se considera poco probable que exista otro equiparable en México dentro de la iniciativa privada. Independientemente de las partes formales y esquemáticas que conforman la Administración Pública, es de suma importancia hacer algunas reflexiones en relación al hombre como parte primordial y básica de este conjunto.

Así pues, la Administración Pública, se da cuando los hombres se dedican a resolver problemas prácticos, llevando a cabo una serie de descubrimientos en función a la mejor coordinación de los elementos que se conjugan para obtener un beneficio colectivo amplio. Por naturaleza la Administración Pública está influida por una serie de factores ajenos al aspecto puramente administrativo.

Algunos de estos son:

- Los intereses políticos
- La planificación gubernamental
- Las relaciones internacionales, entre otras.

En México existen tres niveles de Gobierno, que en sus respectivos ámbitos de competencia son: federal, estatal y municipal, los cuales integran el gran conjunto denominado: "Estados Unidos Mexicanos". "El supremo poder de la federación se divide para su ejercicio, en legislativo, ejecutivo y judicial" (*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Título III, Cap. I, Art. 1º).

El Poder Ejecutivo es el responsable de la ejecución política y administrativa, se apoya en las Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Fideicomisos, Comisiones, etc., con mayor o menor grado de centralización (*Las unidades de organización y métodos como mecanismos de Reforma Administrativa*, José Luis Ortiz). Para cumplir con el desempeño de sus funciones, el Poder Ejecutivo cuenta con 18 Secretarías, 1 Departamento, Tribunales Agrarios (creados en 1992), Organos Electorales (creados en 1991).

Para realizar su labor el Poder Ejecutivo, necesita de organismos y empresas que aun cuando no se consideran parte del Sector Central, cumplen con funciones de relevante importancia, sin embargo, en sexenios pasados ocurrió un crecimiento excesivo en este tipo de organismos lo que llevó a un sobreendeudamiento del sector público y que limitaron el gasto social en educación, salud, vivienda, alimentación y medio ambiente, por lo cual se ha venido observando una paulatina desincorporación (ya se por privatización o por liquidación), de este tipo de organismos del sector público.

Durante la gestión presidencial del Lic. Carlos Salinas de Gortari, de 618 empresas paraestatales que existían en 1988, 204 se encontraban en proceso de desincorporación; para fines de 1993 se contaba sólo con 258, de las cuales 48 estaban sujetas a desincorporación, de las 399 paraestatales desincorporadas, 240 fueron liquidadas, extinguidas, fusionadas o transferidas a los Estados de la Federación, la razón para esta desincorporación. Según María Elena Vázquez Nava, Secretaria de la SECOGEF: "Se liquidaron o extinguieron aquellas empresas que habían cumplido ya su objetivo social; se fusionaron otras por razones de eficiencia operativa; se transfirieron a gobiernos estatales las que resultaban de clara vocación regional y se vendieron las que no eran estratégicas ni prioritarias y que eran susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado" Asimismo informó que la desincorporación redujo la participación estatal de 45 a 21 ramas de actividad. (*El Financiero*, 14 de julio de 1994) El Poder Legislativo y el Poder Judicial, forman también parte de la Administración Pública, en cuanto a su esquema de organización general.

Es evidente que ha existido un atraso en la Administración Pública, que no ha sido ocasionado por una inadecuada estructura general sino al uso de procedimientos y sistemas atrasados a todos los niveles del aparato gubernamental y que traen como consecuencia inmediata, la baja productividad. Se observa que ha faltado una verdadera planeación integral y estratégica, ya que los "planes" varían de sexenio a sexenio. Esta situación da una idea más o menos clara y justificada de la falta de continuidad administrativa, con Las consecuencias que esto implica.



### **4.3 AREAS DE APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA DMINISTRACION PUBLICA**

Cuando se plantea la posibilidad de analizar la naturaleza de los problemas mas frecuentes dentro de la Administración Pública, invariablemente llegamos a dos alternativas de identificación de esos problemas:

1. Los problemas se desconocen, ignoran, o bien no están claramente definidos y, por lo tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
2. Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la organización no permiten que se resuelvan.

Estamos frente a la clásica actitud de eludir el conflicto, de no sentir la necesidad del cambio, y por tanto, de aceptar y promover la ineficiencia administrativa llamada "burocracia" en un sentido peyorativo.

Es necesario reconocer que en los más de los casos, la segunda alternativa es la más frecuente de encontrar y la explicación lógica, puesto que los funcionarios sí conocen los problemas, es que no les dan el tratamiento adecuado.

En el caso de que la primera alternativa fuera la que se presentara, las soluciones serían:

- Un programa de capacitación
- Intercambio de información
- Honestidad y orientación

Estas soluciones deben ser dirigidas a todo el personal con el fin de mejorar las condiciones de trabajo.

La segunda de las alternativas es la más frecuente de encontrar en la Administración Pública, denotando irresponsabilidad.

El problema es serio, se refiere a situaciones de fondo y ocasionalmente de forma, haciendo necesario en cualquiera de ellos aplicar en términos generales, prácticas de Desarrollo Organizacional, sobre los siguientes puntos:

- Mantener valores
- Cambiar el ambiente
- Considerar a las personas como seres humanos
- Confiar en las personas
- Pedir ayuda para tomar decisiones
- Comunicación efectiva y oportuna
- Relacionar la productividad y la satisfacción humana
- Disposición flexible por parte de los dirigentes
- Crear ambiente cordial
- Propiciar que la organización tenga métodos de retroalimentación, encaminados a planear los cambios y el crecimiento, dentro de sistemas abiertos.

En cuanto a la aplicación del Desarrollo Organizacional, dentro de la organización de la Administración Pública, debemos decir que no hay límite en cuanto a qué áreas pueden incluirse y cuales no. Cada organización deberá autoanalizarse para determinar por donde iniciará el programa y de qué manera incluirá los diferentes niveles.

Para asegurar la correcta actuación en el momento de iniciar los programas de desarrollo, es conveniente efectuar un anteprograma que se difunda y sea discutido abiertamente, poniendo especial énfasis en que cada área, determine (en la medida de lo conveniente), su participación.

#### 4.4 PROCEDIMIENTO

Cada organismo o grupo puede elaborar su propio modelo para aplicar un programa de Desarrollo Organizacional. Sin embargo no está por demás, presentar un modelo usual a partir del cual se instrumenten las adaptaciones necesarias.

**Blake y Mouton**, han diseñado "El modelo de cuadro organizacional Grid". Consta de seis partes que a continuación se mencionan:

1. La primera implica el estudio teórico de la organización, así como de la conducta que observan los miembros de la misma, con la finalidad de comprender el comportamiento cultural de los integrantes y la influencia que pueden recibir de otros, dependiendo de la ubicación dentro de la organización.

2. Se hacen consideraciones con relación al comportamiento de los grupos y se analiza, mediante pruebas de trabajo, la actuación en comparación con el comportamiento individual dentro del cuadro general de la organización.
3. Se hacen comparaciones de los grupos con los otros grupos y de las unidades completas con otras unidades.
4. Se dedica a estudiar la congruencia de estrategias y a corregir fallas, con la finalidad de lograr un modelo lógico de organización.
5. Aplicación de tácticas de ejecución de políticas para convertir a la organización en un modelo dinámico de cambio.
6. Enfocar los esfuerzos de las personas así como de los grupos a medir resultados y establecer medidas correctivas.

Es importante elaborar una estrategia que permita llevar a cabo los cambios dentro de la organización; con la finalidad de aplicar un sistema específico como lo es el Desarrollo Organizacional, situación que puede entenderse erróneamente como un incremento en la eficiencia solamente, pero es evidente que la aplicación del Desarrollo Organizacional, persigue objetivos más sofisticados con relación a todos los elementos y sistemas que en conjunto forman la organización.

La estrategia para lograr objetivos en una organización puede compararse con la constitución de un gobierno ya que ambas representan el punto de partida, además de la norma matriz a partir de la cual se determinan todas las variantes que permitirán un mejor control y una política preestablecida que norme los criterios.

De esta manera el programa de Desarrollo Organizacional estará en condiciones de dividir la meta primordial, en seis etapas con un objetivo clave en cada una de ellas.

- PRIMERA. Establecer el tipo de objetivos
- SEGUNDA. Establecer a qué tipo de organizaciones serán dirigidos los resultados
- TERCERA. Clasificación de la organización y comparación con otras organizaciones relacionadas

- CUARTA.** Enumerar los medios que utilizará la estructura organizacional
- QUINTA.** Establecer la política que determine el enfoque que se vaya a dar a las decisiones más importantes
- SEXTA.** Formada por los requisitos de desarrollo que incluye: aspectos humanos, operacionales, de mercadeo, financieros y técnicos.

Una de las ventajas más palpables del Desarrollo Organizacional, es que permite efectuar un riguroso examen de las fallas para no repetir las y de los aciertos para mejorarlos. Cambiar a las personas es bastante difícil pero se hace posible mediante la capacitación, programas de desarrollo y adiestramiento.

Esta parece ser la forma de mayor validez en la actualidad. Las personas que componen la organización y sus mutuas relaciones, nos ofrecen un claro ejemplo de los problemas visibles de la organización.

Esto no significa que la solución se ubique en el cambio de las personas, sino por el contrario, la organización concibe en forma conjunta a todos y cada uno de sus aspectos, para estar en condiciones de desarrollar a los individuos de tal manera que puedan desempeñar las nuevas tareas que surgen por el crecimiento.

En el ámbito de la Administración Pública, la capacitación ha venido tomando gran importancia y así lo demuestra la preocupación del gobierno. Al respecto se han presentado consideraciones como estas: En México (y posiblemente ha sucedido igual en otros países), el proceso de capacitación, actualización y desarrollo de la fuerza de trabajo, tanto en el Sector Público como en el Privado, ha seguido cinco fases perfectamente definidas, a saber:

- PRIMERA.** Capacitación "sobre la marcha", a partir de los niveles inferiores de las organizaciones
- SEGUNDA.** La Ley Federal del Trabajo de 1931, apoyada en el Artículo 123 constitucional, introduce formalmente el aprendizaje

**TERCERA.** Compromisos contractuales, a través de "Convenios Colectivos" o "Contratos-Ley"

**CUARTA.** Derecho legal, incorporación al Código Federal Laboral de la capacitación como obligación de los patrones y beneficio de los trabajadores

**QUINTA.** La Carta Magna de la República Mexicana acoge y prescribe el derecho a la capacitación.

En 1917, la nueva Ley Federal del Trabajo recoge estos antecedentes contractuales y los impone como obligación para los patrones y derecho de los trabajadores. Pero el legislador no se detiene ahí, a manera de sanción a una norma no cumplida en el capítulo relativo a los derechos de preferencia, ascenso y antigüedad, impone el ascenso automático en favor de trabajadores con más tiempo de servicio, "salvo que hubiesen recibido capacitación".

No hace mucho, el derecho a la capacitación fue elevado a rango constitucional. Es la aportación más vigorosa a los derechos de los trabajadores que reporta beneficios, que enriquece los conocimientos y amplía la experiencia.

## **TEMA V**

### **ANTEPROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (SENSIBILIZACION DE RECURSOS HUMANOS), Y SU REPERCUSION EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION**

- 5.1 JUSTIFICACION
- 5.2 ANALISIS
- 5.3 INDUCCION
- 5.4 EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y SU REPERCUSION EN LA PRODUCCION, LOS COSTOS Y LA PRODUCTIVIDAD

## **TEMA V**

### **ANTEPROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (SENSIBILIZACION DE RECURSOS HUMANOS) Y REPERCUSION EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION**

#### **5.1 JUSTIFICACION**

En la actualidad el desarrollo socioeconómico de México, depende de una buena tecnología, administración, inversiones del sector público y privado, investigación y otros factores muy importantes entre los cuales merece especial consideración la participación máxima de los recursos humanos que integran nuestra sociedad.

Las empresas manejan en forma permanente recursos materiales, financieros y tecnológicos, cuya utilización óptima depende de la eficiencia de los recursos humanos, sin que se sacrifique su bienestar y satisfacción en el trabajo. Esta eficiencia está relacionada con la capacidad y la actitud del individuo frente a su trabajo. Para contar con personas aptas en las organizaciones, es necesario implantar buenos procedimientos de selección de personal por un parte y contribuir a la capacitación y motivación de sus elementos humanos por la otra.

El bienestar y satisfacción del ser humano siempre podrá aumentarse analizando y modificando su medio ambiente y sus relaciones de tal manera que también en su trabajo correspondan cada vez más con su naturaleza física, psíquica y social.

#### **5.2 ANALISIS**

##### **A) Planteamiento del problema**

Es necesario hacer un análisis de la situación de una organización antes de proceder a la aplicación de un programa de sensibilización.

**Este análisis nos proporcionará información para coordinar con el programa cualquiera de los siguientes aspectos:**

1. Estructura organizacional
2. Grado de integración
3. Comunicaciones
4. Condiciones físicas del medio ambiente
5. Realidad psicológica de funcionarios y empleados
6. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo
7. Iniciativa permitida
8. Nivel socioeconómico
9. Nivel cultural e intelectual
10. Valores predominantes
11. Personalidad burocrática

***Importancia de los anteriores factores:***

1. Contar con un diagnóstico sobre la calidad de la estructura y organización para descubrir fallas de tipo organizacional, que la participación y satisfacción individual en el trabajo.
2. Se refiere a las condiciones implantadas con el objeto de que los miembros de la empresa realicen sus propios objetivos, orientando sus esfuerzos hacia los que persigue la organización. También se analiza el grado de adhesión a la misma.
3. Las comunicaciones son el lubricante de todo sistema humano, es por lo tanto el camino que nos habrá de ayudar a establecer un clima adecuado de trabajo organizado y es además el camino obligado para introducir un programa de sensibilización.

El examen que deberemos hacer aquí, será para conocer si realmente existen comunicaciones en ambos sentidos (horizontal y vertical), y que tan efectivos son los canales de comunicación dentro de la organización.

4. Otra variable importante a estudiar son las condiciones ambientales de la organización, para que puedan determinarse las "zonas patológicas" que afectan la conducta humana y el buen desarrollo de las actividades.
5. Este aspecto es quizá el más importante del análisis e implica conocer las actitudes, personalidad, inteligencia, salud men-



tal y capacitación de los elementos humanos, en su medio social y físico de trabajo y será el punto clave de partida para preparar el programa de sensibilización de tal manera que se adapte a esa realidad. Una actitud muy interesante es tener en cuenta la resistencia al cambio que existe por el condicionamiento y hábitos adquiridos por parte de grupos de funcionarios y empleados, así como a nivel individual. Habrá que convencer que el programa no es de explotación, sino de mejoramiento del clima psicológico de la organización.

6. En esta variable se deberá observar la actuación de los empleados para llegar a definir en que punto se encuentran insatisfechos y así, podremos determinar que tipo de motivadores implantaremos para obtener de ellos la misma satisfacción en su trabajo.
7. Este punto es importante, puesto que se relaciona con la creatividad e inventiva que, si son reprimidas, tenderán a desaparecer en el individuo, originando frustración y sentimiento de impotencia en la persona.
8. Al aplicar un programa de sensibilización, deberá conocerse el nivel socioeconómico de los recursos humanos, ya que no será lo mismo sensibilizar a funcionarios, donde sus ingresos son altos, que a los empleados donde sus remuneraciones son bajas. El aspecto social implica no solo el conocimiento de la idiosincrasia de un pueblo, sino además costumbres, hábitos y tradiciones que son importantes factores que deberán analizarse con el fin de que el programa se adapte a las necesidades particulares de la organización.
9. Es del conocimiento de todos, que cada pueblo tiene una cultura que se ha formado a través de los años y que influye en la situación psicológica e intelectual, de ahí que las implicaciones de este tipo serán factores que no solo determinan el curso de acción del programa, sino que además contribuyen en mayor parte en el éxito del mismo. Por tanto, se debe hacer un análisis del nivel cultural e intelectual del elemento humano que compone la organización.
10. Como se ha mencionado anteriormente, en el medio en el cual trabaja el empleado existen variadas influencias que

predominan sobre el modo de pensar y actuar; estas influencias están representadas por valores que dominan e imponen ciertas positivas hacia la organización tales como:

- Valores políticos
- Valores religiosos
- Valores económicos
- Valores sociales

11. Es preciso analizar el comportamiento personal del elemento humano, observando los siguientes aspectos en su trabajo:

- Autosubordinación
- Despersonalización
- Conformismo
- Tradicionalismo

#### **B) Métodos de investigación y técnicas de análisis**

Al efectuar un estudio analítico de tipo social, deben determinarse métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas a la obtención de datos lo más fidedignos posible.

Para cubrir los distintos aspectos incluidos dentro del "planteamiento del problema" es conveniente el uso de técnicas administrativas de diagnóstico y métodos psicológicos que proporcionen información con los siguientes enfoques:

- Observación directa de los hechos, opiniones y actitudes mediante la introducción de cuestionarios, entrevistas y "tests"
- Métodos que infieren el grado de motivación por la observación de la conducta
- Pruebas proyectivas psicológicas
- Análisis estadísticos de conflictos de trabajo, quejas, ausentismo y rotación de personal
- Análisis directo de los informes de los jefes
- Auditoría Administrativa
- Análisis de los logros del sindicato
- Análisis factorial
- Estudio de cargas de trabajo.

### **C) Determinación de motivadores**

Después del análisis de los resultados de la investigación, se procede a la selección de los motivadores más adecuados a cada grupo de la organización. Estos factores se discuten en un periodo de sesiones en grupo durante la inducción del programa de sensibilización.

Entre los principales motivadores que se utilizan están:

- Reducción de la jornada de trabajo
- Aumento de sueldos y salarios
- Compensaciones económicas adicionales
- Mejoramiento de comunicaciones humanas
- Ampliación de las comunicaciones (horizontal y vertical)
- Mayor iniciativa permitida en el trabajo
- Capacitación especializada
- Reducción de controles aversivos

## **5.3 INDUCCION**

### **A) Programa de la implantación**

La primera etapa de la implantación, consiste en la selección del grupo de profesionales en diversas especialidades que dirigirán y coordinarán la ejecución del programa de sensibilización y motivación. Debe hacerse la selección de un grupo de asesores experimentados fuera de la organización, tales como alguna firma prestigiada de consultores en psicología.

Una vez formados estos grupos, se procede a la elaboración del programa general de implantación, el cual se desarrollará a diferentes niveles comenzando por la alta dirección y funcionarios de área, hasta culminar en los grupos de trabajo.

Se seleccionan y nombran consultores internos de la organización, éstos serán capacitados por los consultores externos, para ser los instructores de los grupos que participen en el programa de sensibilización. Estos consultores internos se harán cargo del sostenimiento del programa en el futuro.

Es muy importante la coordinación con los administradores respecto a los cambios que sean necesarios en las estructuras de

la organización y en los procedimientos de trabajo. La necesidad de efectuar estos cambios puede surgir en el proceso de comunicación en grupo.

## **B) Plan General del Programa**

### **1. Presentación del programa a la alta dirección de la empresa:**

Se presenta la síntesis del programa al grupo, para concentrar la ayuda que se espera de los jefes para el éxito del entrenamiento al grupo, fijando conjuntamente los índices de medición y evaluación del proceso, así como las fechas más convenientes de las actividades que corresponden al programa de sensibilización.

### **2. Diagnóstico de la situación actual (Comentarios con la Dirección):**

Los consultores externos evalúan los resultados del estudio del análisis y el diagnóstico, ordenándolos por categorías en las cuales se clasifican: actitudes de los entrevistados, atmósfera general del grupo, grado y tipo de comunicaciones, objetivos y metas de la organización, relaciones interpersonales, relaciones interdepartamentales, autoridad (puntos fuertes y débiles), motivación, expectativas del programa, recomendaciones a la dirección.

### **3. Ejercicios de integración emocional de grupos:**

Los consultores dirigen las sesiones de grupo en las cuales se educa la sensibilidad para aumentar la confianza del grupo, disminuir la competencia destructiva, aumentar el grado de cooperación, disminuir el ansia de poder a costa de los demás, fomentar el logro de grupos más que los logros individuales. Determinar los mejores motivadores para el individuo dentro del grupo.

Dentro de las sesiones: Se manejarán juegos instructivos sobre la cooperación y la competencia; ventajas de la responsabilidad y confianza entre los miembros del grupo. Se identificarán y conocerán los propios sentimientos, reacciones y motivaciones y su impacto en los demás, así como los sentimientos, reacciones y motivaciones de los demás y el impacto que ejercen sobre uno mismo. Se aprenderá a

comprender y responder a los intentos de comunicación de los otros, desarrollando modos más eficaces de relacionarse con los demás. Se aprenderá a canalizar la agresividad, a disminuir la tensión de la incomunicación. Se fomentará la iniciativa personal, sugiriendo constantemente a las personas que cada hábito y costumbre es susceptible de mejora. Se aumentará la actitud experimental y participante de todos.

4. **Introducción técnica al Desarrollo Organizacional (Desarrollo de Recursos Humanos):**

En esta etapa los consultores exponen las principales técnicas de motivación y métodos de resolución de algunos tipos clásicos de conflictos entre los grupos.

5. **Juntas de seguimiento con el grupo y juntas con los funcionarios y la dirección:**

Las juntas de seguimiento con el grupo, tienen como propósito, establecer periódicamente una reunión para la evaluación del proceso de integración del grupo, mientras éste continúa con el programa. También se realizan juntas con los funcionarios, la dirección y los consultores (es conveniente que sea con la misma frecuencia que las reuniones del grupo), para comentar los avances logrados.

6. **Juntas de evaluación:**

Finalmente se lleva a efecto la junta de evaluación de resultados, en la cual participa el grupo, los funcionarios, la dirección y los consultores.

7. **Formulación del programa de sostenimiento de los resultados:**

Los consultores externos adiestran y comentan a los consultores internos, la mejor manera de tener un programa de sostenimiento de los resultados conseguidos por el programa de sensibilización.

**C) Recursos a utilizar**

Para la implantación del programa, se deben considerar los recursos de la organización: humanos, materiales y financieros. Los recursos humanos serán (como ya se mencionó), los consul-

**tores externos, los consultores internos y los administradores de la organización. Los consultores internos dedicarán íntegramente su tiempo a la planeación, desarrollo y mantenimiento del programa de sensibilización.**

Los funcionarios y la dirección, sólo emplearán un tiempo mínimo en las juntas con los consultores. Los recursos materiales proporcionarán: un aula de conferencias, grabadora, materiales de juegos, instructivos y todo aquel material que se requiera durante el desarrollo del programa.

La cantidad invertida en el programa de sensibilización dependerá en gran parte de la eficiencia de los consultores y su preparación y experiencia en dirigir un programa de éstos, también dependerá del tamaño de la organización y del tipo de grupo a entrenarse. La inversión repercutirá en un aumento de la productividad y en la posibilidad de desarrollar elementos que sigan consolidando el cambio.

#### **D) Desarrollo del Programa**

El desarrollo del programa en un grupo dura aproximadamente un año, teniendo juntas cada 15 días con los consultores.

Estas sesiones pueden ser de dos horas de duración con la dirección y de todo un día laborable con el grupo.

El consultor externo puede proporcionar un programa de desarrollo y asistir en la evolución de la comunicación del grupo, orientando el programa hacia los siguientes aspectos:

- Mejorar las relaciones interpersonales y de grupo, así como la eficiencia del grupo en participación con la dirección a base de lograr cambios positivos en las actitudes
- Mejorar la calidad en el trabajo y en el manejo de situaciones cambiantes
- Mejorar la calidad del funcionario en su papel de instructor, incrementando sus conocimientos en este aspecto de su trabajo. Incitando el espíritu de investigación y enfatizando el efecto de su conducta como modelo para el grupo

- Clasificar los objetivos y expectativas a lo largo del programa, es una de las principales habilidades que debe tener el instructor o el consultor.

#### **5.4 EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y SU REPERCUSION EN LA PRODUCCION, LOS COSTOS Y LA PRODUCTIVIDAD**

Esta etapa representa una evaluación de los resultados obtenidos en comparación con los de la etapa inicial. Se evalúa si hubo o no aumentos considerables en la producción, disminución en los costos de operación, así como si hubo incrementos en la productividad y la motivación de los recursos humanos.

Es difícil demostrar la efectividad del programa de sensibilización, ya que una evaluación enfrenta dos dificultades:

1. Criterios de medida sobre el éxito del programa de sensibilización
2. Un diseño experimental que asegure que todo aparente éxito es realmente atribuible al entrenamiento de sensibilización y no a otra circunstancia.

##### ***Criterios de medida***

Entre más apropiados sean los criterios de medida utilizados, mejor será la evaluación. Los criterios de medida pueden ser:

- Objetivos, en registros de producción e índices de ausentismo
- Subjetivos, en reportes de producción, productividad y trabajo
- Directos, en cambios en el entrenamiento de sensibilización y en la puntuación de las pruebas de conocimiento sobre principios de relaciones humanas y cambios en las personas que se encuentran bajo el entrenamiento de sensibilización y en el número de sugerencias que ellos presentan
- Intermedios, puntuación durante el entrenamiento
- Finales, puntuación cinco días, después del entrenamiento
- Específicos, promedios de conocimientos prácticos adquiridos por la participación de las personas en el entrenamiento
- Generales, promedios de cumplimiento, ejecución y desarrollo en el trabajo (de grupo) después del entrenamiento

Un programa ideal de evaluación del entrenamiento de sensibilización sería utilizando criterios apropiados y prácticos para dicho programa, ya que sin criterio no es posible efectuar ninguna evaluación y por lo tanto deja de tener utilidad práctica el programa.

### ***Diseño experimental de evaluación***

Para evaluar un programa de entrenamiento de sensibilización es necesario el uso de apropiadas medidas que aseguren que los cambios fueron realmente efectuados durante y a consecuencia del mismo.

A continuación se mencionan algunos tipos de diseños de medida, que aseguran que cualquier resultado obtenido sea por la influencia del entrenamiento:

- Medidas antes del entrenamiento con "grupos de control"
- Medidas después del entrenamiento con "grupos de control".

### ***Grupo de control***

Se conceptúa "grupo de control" a los empleados con características similares de edad, cantidad y tipo de trabajo, que no han recibido el entrenamiento de Desarrollo Organizacional (relaciones humanas), y que sirven de comparación con otro grupo experimental que sí recibió el entrenamiento. Los resultados obtenidos por el uso de los diseños de medidas para evaluar el programa de entrenamiento, muestran que estos pueden ser perfeccionados para:

- Hacer más concreto el entrenamiento
- Seleccionar las personas que habrán de ser entrenadas con mayor cuidado e intensidad
- Proporcionar a los entrenados la oportunidad de practicar y aplicar en una forma realista, los principios de relaciones humanas que ellos han aprendido.

En conclusión a lo largo del programa de entrenamiento, el más económico y mejor camino para perfeccionar el entrenamiento de Desarrollo Organizacional (relaciones humanas), será a través de mayor evaluación de viejos y nuevos programas. Los resulta-



dos de la evaluación describen fallas que existen en el o los programas de entrenamiento y da sugerencias de cursos de acción para desarrollar mejores programas.

Desde luego lo que realmente conviene conocer es en que renglones de la producción, costos y productividad se tuvo una real y efectiva repercusión. Así, si la producción se incrementó en un tanto por ciento, podría ser una buena o mala medida, ya que está condicionada a determinados elementos como son la demanda del mercado tanto interno como externo.

Probablemente lo que en determinadas organizaciones se requiera con mayor urgencia, será incrementar la producción, dado que tiene un excelente panorama de mercados exteriores para su producto, que no sólo repercute en utilidades concretas sino que además beneficia la economía nacional. Pero el problema está en que las personas no contribuyen a elevar ese índice de producción, porque además de que no tienen motivación para hacerlo, no existe una conciencia de cooperación y de participación hacia el objetivo que se persigue.

Con el entrenamiento de sensibilización se reducen y eliminan máscaras que existen en el elemento humano y se conocen las causas reales de la improductividad, logrando que esas actitudes negativas hacia la organización, su trabajo y sus compañeros, se transformen en positivas y contribuyan a los objetivos que la organización persigue.

#### ***LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL***

- No funciona cuando la organización no se encuentra preparada
- No funcionará sin una base de apoyo de los que tienen la dirección
- No se sostiene frente a presiones fuertes del ambiente (por ejemplo una crisis económica)
- No puede cambiar los valores y conflictos básicos de las personalidades

## **TEMA VI**

### **CONCLUSIONES: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO PROMOTOR DEL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- 6.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES ACTUALES
- 6.2 CAMPO DE ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
- 6.3 BENEFICIOS GENERALES PARA LA ORGANIZACION
- 6.4 BENEFICIOS PARTICULARES PARA LOS EMPLEADOS

## **TEMA VI**

### **EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO PROMOTOR DEL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **6.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**

El desenvolvimiento de las organizaciones que en forma tan acelerada se observan en la actualidad, así como la creciente competencia entre éstas, ha hecho que sus dirigentes fijen su atención hacia la Administración Científica, dejando atrás el empirismo y la improvisación, debido a que los problemas que se presentan en las organizaciones son cada vez más complejos y numerosos.

Antiguamente, los dueños de las organizaciones atendían personalmente todos los aspectos, eran por así decirlo, organizaciones administradas por un solo hombre, pero conforme pasó el tiempo y las organizaciones evolucionaron, los dueños se vieron ante la imposibilidad de atender por sí solos el gran número de actividades que éstas les planteaban; por tal razón, tuvieron la necesidad de reorganizarlas utilizando los servicios de profesionales técnicamente capacitados que los aconsejaron y asesoraron en la realización satisfactoria de todas las funciones de la organización, tomando estos profesionales las decisiones en representación de los dueños.

Cuando las organizaciones pequeñas se desarrollaron y llegaron a ser mayores, se hizo necesaria la aplicación de las técnicas modernas de administración encaminadas a la consecución satisfactoria de los objetivos de la organización, el profesional encargado de efectuar dicha aplicación es el Licenciado en Administración.

El administrador profesional coordina las funciones de la organización, viéndola en su conjunto, aplicando la administración

científica ya sea tomando decisiones o asesorando a quienes están a cargo de tomar las decisiones.

La preparación del Licenciado en Administración es la que corresponde a un coordinador; no a un experto en producción, ventas o finanzas, pero sí con suficientes conocimientos en cada una de éstas áreas para poder amalgamar las diferentes actividades de la organización y lograr sus objetivos.

El Licenciado en Administración es una especie de "Doctor en Medicina General" de los negocios, que culmina su examen con un diagnóstico y que cuando es necesario orienta a la organización hacia el consultor especializado.

La complejidad creciente de las actividades de las organizaciones exige la preparación sistemática de personas que puedan administrarlas de manera competente, basándose en procedimientos comprobados y valorados metódicamente en vez de hacerlo improvisando soluciones que requieren constantes y costosas rectificaciones.

El sentido común no basta para comprender eficientemente los problemas administrativos de una organización, existen una serie de principios y técnicas que es necesario aplicar.

El Licenciado en Administración puede abordar estos problemas inherentes a la administración de las organizaciones con un visión multilateral, producto de su sólida preparación adquirida mediante el estudio y la experiencia, lo que hace de él un administrador competente.

## **6.2 CAMPO DE ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Desde luego que no sería posible mencionar en forma exhaustiva las áreas que abarcan su actividad, ya que cada día se incrementan los campos de acción, en los que interviene y en los que son requeridos sus servicios. Se puede dividir estos campos de acción de la forma siguiente:

- A) Iniciativa Privada
- B) Administración Pública
- C) Independiente

### **A) *Iniciativa Privada***

La llamamos privada porque para la integración de su capacidad se requiere de la aportación de capitales de particulares, en toda organización privada existen funciones básicas como son: Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Contraloría, Relaciones Industriales y otras, pudiendo actuar el Licenciado en Administración en cualquiera de ellas, ya sea como:

- a) Asesor. Consistiendo su actividad en participar dentro de la organización, en carácter de consejero. La asesoría es en la actualidad uno de los medios más eficaces para mantener una adecuada administración de todas las funciones de la organización.
- b) Ejecutivo. En esta actividad la actuación del Licenciado en Administración consiste fundamentalmente en la toma de decisiones en cualquiera de las áreas funcionales de la organización.

### **B) *La Administración Pública***

Se denominan organizaciones públicas a aquellas que son creadas y administradas por el Estado y cuyas características difieren de las privadas en varios aspectos, así vemos que en lugar de capital cuentan con un presupuesto anual, los servicios que ofrecen a veces son gratuitos, la competencia no existe.

En este tipo de organizaciones, la actuación del Licenciado en Administración se desarrolla como funcionario público, dentro de las diferentes dependencias gubernamentales, federales o estatales.

Poco a poco quienes están al frente de dichas organizaciones se han dado cuenta de la necesidad de implantar métodos y sistemas que permitan realizar más efectivamente sus actividades, por lo que el campo de acción que aquí se ofrece al Licenciado en Administración es ilimitado.

### **C) *Independiente***

En esta forma el Licenciado en Administración ofrece su preparación técnica y su experiencia a las organizaciones, ya sea de

**forma individual o asociándose con otros colegas, instalando un despacho. De esta manera, observamos que el Licenciado en Administración tiene una serie de actividades versátiles.**

**El Licenciado en Administración es la persona idónea para desempeñar con éxito el papel de "Promotor del Cambio" y del Desarrollo Organizacional, convirtiéndose de hecho en un "agente del cambio", cuya función primordial será el ayudar al mejoramiento de los procesos de la organización.**

**Entre las características principales que debe tener el Licenciado en Administración como "agente de cambio" se contarán la creatividad, la asunción de riesgos y la responsabilidad para enfrentarse al reto y así poder encauzar y dirigir los cambios como una fuerza positiva hacia los fines que la organización requiera, usando para ello herramientas de planeación y pronóstico, de organización e integración, de ejecución y evaluación, poniendo un especial interés en todo lo que a los aspectos humanos se refiera.**

**No debe olvidarse que lo más importante es la transformación de las conductas humanas ya que sin una modificación profunda en éstas que se traduzca en un mayor sentido de sus responsabilidades personales, sociales y profesionales y una auténtica asunción de las mismas; la mejor organización no funcionará.**

**La nueva actitud mental que el Licenciado en Administración, como "agente de cambio", debe tener es la "puerta abierta", ciento por ciento positiva y no de autoritarismo, sino por el contrario se necesita que todo administrador reconozca en sus subordinados el conocimiento específico en determinada área, mejor que él mismo; que admita discusiones de grupo para resolver problemas; que tome decisiones, pero que permita también que las tomen sus colaboradores.**

**Debe fomentar la formación de grupos con talento para la solución de conflictos; que no acepte desempeños torpes o malos, pero que, a la vez, aliente y motive a su personal, para que trabaje mejor; que vea las notas sobresalientes de las personas antes que sus debilidades y que emplee los principios de la administración científica para combinar fuerzas, resolver conflictos, planear y tomar decisiones; debiendo dar siempre prioridad**

al contacto humano, a la discusión, al diálogo y sobre todo a la coordinación de intereses como base de la coordinación de esfuerzos.

Los resultados de diversos estudios y experimentos indican que las organizaciones pueden ser fortalecidas para aumentar su eficiencia, si se encuentran y aplican los principios modernos de las ciencias de la Administración y la Psicología, para que sus miembros participen en las decisiones que les corresponden y así se establezcan efectivos canales de comunicación en toda la organización.

Es posible que si se introducen en la cumbre de las organizaciones nuevos enfoques de relaciones humanas, el clima de la organización cambie de tal forma que valga la pena la educación de la sensibilidad.

Las organizaciones, incluso las más vastas pueden servir a la sociedad, proporcionando satisfacciones a quienes trabajan en ellas pero primero tienen que humanizarse para que puedan realizar cabalmente todo ese gran potencial.

Un programa de sensibilización proporciona los siguientes beneficios:

### **6.3 BENEFICIOS GENERALES PARA LA ORGANIZACION**

1. Logra una mayor participación del personal en el desarrollo de sus funciones
2. Desarrollo en el personal un sentimiento de adhesión y pertenencia hacia la organización
3. Crea una conciencia de interés, participación y cooperación en el personal de la misma
4. Integra al personal en su totalidad al logro de los objetivos que se persiguen
5. Aumenta la comunicación tanto ascendente como descendente
6. Elimina vicios y mecanismos burocráticos producidos por la insatisfacción y el conformismo

7. Disminuye los costos de operación por el aumento en la productividad de los recursos humanos
8. Establece una atmósfera de orden natural y disciplina en el trabajo
9. Reduce el ausentismo y retardos en el personal
10. Cambia la actitud del personal sobre la dirección impositiva y el control autoritario.

#### **6.4 BENEFICIOS PARTICULARES PARA LOS EMPLEADOS**

1. Satisface sus necesidades de autorrealización y prestigio
2. Elimina frustraciones y malas relaciones en el trabajo
3. Elimina actitudes y sentimientos de descontento para con la organización
4. Motiva al personal a desarrollar sus habilidades y capacidades inherentes a su personalidad
5. Aumenta el desarrollo de ingenio, imaginación y creatividad del personal
6. Aumenta considerablemente la participación y reconocimiento por el trabajo desarrollado en su área
7. Elimina la despersonalización y conformismo producidos por la insatisfacción
8. Despierta interés por el trabajo realizado
9. Reduce las actitudes de indiferencia del personal hacia el puesto y la organización
10. Estimula al empleado a perfeccionarse y a capacitarse
11. Aumenta la comunicación en el grupo de trabajo.

En conclusión es necesario revalorizar el comportamiento de la Administración Pública, que necesita reactivarse como una administración sana en todos sus aspectos, sanear de fondo sus fallas y para esto requiere de valorar el más preciado de sus recursos: el ser humano.



**Es esencial que el Licenciado en Administración, penetre en ésta revalorización del hombre contemporáneo.**

**Es mas prudente mejorar los sistemas, que forzar al hombre a los sistemas, debiendo considerar aspectos mas amplios que orienten a entender la maduración del hombre dentro de una sociedad en acelerado cambio.**

- ANDRADE BERZABA, Andrés. *Origen y naturaleza de las empresas públicas*. México, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. No. 4, 1977.
- BARRERE, R. *Economie Politique*, Tomo I. Paris, Press Universitaires de France, 1972.
- BASIL, Douglas C. y Curtis W. COOK. *Administración del cambio*. México, Diana, 1979.
- BECHKARD, Richard. *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BLAKE, Robert. *El modelo de cuadro organizacional CRID*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BLANCHARD, Kenneth H. y Paul HERSEY. *La administración y el comportamiento humano*. México, Editora Tecnica, 1970.
- CARRILLO CASTRO, Alejandro. *La reforma administrativa en México*. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1973.
- FORDYCE, Jack y Raymond WEIL. *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- HERSEY, Paul y Kenneth H. BLANCHARD. *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional No existen dos situaciones iguales*. México, IDH Ediciones, 1981.
- KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG. *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México, McGraw-Hill, 1976.
- KOOTNZ, Harold y Cyril O'DONNELL. *Elementos de administración moderna*. México, McGraw-Hill, 1977.

- LAWRENCE, Paul R. y Jay W. LORSCH. *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico acción*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- LIKERT, R. *The Human Organization*. New York, Mc Graw-Hill, 1967.
- MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press, 1946.
- MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
- MCGREGOR, Douglas. *The Professional Manager*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- MUÑOZ AMATO, Pedro. *Introducción a la administración pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 1973.
- RÍOS SZALAY, Adalberto y Andrés PANIAGUA. *Orígenes y perspectivas de la administración*. México, Trillas, 1977.
- SHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. Prentice-Hall International. Preparado por Ediciones del Castillo, Madrid, 1972.
- SILICEO AGUILAR, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Limusa, 1978.
- TOLELA LYERS, Michele y Gail E. MYERS. *Administración mediante la comunicación*. México, McGraw-Hill, 1982.
- WARREN, Bennis. *Desarrollo organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.