

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

271
PSI

"DIAGNOSTICO DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACION DESDE
EL PUNTO DE VISTA DE ESTILOS DE LIDERAZGO"
(Presentación de un caso en una institución Mexicana)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N:

MA. MAGDALENA ANZURES Y BOLAÑOS

MARCELA SOLORIO GALGUERA

MEXICO, D. F.

1973



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con cariño y gratitud al

Dr. Alberto Castaño

A nuestros maestros

A nuestros amigos

I D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I LA ORGANIZACION	
1. Evolución y Concepto Moderno de Organización	3
1.1 La Organización Burocrática. El Modelo de Max Weber	6
1.2 La Administración Científica	10
1.3 Escuela de Relaciones Humanas	13
1.4 Douglas Mc Gregor. Teoría X - Teoría Y	19
1.5 Kurt Lewin. La Teoría de Campo	22
1.6 Chris Argyris	24
1.7 Rensis Likert	25
1.8 Frederick Herzberg	28
1.9 David Mc Clelland	29
1.10 William F. White	30
1.11 Robert W. White	30
1.12 R.F. Bales y Colaboradores.	31
1.13 Eisenberg, Lazarsfeld, y Otros	32

1.14	W. Benis y R. Chin	32
2.	Conclusiones	33
3.	El Estudio Psico-Social de la Organización (El aspecto Humano)	34
3.1	La Cultura en el Estudio Psico-Social	37
4.	Factores Culturales en la Organización	39
4.1	Componentes de la Cultura	42
4.2	Importancia de la Cultura Material en la Organización	44
4.3	Cultura Inmaterial	46
5.	Subculturas	48
5.1	La Subcultura Institucional	49
5.2	La Subcultura Profesional	50

CAPITULO II LIDERAZGO Y GRUPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION

1.	El Estudio de Grupos en la Organización	52
2.	Definición de Grupo	53
3.	Interacción	55
3.1	Normas y Conformidad en un Grupo	56
4.	Formación de Grupos	60
5.	Formación de Grupos en la Organización	61
5.2	Funciones Realizadas por los Grupos	66
5.3	Integración de los Grupos con los objetivos de la Organización	67
6.	Liderazgo	68

C A P I T U L O I I I
TEORIA DEL GRID GERENCIAL

1.	Supuestos	73
1.1	Antecedentes	73
2.	Fundamentos Teóricos del Grid	74
2.1	Características de la Organización	74
2.2	Sistema Administrativo	76
3.	Estilos Gerenciales	79
3.1	Estilo Gerencial 9-1	79
3.2	Estilo Gerencial 1-9	84
3.3	Estilo Gerencial 1-1	88
3.4	Estilo Gerencial 5-5	91
3.5	Estilo Gerencial 9-9	94
3.6	Fachadas Administrativas	101
3.7	Teorías Mixtas del Grid	102
4.	Desarrollo Organizacional	106
5.	Diagnóstico del la Cultura	107
5.1	Instrumento de Evaluación	108

C A P I T U L O I V
PRESENTACION DE UN CASO EN UNA INSTITUCION MEXICANA

1.	Objetivo	111
2.	Planteamiento del Problema	111
2.1	Hipótesis	111

2.2	Método	112
2.3	Aplicación	113
2.4	Procedimiento	114
2.5	Manejo Estadístico de los Datos	114
2.6	Presentación de los Resultados	115
2.6-1	Análisis de los Datos por Departamentos	115
2.6-2	Conclusiones a los Datos del Departamento de de Desarrollo del Producto	117
2.6-3	Conclusiones a los Datos del Departamento de Ma- nufactura	119
2.6-4	Conclusiones a los Datos del Departamento de Finanzas	121
3.	Conclusiones	121
4.	Comparación de Nuestros Resultados con Otros Obteni- dos en los E.E.U.U. y en México	122
	APENDICE	124
	Cuestionario de Evaluación de la Cultura	125
	Fig. 1	130
	Fig. 2	132
	Citas Bibliográficas	133
	Bibliografía	138

I N T R O D U C C I O N

Las organizaciones son instituciones sociales poseedoras de un carácter y de propiedades únicas. Dentro de cada organización se forman ciertos patrones de comportamiento que pasan a formar parte -- del sistema de valores de los miembros que la constituyen. Estos patrones de conducta nos dan una pauta de la forma en la que una organización funciona.

El objetivo de nuestra tesis es hacer un diagnóstico de la organización a través de estos patrones de comportamiento, es decir, a través de su cultura y de los estilos de liderazgo que predominan en ella. Y una vez establecidas nuestras expectativas, comparar nuestros resultados con otros obtenidos en los E.E.U.U. y en México.

Dentro del Desarrollo Organizacional, el estudio del comportamiento humano en grupos específicos como los que se forman dentro de las industrias implica un nuevo enfoque a la Psicología Industrial por una parte y a la Administración por otra, ya que subraya elementos importantes tanto en los individuos como en los objetivos de la -

organización para llevar a ambos hacia el máximo de su desarrollo.

Empezaremos con una breve reseña histórica acerca de la organización a través de los enfoques más importantes desde los inicios de la Revolución Industrial hasta nuestros días, haciendo énfasis en el aspecto humano, factores culturales, proceso de liderazgo, y grupos de trabajo, dentro del estudio psico-social de la organización, - aspectos básicos para hacer un diagnóstico en la misma.

A continuación presentamos los fundamentos teóricos en los que nos basamos para llevar a cabo el diagnóstico.

El presente estudio fue llevado a cabo en una institución mexicana como parte de una de las fases del programa de Desarrollo Organizacional planeado por R. Blake y J. S. Mouton. Entre algunas de las técnicas de medición escogimos el cuestionario "Cultura en la Organización" no únicamente para hacer el diagnóstico sino para comparar el resultado obtenido en esta organización con los obtenidos en otras organizaciones en los E.E.U.U. y en México para el inicio de una serie de estudios posteriores que irán corroborando la posible aplicación con éxito de un programa de Desarrollo Organizacional - creado en una cultura, a otra cultura, siendo esto último en particular lo que nos llevó a realizar este trabajo.

C A P I T U L O I

LA ORGANIZACION

1. Evolución y Concepto Moderno de Organización.

Desde los primeros tiempos el hombre ha actuado en compañía de otros, esto es, en grupo; a través de la historia y hasta nuestros días podemos observar nuestro comportamiento en grupos. Pequeños o grandes, permanentes o efímeros, continuamente nos desenvolvemos en ellos. "Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos -- dentro de organizaciones, somos educados en ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre jugando, -- gastando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas --el estado-- deberá otorgar su permiso oficial". (1)

En las organizaciones pre-industriales, se trataba de grupos pequeños y sencillos a los que les era designada una tarea sencilla.

lla, cuya incesante repetición daba lugar a una tarea más grande, por ejemplo, la construcción de monumentos. La relación autoritaria era en un solo sentido que en su forma pura constituye la relación amo-esclavo. Los niveles de autoridad desde el más bajo al más alto son relativamente pocos comparados con las actuales organizaciones. Las funciones sencillas y no diferenciadas que tenían que llevarse a cabo, permitían la supervisión de manera efectiva por una sola persona a la tarea de muchos, sin que de ninguna manera se enmarañasen las líneas de autoridad claramente trazadas.

En contraste con las sociedades primitivas, la moderna ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. "La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social". (2)

Otro factor de suma importancia en el medio ambiente de la organización actual, es que los valores culturales están cambiando constantemente y la especialización de labores ha hechado raíces profundas en la cultura de la organización; lo que esto ha significado esencialmente es, que gran parte de la coordinación que en un tiempo era manejada por el individuo en su ejecución de una labor compleja, hoy en día afecta a muchas personas cada una de ellas las cuales ejecuta una labor sencilla y por ello comporta toda una plenitud de relaciones. "La sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales personales, que incluyen -

mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas. De hecho, la sociedad moderna tiene tantas organizaciones que se necesita todo un sistema de organizaciones de segundo orden para organizar y supervisar a aquellas. Ejemplos de ellas son: - comisiones reguladoras como en Estados Unidos la Comisión de Valores y Bolsa o la Junta Nacional de Relaciones Laborales". (3)

La técnica moderna ha hecho posible el que la gente pueda agruparse y sostenerse en unidades humanas más grandes. A medida que ha ido siendo más y más la gente comprendida en estas organizaciones, también ha ido en aumento nuestro interés en el funcionamiento efectivo como problema específico de la sociedad. El avance hacia la organización en gran escala parece estar íntimamente relacionado con la industrialización. Los pueblos de todo el mundo han procurado industrializarse como medio para mejorar su respectivo nivel de vida. Los cambios técnicos que más han contribuido a la creación de organizaciones en gran escala, los encontramos en el campo de las comunicaciones. Por medio de las comunicaciones, los controles se han extendido mucho más allá de donde alcanzaban las relaciones cara-a-cara. Los medios de comunicación en masa han cambiado totalmente el concepto de la apertura de mercados y de la propaganda, logrando de esta manera causar también su efecto en el volumen de la organización.

"Los factores que han intervenido para hacer que la organización moderna sea compleja, son justamente los que han servido para complicar toda la trama de la sociedad. Comprenden: 1) La liberación

del individuo, manifiesta en nuestra filosofía y en nuestras orientaciones sociales; 2) La creación de nuevas formas de entender la naturaleza de la colaboración humana; 3) La escala cada vez más amplia de los fines de la organización; 4) El adelanto hacia la especialización del trabajo".⁽⁴⁾

Es importante reconocer que, como entidades sociales, las organizaciones son típicamente susceptibles de todos los conflictos y oportunidades para la colaboración que existe en el conjunto de la sociedad. Debido a que las organizaciones son organismos sociales complicados, se hace necesario observarlas en el contexto total, multidimensional más que desde el punto de vista mecánico.

1.1. La Organización Burocrática. El Modelo de Max Weber.

A fines del siglo pasado, Max Weber sociólogo alemán, propone su Teoría Burocrática de la Organización. Weber tenía un gran interés por descubrir las leyes del comportamiento social. Subrayó la importancia del funcionamiento y ejercicio del poder en la sociedad, y concluyó que existían tres puntos principales de influencia:

1. La ley de los tabúes tradicionales de la sociedad.
2. La jefatura individual, emocional en gran parte, a la que puso el nombre de "carisma".
3. La masa de administradores que cuidan de ejecutar las leyes y la política del gobierno. Esto es: la burocracia.

Puntos sobre los cuales trató de descubrir la relación entre estructura y realización de las metas burocráticas. "El rasgo -- principal de su análisis fue la postulación de un tipo "ideal" de burocracia. En este caso, el término no se empleó para sugerir que -- fuese buena o mala, se empleó para sugerir una norma o un tipo de modelo. La idea esencial era ver si una organización en gran escala, -- que estuviera en posesión de características para asumir un papel de poder en la sociedad, podía actuar como solución racional para las -- complejidades de los problemas modernos". (5)

¿Cuá era este tipo ideal?

Es tipo ideal presentaba:

- + Hincapié en la forma: esto es, la forma o disposición de la organización.
- + Concepto de Jerarquía: cada cargo inferior está bajo el control y supervisión de otro superior a él.
- + Especialización del Trabajo: Los titulares de los cargos se escogen a base de méritos y de sus capacidades para llevar a -- cabo aspectos especializados de una ocupación global.
- + Esfera Específica de Competencia: Las relaciones entre las diversas especializaciones han de ser claramente conocidas y han de observarse en la práctica.
- + Normas Establecidas de Conducta: En la organización lo-

que no pueda predecirse debe ser reducido al mínimo. Las políticas u orientaciones han de enunciarse y cada persona dentro de la organización ha de cuidar de que se cumplan.

+ Registros: Actos o acuerdos y reglas administrativas -- han de registrarse como medio de asegurar la posibilidad de predecir y ejecutar.

Un segundo aspecto de la teoría de Weber es el de la burocracia como fenómeno universal. A pesar de que su interés giraba -- principalmente en torno a la búsqueda de los centros de poder existentes en la sociedad, los elementos de la forma por él postulados, las aplicaba tanto en la esfera pública como en la privada.

Weber buscaba la racionalidad en el comportamiento humano y creía que la burocracia era el mejor medio de lograrla en el nivel -- institucional.

Estudios contemporáneos tienden a convenir en que la burocracia puede caracterizarse de la siguiente manera:

1. Una división del trabajo basada en la especialización funcional.
2. Una jerarquía de autoridad bien definida.
3. Un sistema de normas que define los derechos y deberes del personal.
4. Un sistema de procedimientos para tratar situaciones laborales.

5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
6. Promoción y selección basadas en la competencia técnica.

Max Weber ha sido criticado ampliamente, se critican sus fines, su método, y su modelo. Las principales críticas hechas a la burocracia según Warren Bennis son:

1. Interfiere con el progreso personal.
2. Desarrolla el conformismo y el pensamiento grupal.
3. Ignora la organización "informal" y los problemas imprevistos con el personal.
4. Los sistemas de control y autoridad son obsoletos.
5. Los procedimientos jurídicos son inadecuados.
6. Sus recursos para solucionar diferencias entre rangos - jerárquicos y grupos funcionales también son inadecuados.
7. La comunicación es obstruída o distorsionada y las - -- ideas nuevas no son consideradas por la larga cadena jerárquica que - tiene que cruzar.
8. Los recursos humanos son desperdiciados a causa de desconfianza, temor a represalias, etc.
9. No posee las características orgánicas, para ser capaz de asimilar el influjo de nuevas tecnologías o de científicos que entran a formar parte de la organización.

10. Modifica la estructura de la personalidad humana, y lo convierte en el apagado, gris y condicionado "hombre de organización".⁽⁶⁾

A pesar de tan severas críticas no se puede dejar de reconocer que los estudios de Max Weber han servido como punto de partida para investigaciones dentro de las organizaciones.

1.2 La Administración Científica.

La búsqueda de mayor efectividad y eficiencia en las organizaciones, dio origen a la Teoría Clásica de la Administración, quizá más apropiadamente llamada Teoría de la Administración Científica, ya que éste último expresa la importancia de este enfoque.

Se suponía que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada, semejante en ciertos aspectos a una máquina cuya eficiencia pudiera medirse científicamente, y que los principales factores que más afectan su eficiencia eran los movimientos inútiles o ineficaces al hacer el trabajo, la fatiga (considerada como un estado fisicoquímico corporal, debida a la acumulación de productos de desecho), y los inconvenientes del medio ambiente físico (falta de luz, calefacción inadecuada, el exceso de humedad, etc.

Cuando Taylor investigó el uso efectivo de seres humanos en las organizaciones industriales, se propuso substancialmente la tarea general de establecer la teoría de la organización, analizando la in-

teracción entre las características de los seres humanos y los ambientes sociales y de trabajo creados por las organizaciones. La meta -- era utilizar al organismo humano, bastante ineficiente en el proceso-productivo de la mejor manera posible. Esto podía ser realizado a -- través de un programa detallado de comportamiento, que transformaría un mecanismo de fines generales (como se consideraba una persona), en un mecanismo más eficiente de fines especiales.

Partiendo de los siguientes principios básicos, F.W. Taylor, trató de incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador sin un incremento proporcional del gasto de energía:

1. "Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo".
2. "Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más importantes (económicos), que debían aplicar a su trabajo".
3. "Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores".⁽⁷⁾

Con estas bases llevó a cabo su famoso experimento en la -- Bethlehem Steel Company, de la cual era consultor de dirección de empresas. Cada trabajador tenía una línea base de cargar de 18 a 25 toneladas por día. Taylor ofreció a un trabajador incrementar su sueldo en un 61%, siempre y cuando le obedeciera paso a paso en la forma de cargar, caminar, descansar, etc. Al final del día y por un período de tres años, este trabajador cargó 47.5 toneladas por día.

Sin embargo después de este resultado Taylor fue atacado duramente por varios sectores, por su tratamiento al obrero y la ética que parecía implicar su método. "Los sindicatos nacionales y extranjeros objetaron la administración científica porque la consideraron un instrumento para explotar a los trabajadores". (8)

"El trabajo de Taylor y sus discípulos se describe en conjunto más fácilmente en términos de técnicas que de proposiciones. Toma el punto de vista del ingeniero más que de el científico natural y prescribe procedimientos para la organización eficiente y conducta del trabajo de rutina.... De este tipo de prescripciones puede inferirse que la contribución de Taylor no fue un conjunto de principios generales para organizar eficientemente el trabajo, sino un conjunto de procedimientos operatorios que podrían emplearse en cada situación concreta para describir los métodos que serían eficientes en esta situación y asegurar su aplicación". (9)

La administración científica recuerda un poco a la teoría burocrática, pues el concepto del hombre no se encuentra lejos de el de un robot cuyo comportamiento puede ser mejorado por la aplicación de principios lógicos de ingeniería y con sencillos incentivos económicos.

"El enfoque clásico no reconocía conflicto entre hombre y organización (a pesar de las críticas hechas). Miraba a la organización desde un punto de vista administrativo muy elevado. La escuela clásica argüía que el trabajo duro y eficiente gratificaba en último-

término a ambos grupos aumentando la efectividad de la organización:- mayor producción lleva a mayor ganancia, que a su vez lleva a mayor - paga y mayor satisfacción del trabajo".⁽¹⁰⁾

Más tarde, con el avance de la Investigación de Hawthorne - la Administración Científica recibió un fuerte golpe del cual ya no - pudo recobrase. "Taylor desarrolló lo que parecía ser una combina- ción lógica invencible: movimientos efectivos, herramientas efecti- vas, óptimos arreglos del trabajo aunados con fuertes incentivos. Sin embargo la administración científica no siempre funciona, por la mis- ma razón que los tratamientos clásicos de la Organización, no siempre funcionan. El problema era el factor hombre: ese ser complejo, evasi- vo, emocional, social, y algunas veces irracional, cuyas formas de -- comportarse abarcan la esencia de la organización".⁽¹¹⁾

Sin embargo, las investigaciones de Taylor y de su sucesor- Frank B. Gilberth sirvieron de base a lo que se conoce actualmente co- mo estudios de tiempo y movimiento; y a nuestro parecer a Taylor le - faltó como lo menciona Arnold S. Tannenbaum un conocimiento más pro-- fundo del hombre y su interacción con su medio.

1.3 Escuela de Relaciones Humanas.

Surge en parte como reacción a la Administración Científica la llamada Escuela de Relaciones Humanas o Escuela de Harvard, que se ñala la importancia de las agrupaciones sociales y de amistad de los trabajadores dentro de la organización. Señala también la importan--

cia de la jefatura en la organización, la comunicación y la participación emocional. A partir de estas observaciones se desarrolla el concepto de organización informal en contraposición de la organización formal planeada que representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos.

Lo inadecuado de los supuestos de la Administración Científica fue demostrado por una serie de experimentos que se llevaron a cabo en las obras de Hawthorne de la General Electric Company, en Chicago entre 1924 y 1927. En este tiempo cundía el descontento entre los 30,000 empleados de la empresa, a pesar de ciertos beneficios que obtenían de ella (pensiones, pólizas para enfermos, diversiones y otras). Se llamó a los expertos en eficiencia que aplicaron para la solución de este problema los medios entonces usuales, alterar horas de trabajo, modificar períodos de descanso, cambiar la intensidad de luz, y otras modificaciones en el ambiente. Los resultados que obtuvieron fueron casi nulos y se buscó la ayuda de la Escuela Nacional de Ciencias. Los estudios que se hicieron al mando de Elton Mayo y Roethlisberger son los que se conocen con el nombre de Estudios Hawthorne que dieron origen al movimiento de relaciones humanas.

Se suponía que la intensidad de la luz era un factor que influía directamente en el trabajo. Fueron escogidos dos grupos de empleados. El grupo control trabajó con la iluminación normal (la que siempre se usaba en la empresa). Por otra parte el grupo experimental recibió un aumento gradual de la iluminación con lo que se es-

peraba que su rendimiento aumentara. Los resultados obtenidos señalan efectivamente un aumento en el rendimiento de los trabajadores como lo señalaba la Administración Científica, pero lo que sorprendió a los investigadores fue que el grupo control, también aumentó la producción. Lo que provocó experimentos subsiguientes para tratar de encontrar el factor que había producido también un incremento en el rendimiento de los trabajadores.

Se llevó a cabo una segunda etapa en la experimentación en la que se seleccionó a dos mujeres a las que se les pidió escogieran a su vez cuatro compañeras más para trabajar en un equipo de seis. Se obtuvo una línea base desde el comienzo del experimento para determinar si se incrementaba o disminuía el rendimiento bajo diversas situaciones experimentales. La serie completa de experimentos se llevó a cabo durante seis años en los cuales un observador estuvo registrando lo que ocurría además de mantener informado al equipo de trabajo de los resultados y anotar los comentarios o sugerencias. Se introdujeron los cambios experimentales que se prolongaron durante un período de prueba de cuatro a doce semanas. Las situaciones y los resultados fueron: 1) En condiciones normales, semana de cuarenta y ocho horas, incluyendo sábados y sin ratos de descanso, se produjeron un total de 2,400 por semana. 2) Se les puso a trabajar por ocho semanas a destajo, y la producción se elevó. 3) Se introdujeron dos pausas de descanso de cinco minutos por la mañana y por la tarde durante un período de cinco semanas, y la producción volvió a subir. 4) Los intervalos de descanso se alargaron a diez minutos, la producción elevó. --

5) Se introdujeron seis pausas de cinco minutos y la producción disminuyó ligeramente. (Las mujeres se quejaron que el ritmo de trabajo se interrumpía por la frecuencia de las pausas). 6) Se regresó a dos pausas de descanso, la primera acompañada de un refrigerio caliente - proporcionado gratuitamente por la compañía. La producción subió. - 7) Se permitió que salieran a las 4:30 p.m. en vez de a las 5:00 p.m. La producción se elevó. 8) Se les permitió salir a las 4:00 p.m., la producción no se alteró. 9) Finalmente, se suprimieron todas las mejoras, se volvió a las condiciones físicas de los principios del experimento. Esta situación se mantuvo durante doce semanas y la producción alcanzó el máximo nivel registrado, con un promedio de 3,000 piezas por semana. (12)

Otro famoso experimento fue llevado a cabo por Roethlisberger y Dickson en el Bank Wiring Room, que incluía la instalación de los alamabres para la iluminación en un cuadro de distribución de luz. Los trabajadores estuvieron trabajando ahí, y la intensidad de la luz se varió. Los resultados mostraron que aún cuando se disminuía la -- luz la producción continuó aumentando, y solamente disminuía el rendimiento cuando la luz se hizo tan débil que los obreros no podían ver. Cuando se llevó a cabo este experimento los investigadores ya se habían dado cuenta de que el grupo de trabajadores hacían inefectivo tanto al trabajador como individuo como al sistema de pago a destajo establecido por la administración. Los trabajadores producían mucho menos de lo que físicamente eran capaces de hacer, según las normas establecidas por el mismo grupo de trabajo, mismas que ridiculizaban al

que producía más o menos de lo establecido.

Los resultados obtenidos por los experimentos realizados en Hawthorne, sugirieron a los investigadores que el aumento de la producción era resultado del cambio en la situación social de los trabajadores, de las modificaciones en su nivel de satisfacción psicológica y de los nuevos lineamientos de interacción social que se produjeron al colocarlos en una sala de experimentación con la atención especial que ello implicaba. El descubrimiento de la importancia de los factores sociales se convirtió en el hallazgo principal de los estudios de Hawthorne.

Miller y Form en su "Industrial Sociology"⁽¹³⁾ considera que la principal implicación de la obra de Mayo es que "el problema de las faltas, la rotación, el mal estado de ánimo y la escasa eficiencia se reduce al problema de cómo consolidar a los grupos e incrementar la colaboración, tanto en las factorías grandes como en las pequeñas". Y resumen en detalle las conclusiones que provienen de las investigaciones de Mayo:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas de trabajo.

4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.

5. El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están relacionadas o condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.

6. Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.

7. El paso de una sociedad establecida a una adaptativa, tiende continuamente a alterar la organización social de la factoría y de la industria en general.

8. La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una planta febril pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa.

"Siguiendo a otro miembro de la Escuela de Harvard, Chester Barnard, Mayo considera que cualquier organización debe lograr con igual importancia, tanto los objetivos propios de la organización, como los objetivos propios de los individuos".⁽¹⁴⁾ "La organización social de cualquier grupo debe asegurar para sus miembros, primero, la satisfacción de sus necesidades materiales, y segundo, la coopera-

ción activa para el logro de diversas funciones sociales. No se habla aquí de primero y segundo orden de importancia, ya que ambos son igual de importantes y deben lograrse simultáneamente. Sin embargo, una revisión de las culturas primitivas nos lleva a suponer que la necesidad continua de colaboración es mucho más importante para la vida social.... No puede haber organización sin cooperación. Ninguna organización industrial, es al mismo tiempo una forma de trabajo (que debe ser experta y efectiva técnicamente) y al mismo tiempo una forma de vivir para la gente (un sistema colaborativo que debe ser eficiente y satisfactorio como una forma de vida). Nuestra civilización ha sido inmensamente exitosa en lo que respecta a logros técnicos y materiales, pero ha fallado en su función como sistema colaborativo"⁽¹⁵⁾

Resumiendo, la Administración Científica y la Escuela de Relaciones Humanas eran en muchos aspectos diametralmente opuestas, sin embargo, ambas tienen un elemento en común, ni una ni otra ven una contradicción básica o insoluble dilema entre la búsqueda de racionalización por parte de la empresa y la aspiración humana a la felicidad.

Después de estas corrientes, la evolución del concepto de organización ha seguido su curso, nuevos teóricos, nuevos enfoques. Haremos una breve reseña de estos.

1.4 Douglas Mc Gregor. Teoría X - Teoría Y.

La contribución más importante de Douglas Mc Gregor, es su

modificación del concepto del hombre organizacional reemplazando la -
antigua concepción con una teoría que hace énfasis en las potenciali-
dades del ser humano en su desarrollo permanente elevando el papel --
del hombre en la sociedad industrial.

Teoría X: Los supuestos de esta teoría se basa en lo que -
los ejecutivos creen acerca de sus subordinados dentro de la organiza-
ción. Los principios de la Teoría X son los siguientes:

1. El ser humano ordinario siente repugnancia hacia el tra-
bajo y lo evitará siempre que sea posible.

2. Debido a esta repugnancia, la mayoría de las personas -
tienen que ser controladas a través de castigos y amenazas para que -
desarrollen el esfuerzo indicado para lograr los objetivos de la orga-
nización.

3. El ser humano es dependiente, quiere o prefiere que lo-
dirijan para evitar responsabilidades; tiene poca ambición y sobre to-
do desea su seguridad.

Junto a estos supuestos está la creencia de que las perso--
nas actúan motivadas por el dinero, las prestaciones y las amenazas -
de castigo. Basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow, Mc -
Gregor dedujo que sus supuestos de la Teoría X acerca de la naturale-
za del hombre generalmente son imprecisos, además los enfoques admi--
nistrativos que surgen de estos supuestos no logran motivar a los in-
dividuos para trabajar con el fin del logro de los fines de la organi-

zación. Mc Gregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Así Mc Gregor desarrolla otra teoría del -- comportamiento humano a la que llamó Teoría Y. Los principios de la Teoría Y son los siguientes:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natu-- ral como un juego.

2. El control externo o amenaza de castigo no son los úni-- cos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, por el contrario debe ser el mismo hombre el que una -- vez que se ha comprometido a cumplir con los objetivos de la organiza-- ción, el que debe controlarse y dirigirse.

3. El compromiso de la realización de objetivos lo hace -- por las compensaciones asociadas con su logro.

4. En general el ser humano se adapta a las circunstancias, y no sólo acepta sino que busca responsabilidades.

5. La capacidad de desarrollo en un grado alto de la imagi-- nación, el ingenio, y la capacidad creadora para resolver los proble-- mas de la organización es característica de grandes sectores de la po-- blación.

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

Mc Gregor considera que la adquisición de conjeturas y estrategias que permiten un ambiente favorable para el desarrollo de los individuos y la empresa no es asunto sencillo, puesto que implica la adquisición de habilidades de interacción social. Piensa que no es a través de un concepto industrial de docencia tradicional en el aula o en clase la forma de provocar cambios, pues estas situaciones no estimulan el talento y no refuerzan formas de conducta adecuadas de interacción social. En el entrenamiento de Laboratorio, y a través de los grupos T, encuentra un medio útil para ampliar la comprensión de la influencia de la conducta de un individuo en un grupo; de la forma de responder frente al comportamiento de otros; de los fenómenos de actividades de grupo; y de la importancia que esto implica. (16)

1.5 KURT LEWIN, LA TEORIA DE CAMPO.

En esencia, la teoría de campo de Kurt Lewin, sostiene que la conducta del individuo debe entenderse como consecuencia no tanto de la naturaleza del individuo como de sus relaciones con el medio físico y social que actúan sobre él y en los que se desenvuelve su conducta. No debe considerarse al individuo como una entidad estática, sino más bien como un ser dinámico cuyas características y acciones cambian según la influencia cambiante de situaciones externas o del "campo social". Lewin sostiene que, en contra de la creencia común, las personas aisladas son menos flexibles que las personas que se encuentran en un grupo. Considera fácil cambiar la ideología y prácticas sociales de un pequeño grupo manejándolo en conjunto, pues los --

cambios aprobados por el grupo son aceptados de inmediato por los --- miembros de éste, ya que los individuos no están dispuestos a alejarse demasiado de las normas establecidas por el grupo al que pertenecen. Por esto los intentos para cambiar hábitos y actitudes deben -- ser orientados hacia el grupo.

Lippit y White en 1938, dirigidos por Lewin llevan a cabo - una serie de experimentos en la Universidad de Iowa para observar como la "atmósfera" de un grupo puede cambiar o influir en la conducta.

Cuatro grupos de niños de once años fueron sometidos a tres regímenes diferentes: uno autoritario, en el cual el líder adulto -- del grupo daba ordenes y les decía qué hacer; un régimen democrático-- en el cual los consultaba y discutía sus problemas con ellos, y un régimen de laissez-faire en el cual el líder los dejaba a su propio - arbitrio. Los mismos líderes representaron esos papeles por turno, y cada grupo fue sometido a cada tipo de régimen. Un grupo mostró rebelión frente a la autoridad, los otros fueron reducidos a la apatía pero se aflojaron bajo los otros dos climas permisivos. Todos los grupos eran trabajadores también integrados bajo el régimen democrático, mientras que el régimen de laissez-faire se presentaron más bien frustrados y desconcertados, no sabiendo muy bien qué hacer. Se introdujeron varias modificaciones: los líderes dejaron la habitación por un período y se observó que aquellos que recibían un tratamiento democrático, siguieron trabajando, mientras que los que estuvieron en el régimen autoritario, no hicieron nada. Los resultados obtenidos por es

tos autores han servido de base para estudios subsecuentes, algunos - de ellos aplicados a las organizaciones de trabajo. (17)

1.6 Chris Argyris.

Según Argyris, como parte de la naturaleza misma de la organización formal se impide que la gente madure. Piensa que los conceptos de la organización formal conducen a supuestos sobre la naturaleza humana que son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad humana. Sugiere que el comportamiento inmaduro es producto de que en las organizaciones los trabajadores no tienen un control mínimo de su medio, además de que se les estimula a ser pasivos, dependientes, subordinados.

Argyris ve una clara incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal y como existen actualmente. Sugiere que la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X) es la que se prevalece actualmente. Así, desafía a la administración para que proporcione un clima de trabajo en el cual todo individuo tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar tanto como persona como miembro de un grupo, a través de su satisfacción a sus necesidades personales por una parte, y que trabaje por el éxito de la organización. Argyris cree que el hombre puede ser fundamentalmente autodirigido y creativo en el trabajo si es motivado adecuadamente y que por lo tanto, la administración que se base en los supuestos de la Teoría Y, será más fructífera para el individuo como para la organización (18).

1.7 Rensis Likert.

Likert, subraya la necesidad de considerar que tanto los re cursos humanos como las actividades de la empresa son igual de importantes.

Después de varias investigaciones, acerca del comportamiento en la organización forma su Teoría Gerencial en la cual proporciona bases para llevar a cabo cambios dentro de las organizaciones, cu yo propósito es ayudar a dichas organizaciones a avanzar de los su--- puestos de la Teoría X a los de la Teoría Y, esto es llevarlas de una conducta inmadura al desarrollo de una conducta madura.

Cuatro sistemas administrativos constituyen la Teoría Geren cial de Likert. Los dos primeros son sistemas autoritarios, que son el primer paso, y los dos restantes son sistemas participativos, que son el siguiente paso para lograr un máximo desarrollo en la organizaci ón. Estos sistemas son:

Sistema 1. La administración no confía en los subordina--- dos, ya que estos rara vez participan en algún aspecto del proceso de toma de decisiones. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se hacen en la cumbre y se dictan hacia abajo por la cadena de mando. Los subordinados son obligados a trabajar -- con temor, amenazas, castigos, y recompensas mas satisfacción ocasional de necesidades a los niveles fisiológico y de seguridad. La poca interacción superior-subordinado que ocurre se da generalmente con te

mor y desconfianza. Aunque el proceso de control está altamente concentrado en la administración superior, se forma por lo general una organización informal que se opone a las metas de organización formal.

Sistema 2. La administración tiene una confianza condescendiente para los subordinados, como la del amo con el sirviente; la mayor parte de las decisiones y las metas fijadas para llegar a ellas - como objetivo de la organización se hacen en la cima, sin embargo, muchas decisiones se toman dentro del marco pre-establecido en niveles inferiores. La motivación a los trabajadores, es a través de recompensas, y a veces de castigos reales o potenciales. Toda interacción superior-subordinado ocurre con cierta condescendencia por parte de los superiores, y con temor y cautela por parte de los subordinados. El proceso de control sigue permaneciendo en la administración superior, pero parte de él es delegado a niveles inferiores. Generalmente se forma una organización informal, pero ésta no siempre se opone a los objetivos de la organización formal.

Sistema 3. La administración tiene una confianza substancial pero no completa en los subordinados. Aunque la política y las decisiones generales se siguen conservando en la cima, se permite a los subordinados tomar decisiones muy específicas en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores se usa la recompensa, castigos ocasionales y cierta participación. Existe una cierta cantidad de interacción superior-subordinado, a menudo con una cantidad razonable -

de confianza. Aspectos importantes del proceso de control son delegados hacia abajo con un sentido de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede formarse una organización informal, pero ésta puede oponer o apoyar parcialmente a los objetivos de la organización.

Sistema 4. En este sistema la administración tiene una completa confianza en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada en toda la organización. La comunicación fluye no solo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente. Los trabajadores son motivados por la contribución y participan en la fijación de recompensas económicas, la determinación de objetivos, el mejoramiento de los métodos y la evaluación del progreso realizado en la consecución de los objetivos. Hay una interacción superior-subordinado amplia y amistosa, con alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso está extendida, y todas las unidades inferiores participan en él. Las organizaciones formal e informal son frecuentemente una misma. Por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

Es obvio que el sistema 4 es considerado como el más adecuado, y gracias a los esfuerzos e influencia de Likert, muchas organizaciones han hecho intentos por reestructurar su sistema administrativo de modo que se aproxime al Sistema 4; esto implica una reeducación masiva de todas las personas implicadas, desde la alta adminis-

traci3n, hasta los empleados que trabajan por hora. (19)

1.8 Frederick Herzberg.

F. Herzber dirige una serie de estudios dedicados a las ne-
cesidades de estima y de autorrealizaci3n. A partir de estos estu- -
dios desarrolla una teorfa acerca de la motivaci3n en el trabajo que-
tiene amplias implicaciones para la administraci3n, adem1s dirigi3 --
sus esfuerzos hacia la utilizaci3n eficaz de los recursos humanos. -
Al desarrollar su Teorfa Motivaci3n-Higiene, establece que el conoci-
miento de la naturaleza del hombre, sus motivos y necesidades puede -
ser de gran valor tanto para el individuo como para las organizacio--
nes. Herzberg lleg3 a la conclusi3n de que el hombre tiene dos cate-
gorfas diferentes de necesidades que son esencialmente independientes
una de otra, y que influyen en la conducta de maneras diferentes. Ob-
serv3 tambi3n que cuando la gente se sentfa insatisfecha en su em- +
pleo, se encontraba preocupada por el medio ambiente en que trabaja--
ba. Por otra parte, cuando la gente se sentfa bien en su empleo, es-
to estaba relacionado directamente con el trabajo mismo. Herzberg --
llam3 a la primera categorfa de necesidades Factores Higi3nicos, por-
que describen el ambiente del hombre y cumplen la funci3n primordial-
de evitar la insatisfacci3n en el empleo. La segunda categorfa de ne-
cesidades las llam3 Motivadores, porque parecen ser eficaces para mo-
tivar o dirigir a las personas a lograr un rendimiento superior.

Los Factores Higi3nicos, no provocan ningun aumento de la

capacidad productiva; únicamente evitan pérdidas en el rendimiento -- del trabajador debidas a restricciones del trabajo. Puede decirse -- que la política y la administración de la compañía, la supervisión, -- las condiciones de trabajo, las realizaciones interpersonales, el dinero, la situación de relativa seguridad, son Factores Higiénicos. -- Por otra parte, los Factores satisfactores que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional, y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca desafíos y un campo de acción, son los Factores Motivadores, que a menudo dan como resultado -- un aumento de la capacidad productiva total de la persona. (20)

1.9 David Mc Clellando.

La parte más importante de las conclusiones de las investigaciones de McClelland, es que dice que el motivo de logro puede ser aislado y determinado en cualquier grupo. La necesidad de logro, es un motivo específico fácilmente identificable. Una persona motivada por la necesidad de logro parece interesarse más por el logro personal que por el éxito, el dinero le es valioso primordialmente como -- una medida de su rendimiento, pues le proporciona un medio para determinar sus progresos y para comparar sus logros con los de otras personas.

En base a sus investigaciones sobre la necesidad de logro, McClelland ha preparado programas de entrenamiento para hombres de negocios concebidos para fomentar entre ellos el logro como motivo. La

implicación de estos programas puede ser enorme para el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. (21)

1.10 William F. White.

Realizó una serie extensa de investigaciones sobre salarios e incentivos, y descubrió que el dinero, el instrumento motivacional "tradicionalmente digno de confianza", no es tan poderoso como se supone lo sea especialmente para los trabajadores de la producción. Al igual que Elton Mayo, descubrió que el factor clave para los trabajadores es el grupo de trabajo. Aunque el trabajador se encuentra interesado en mejorar su condición económica, existen otras consideraciones más, como por ejemplo las opiniones de los compañeros de trabajo, la comodidad y el placer en su empleo, y su seguridad a largo plazo, que pueden afectar su respuesta a un plan de incentivos determinado. La característica más sutil e importante del dinero, según Gellerman, es su poder como símbolo, pues es lo que el dinero puede comprar lo que le da su valor, no el dinero por sí mismo. (22)

1.11 Robert W. White.

Opina este autor que, uno de los móviles de la acción del ser humano es su deseo de ser competente, pues la competencia implica un control de los factores ambientales, (físicos y sociales), y las personas con este motivo no esperan a que las cosas sucedan sino que quieren ser capaces de manejar su medio y hacer que sucedan. El sentido de competencia, si bien es establecido a edad temprana, no es ne

cesariamente permanente, White observa que una buena o mala "fortuna" inesperada, influye en los sentimientos de competencia de las personas de una forma positiva o negativa. La competencia como motivo se revela en los adultos como un deseo de perfeccionamiento en el trabajo y de mejoramiento profesional. El trabajo de un individuo es un campo de actividad en el que puede competir con su capacidad y cualidades contra su medio en un combate desafiante pero no abrumador. En el medio adecuado, la competencia como motivo, puede acarrear recompensas personales de importancia. En puestos rutinarios o bajo estrecha supervisión, se hace que el trabajador dependa del sistema frustrando la necesidad motivacional. (23)

1.12 R. F. Bales y Colaboradores.

En sus estudios, estos investigadores identificaron dos actuaciones entre los miembros de equipos. Estas actuaciones son: Actuación de Trabajo, y Actuación Social. Ambas actuaciones son raras en un sólo individuo, es decir, el individuo se preocupa por la producción (trabajo), o por la gente (social), y muy contadas ocasiones por las dos. Un estudio realizado por Moment y Zaleznick, refuerzan la teoría de Bales. Estos autores además, identifican una actuación pasiva, a veces hostil y competitiva, y una actuación "estrella" de fusión, la cual tiene un alto grado de interés social y de trabajo. Sin embargo, es posible que en vez de ser integradas las actuaciones sea solamente una dicotomía parcial. El acoplamiento de las actuaciones balancea el progreso de mejoramiento. (24)

1.13 Eisenberg, Lazarsfeld, y Otros.

Estos autores han realizado estudios experimentales en niños y en adultos encontrando que las reacciones y el comportamiento - acomodaticio y pasivo, es resultado de un enfrentamiento prolongado - a la frustración. (25)

1.14 W. Bennis y R. Chin.

Consideran que las estructuras burocráticas y tradicionales deben ser modificadas hacia sistemas más abiertos y participativos a través de un cambio planeado que debe tratar los siguientes aspectos:

- a) Una identificación de la misión y los valores de cambio.
- b) La colaboración y el manejo del conflicto.
- c) Los sistemas de control y liderazgo.
- d) La resistencia y adaptación al cambio.
- e) La utilización de las capacidades humanas.
- f) La comunicación.
- g) El desarrollo de la gerencia.

Estos autores mencionan el hecho de que al adoptar un cambio se considere que éste sea de una calidad probada, demostrable en sus efectos, y fácil de ser informado y comprendido, además del costo y control. Consideran también que la aceptación de un cambio planeado depende básicamente de la relación que se establezca entre el agen

te de cambio y el cliente.

Como elementos necesarios para el cambio se proponen:

1) Un entendimiento muy claro por parte del cliente, sobre la situación de cambio y sus consecuencias. Debe ser bien comprendida la influencia en el desarrollo además del control de grado del cambio.

2) El esfuerzo del cambio debe ser percibido por los miembros de la organización como voluntario y como una motivación para ellos mismos.

3) El programa de cambio debe incluir elementos emocionales y valoraciones, así como aspectos cognocitivos e informativos, para que se tenga éxito, la persuasión racional no es suficiente.

4) Es crucial que la relación entre el cliente que está efectuando el cambio y el agente de cambio, provea del soporte psicológico tan necesario en las primeras fases rigurosas del proceso, para que el cliente pueda, mientras ocurre, ir probando la competencia y los motivos del programa. (26)

2. CONCLUSIONES.

A través de esta breve exposición de algunos de los conceptos por los que ha pasado la organización hemos llegado a las siguientes conclusiones:

a) Dentro de la organización, el interés por un conocimiento científico del comportamiento humano y su relación con el medio ambiente se ha incrementado, a la vez que ha desplazado otro tipo de interpretaciones.

b) Nuevos criterios y enfoques, se han centralizado en no únicamente la preocupación por una mayor eficiencia de los trabajadores, sino también es un mayor desarrollo individual de los miembros que componen la organización.

c) Por último el interés de las organizaciones por estos aspectos, abre un campo más amplio a la Psicología Industrial vedado por falsos prejuicios y temores.

3. EL ESTUDIO PSICO-SOCIAL DE LA ORGANIZACION. (EL ASPECTO HUMANO).

La empresa u organización es un sistema social formalizado, el aspecto psico-social de ella, incluye aspectos tales como: integración de grupos (formales e informales), símbolo de status, y paralelo a éstos el aspecto político (poder).

El fenómeno social básico, la unidad para el análisis, por lo general se identifica con la interacción entre dos o más seres humanos. La interacción requiere dependencia inteligible de la acción de un ser humano, de la existencia o la acción -pasada, presente, o futura- de otro ser humano. La interacción es directamente observa-

ble, ya que la acción es movimiento en el mundo exterior. La dependencia se infiere fácilmente por la interpretación de un observador participante que utiliza la capacidad del hombre para hacer reproducciones mentales de procesos que le sugieren las acciones de otros (verstehen de Max Weber), o bien estableciendo correlaciones de tipo estadístico entre inversos o acciones considerados como antecedentes y consecuentes. Cuando hay interacción se dice que, los participantes, están en relación social. Interacción y relación social son, pues, dos puntos de vista relativos al mismo hecho fundamental. La relación es estática (o estructural), la interacción es cinética (llamada comunmente funcional o dinámica).⁽²⁷⁾

Cuando las relaciones sociales perduran, forman grupos sociales en los cuales los hombres se ordenan o disponen de muchas maneras. El grupo social es considerado, en general, como una de las principales materias de estudio dentro del campo de la Psicología y la Sociología. Las principales proposiciones que en el estudio de los grupos han sido firmemente establecidas son las siguientes: El grupo social es un sistema, es decir, una estructura formada por partes que, sin perder su identidad y su individualidad, constituyen un todo que las trasciende. En otras palabras, el todo posee propiedades que no pueden encontrarse nunca en las diferentes partes. Los individuos que forman el grupo social están relacionados en forma regular, de suerte que cada persona se le adscribe una posición social bien definida llamada a veces status. A los individuos que tienen po

siciones sociales diferentes les son asignados papeles diferentes.

La interacción dentro de los grupos sociales, tiende a la satisfacción de las necesidades humanas. Las actividades de los grupos sociales encaminadas a satisfacer esas necesidades, son sus funciones. Las necesidades que deben ser satisfechas dentro del marco de los grupos sociales se distribuyen entre varios grupos; existe un número casi ilimitado de esquemas del modo de disponer esa distribución.

La interacción dentro del marco de los grupos, está regulada por normas o principios que determinan la conducta que se espera de los individuos en circunstancias específicas. Las normas del grupo suelen ser aceptadas por los individuos, pero también son impuestas mediante sanciones que se aplican en caso de violación o infracción. El sistema que constituye el grupo social posee la propiedad de establecer el equilibrio o estado normal cuando sobrevienen perturbaciones o desórdenes.

Los grupos sociales manifiestan una tendencia a formar jerarquías, en las que se asignan socialmente participaciones diferentes de la riqueza, el poder y el prestigio, pero cada sociedad o grupo puede variar en el grado de rigidez de la distribución de los hombres y de los grupos sociales en la escala social y en las posiciones sociales diferenciales de los grupos y de las personas afectadas.

Los procesos sociales se clasifican atendiendo a las orien

taciones hacia ciertos fines de las acciones que los componen. Entre los procesos sociales, es básico en la vida social, la cooperación. La cooperación es interacción orientada a la consecución de metas comunes y dimana de la naturaleza misma de los vínculos que mantienen unidos a los individuos de los grupos sociales. Se manifiesta en la solidaridad intragrupal, que suele ser reforzada por el antagonismo con otros grupos sociales. El contrario lógico de la cooperación, el antagonismo, se manifiesta en dos formas principales: competencia y lucha. En su Teoría de la Interacción, G. Homans, R.F. Bales, y W.F. Whyte, conciben a los grupos como un sistema de individuos en interacción. Los conceptos fundamentales de este enfoque son: la actividad, es decir, lo que hacen los individuos (movimientos musculares); la interacción, que tiene lugar si a la actividad de una persona le sigue la actividad de otra o es estimulada por ella; y el sentimiento, que incluye motivos originales y derivados durante las actividades del grupo. A su vez estos tres factores y sus relaciones recíprocas constituyen el sistema social. (27)

3.1 La Cultura en el estudio Psico-Social.

La cultura, a la cual suele considerarse como la suma total de modos de pensar y de obrar relativamente normados que operan en una sociedad dada, es un aspecto de primordial importancia en los estudios psico-sociológicos. En relación con la cultura, están establecidas por lo menos las siguientes proposiciones fundamentales:

1. Todos los elementos de la cultura están funcionalmente relacionados entre sí, , en otras palabras, las manifestaciones culturales particulares se unifican en sistemas aun cuando esa unificación nunca es perfecta,

2. Entre los muchos determinantes de la cultura se cuentan: el clima, el suelo, la densidad de la población, el nivel de progreso técnico, y la "vecindad social", es decir, el tipo de cultura -- que prevalece en la sociedad o sociedades con las que está en contacto una cultura dada.

Sin embargo, no hay un solo determinante de la cultura al que pueda atribuirse el predominio.

Existe una especie de interacción entre el individuo y su cultura. La personalidad del individuo es moldeada por su cultura -- que distingue a la sociedad a la cual pertenece. Este moldeamiento -- se realiza a través de ciertos agentes de socialización, el más importante de los cuales es la familia, pero la sociabilización nunca es completa, pues la mayor parte de las culturas, sino todas en cierto -- grado, dejan a los individuos cierto margen de libertad e iniciativa. En base a esto los hombres ejecutan acciones que tienen por consecuencia cambios en la cultura. El cambio en la cultura y en la estructura social y cultural, son bien conocidos, y consisten en la invención, la aceptación de la invención, y su difusión entre otros.

Puede definirse cada cultura como una acumulación de inven

ciones tecnológicas, ideológicas, y sociales. En cada cultura o sociedad esta acumulación es selectiva y por lo tanto única, y no repite nunca exactamente las acumulaciones hechas por otras sociedades. Por esto cada cultura tiene su propio estilo, así como cada hombre tiene su personalidad distintiva. (29)

4. FACTORES CULTURALES EN LA ORGANIZACION.

Las organizaciones son instituciones sociales poseedoras de un carácter y de propiedades únicas. Selznick, señala que las organizaciones se convierten en algo más que instrumentos técnicos, ya que se encuentran "impregnadas de valores"⁽³⁰⁾. Alrededor de cada organización se forman ciertos patrones de comportamiento. Estos patrones se consideran buenos para la organización por consenso general, y pasan a formar el sistema de valores de los miembros de la organización; esperando que la gente actúe dentro de la organización en ese contexto. Así, el comportamiento de un individuo se encontrará hasta cierto punto limitado por el carácter institucional de la organización. Chapple y Sayles, destacan la importancia de las personas que ingresan a una organización entiendan las prescripciones de la misma, pues el puesto, al fin y al cabo, es un papel establecido formal e informalmente por la organización, siendo una expresión de sus valores.

La idea antropológica de cultura nos proporciona quizá el instrumento conceptual más útil para examinar sistemáticamente los patrones de comportamiento impuestos por la organización. E.B. Taylor-

propone lo que ha sido la definición clásica de cultura; "Cultura... es el conjunto complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad."⁽³¹⁾ Este concepto se refiere específicamente al hombre, es decir, no abarca el reino animal ni el medio ambiente natural.

Entre los antropólogos hay gran diversidad de opiniones en lo que se refiere a cuál es la definición apropiada de cultura, sin embargo, la gran mayoría sostiene la idea básica de la cultura como integración simbólica de los comportamientos individuales dentro de un sistema más amplio. Otras definiciones la consideran como "la masa de comportamiento que los seres humanos de cualquier sociedad aprenden de sus mayores, y que ellos a su vez, pasan a la generación siguiente"⁽³²⁾, esto es, "un grupo organizado de respuestas aprendidas y que son características de una sociedad determinada"⁽³³⁾

El foco de la cultura es pues, un intento de determinar cuáles son los elementos esenciales inducidos por el hombre que constituyen ese patrón de vida de una sociedad determinada. Aquí no encontramos una distinción entre formal e informal. La verdad es que participan en ello un número infinito de factores relacionados del modo más complejo. La jerarquía puesto-labor se considera que es una faceta cultural, exactamente lo mismo que la jerarquía rango. Este concepto tiene importancia especial puesto que ayuda a poner en claro que los elementos ordenadores de cualquier situación de la organización no son consecuencia de un acuerdo racional y jerárquico tomando en un momento determinado cualquiera.

El concepto de cultura puede aplicarse de dos maneras al estudio de la organización. En primer lugar, es importante reconocer que no hay ninguna organización a la que se pueda aislar de su medio-ambiente cultural. Es decir, las organizaciones sociales, tienen que funcionar dentro del marco de un sistema cultural más amplio. Como consecuencia, las alternativas de una situación determinada quedan -- muy limitadas por su congruencia con los valores de la cultura global.

Una segunda aplicación del concepto de cultura es considerar la organización como una subcultura. En este caso el modelo de la cultura se aplica sencillamente a la organización misma. Como institución, se presume que la organización habrá de adquirir sus propios patrones de conducta y comportamiento aprendido, creados todos ellos dentro del contexto del patrón cultural más amplio.

La cultura a la cual puede considerarse como, la suma total de modos de pensar y obrar relativamente estables y normados que operan dentro de una sociedad dada, ⁽³⁴⁾ dentro de una organización va más allá de como deben ser tratados por sus jefes, pares o subordinados, las personas. Esto también incluye los sistemas políticos, reglas y regulaciones presentes y las prácticas pasadas que se han desarrollado a través de la historia de la organización. Es así de suma importancia dentro de la Psicología Industrial y otras áreas administrativas su estudio, porque nos permite conocer:

- a) El comportamiento de las personas. Muchas de las cosas

que las personas hacen comienzan a tener sentido cuando se revelan -- las presunciones que se ocultaban tras de aquéllas. Debido a nuestra cultura, estamos condicionados a comportarnos o a actuar siguiendo -- ciertos canales.

b) Predecir el comportamiento. Las influencias culturales desempeñan un papel importante en cuanto determinar la forma en que -- las personas habrán de actuar en una situación determinada.

c) Reducir la cantidad de tiempo que determinada persona -- tiene que "convivir" en una organización para asimilar el sistema de valores de la misma.

d) Facilitar el cambio. La tradición, la costumbre, y los -- modos de comportarse establecidos en patrones tienden a estratificar la organización, haciendo difíciles los cambios en la misma. Pero la organización moderna exige flexibilidad, las nuevas instituciones han de ser capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. (35)

Es innegable que uno de los requisitos primordiales para ha -- cer frente a un cambio, será una comprensión de las influencias es -- tructuradoras aunada al conocimiento de la forma en que se lleva a ca -- bo el cambio cultural.

4.1 Componentes de la Cultura.

Existen dos categorías generales de cultura: la material y la inmaterial. La cultura material comprende todas las cosas físicas

observables que el hombre ha creado y que, a su vez, surte efectos en los patrones de comportamiento. La cultura inmaterial, es considerablemente menos tangible. Comporta hábitos, creencias, filosofía y todas las demás invenciones conceptuales por medio de las cuales acaban regulándose los comportamientos de la sociedad y la organización.

La vida y las actitudes dentro de las organizaciones están muy influenciadas por diversos aspectos de la disposición material y técnica, esto entra dentro del campo de la "ecología de la organización" como la llamó John Gaus.

El medioambiente es, la "suma de todas las circunstancias exteriores", y por lo tanto, se halla compuesto de dos partes: 1) El habitat, cuadro natural donde se desenvuelve la vida humana, y 2) Los factores culturales, cuyo carácter es manifiestamente no natural. La Ecología, se ocupa de la acción recíproca entre el habitat y la cultura, haciendo hincapié en el continuo intercambio entre individuos como portadores de cultura, y su medioambiente. El vehículo que el hombre utiliza para ajustarse a su habitat es la "técnica", que incluye los objetos que hacemos para asegurarnos alimento, alojamiento, vestido, y demás necesidades impuestas por la supervivencia. Herskovits, señala que la técnica ha constituido un criterio de importancia para la apreciación de las culturas puesto que es "el único aspecto de la cultura susceptible de evaluación objetiva".

4.2 Importancia de la Cultura Material en la Organización.

Parece ser que hay dos aspectos de la cultura material que se destacan en cuanto a sus efectos; 1) El factor ecológico, que comprende la manera en que la cultura material exige la distribución de las personas en el espacio, y 2) El factor técnico, que ejerce claramente ciertos efectos en la ecología y que se ocupa de las exigencias que imponen a la organización los tipos de equipo y procedimientos empleados.

Pocos son los estudios que se han realizado dentro de este campo de la Ecología Industrial, sin embargo estos estudios no nos permiten sacar conclusiones al respecto, pero nos sugieren algunas posibilidades entre las que encontramos:

1. Cuanto mayor es el espacio que se necesita para ejecutar el trabajo de la organización tanto más grandes serán los problemas de supervisión, control, y comunicación y tanto más grande también la necesidad de descentralización.

2. Cuanto más horizontal es la distribución del trabajo en cuanto a espacio, tal como ocurre en las líneas de montaje, tanto mayor serán los problemas de imponer patrones tradicionales de supervisión y control jerárquico.

3. Cuanto más extensos sean los límites materiales entre las unidades de una organización, tanto mayor será la dificultad para imponer una sola norma de política en toda la organización y tanto ma

yor será también la probabilidad de que cada subgrupo cree un patrón de conducta propio.

4. Cuantos más papeles se le exijan al individuo dentro de la organización, tanto menor será la especialización, a pesar de la exigencias del proceso de trabajo. La consecuencia ha de ser que se establezca una mayor interacción social constructiva y una mayor habilidad efectiva para tratar con las personalidades individuales.

Thompson y Bates⁽³⁶⁾ dicen que algunas de las formas importantes en que los factores técnicos afectan el carácter de la organización son:

a) A medida de que la técnica se va especializando, se pone de manifiesto que la flexibilidad de la organización para cambiar de una meta a otra va disminuyendo.

b) A medida que la técnica va haciéndose más complicada, - se hace más difícil la aparición en el terreno de cualquier organización nueva.

c) A medida que la técnica va creciendo, cualquier organización determinada tiende a ejercer un menor control sobre el proceso técnico total, así como a depender más de otras organizaciones para las operaciones previas y subsiguientes del proceso total (en lo referente a recursos, etc.).

d) El desarrollo técnico al exigir más especialización tan

to del personal como de equipo, viene a aumentar la heterogeneidad de la organización.

e) El aumento de la complicación tecnológica va acompañado de la proliferación de sociedades y agrupaciones técnicas y profesionales, cada una de las cuales tiene valores y un código de ética únicos.

f) Por último, la proliferación de la especialización proporciona más bases para que los miembros de la organización se diferencien entre sí y, por ello, que surja cierto agrietamiento.

4.3 Cultura Inmaterial.

Dice Herkovits, "cultura es la parte del medioambiente que es hechura del hombre", sin embargo, no todos los aspectos de la cultura son manifiestos y materiales. La organización misma es una parte de la cultura, tal y como son las creencias, los sistemas de comunicación y las formas de conducta. Los antropólogos en su mayoría, creen que la cultura material sólo es importante en cuanto se refleja en creencias y patrones de comportamiento social.

Linton ha sugerido que las sociedades presenten típicamente al menos cuatro dimensiones comunes de organización social, que son⁽³⁷⁾:

1) Los miembros de grupo se califican según edad y sexo, y sobre esta base se asignan ciertos patrones de conducta.

2) La totalidad de los componentes se divide en unidades -

pequeñas, más particularmente en familias.

3) Todas las sociedades reconocen la existencia de relaciones formales cortadas según el patrón de su cultura, en la que los individuos entran volutariamente. La importancia funcional de estas -- asociaciones será diferente de una sociedad a otra.

4) En toda sociedad, tanto los individuos como las categorías de los mismos, se clasificarán en una serie de prestigios.

Los elementos de la Cultura Inmaterial, son demasiado numerosos como para enumerarlos uno a uno y hacer un examen de ellos. - Para dar una idea de la importancia de este factor, hemos escogido algunos rasgos que son: a) El Ritual, b) El Tabú, c) El Argot o Jerga Hablada.

a) El Ritual. Este término ha sido asociado tradicionalmente a las ceremonias religiosas y a la observación tribal que exigen que haya un cierto número de personas que actúen al unísono y según una fórmula prescrita. El objetivo del ritual es expresar solidaridad de grupo y hacerla cumplir. Dentro de la organización encontramos por ejemplo: 1) Ritos de iniciación, como el de enviar a un aprendiz nuevo a buscar al "Sr. Siniestro". 2) Ritos de paso, como un banquete de despedida. 3) Ritos de intensificación, tales como -- una fiesta de fin de año.

b) El Tabú. Dentro de las organizaciones suelen tener su origen en la cultura general. Por ejemplo, en el cine los tabúes son

impuestos por la censura,

c) Argot o Jerga Hablada. Este lenguaje especial no sólo es mas eficiente, directo y críptico, sino que sirve también de símbolo dentro del grupo fomentando la solidaridad social y haciendo más patente el sentido de pertenecer. (38)

5. SUBCULTURAS.

La cultura es universal en la experiencia del hombre, pero cada una de las manifestaciones locales es única. Dentro de los sistemas sociales se encuentran cuatro categorías de comportamiento, a saber:

1) Los universales, que reciben la conformidad general. Comprenden: lenguaje, atuendo, y alojamiento, mas la forma en que los grupos ordenan sus relaciones sociales.

2) Las especialidades, que permiten consignaciones a los valores de los subsistemas que no sean incompatibles de los del conjunto.

3) Las alternativas, en las que las exigencias de los universales y las especialidades tienen suficiente flexibilidad para permitir o proporcionar más de una forma de comportamiento.

4) Las peculiaridades individuales, que comportan formas experimentales de comportamiento y que en realidad, representan la fuente de innovación de la cultura.

La existencia de especialidades o subsistemas de valores -- dentro de la cultura general tiene particular importancia para el estudio de la organización. Sugerimos dos perspectivas: Primera, se puede argüir que la organización como institución social, es en sí -- misma una cultura microscópica dentro de un cuadro más amplio. Segunda, el concepto de especialidad, sugiere otros subsistemas culturales que atajan a través de la organización única y que se basan en la raza, orígenes étnicos, religión, edad y otros factores. Sin embargo, quizá lo más importante para el estudio de la organización sean los sistemas de creencias que se forman en torno a las identificaciones profesionales y vocacionales.

Las especialidades del patrón global de cultura, pueden ser vistas desde dos planos, Vertical e Interior, que se ocupa de las organizaciones desde la cima a la base; y el otro Horizontal y Exterior, que atraviesa múltiples organizaciones. Y son estos dos planos a los que llamaremos subculturas.

5.1 La Subcultura Institucional.

Por cuanto las organizaciones son entidades sociales, es inevitable que dentro de cada una de ellas se cree un sistema cultural con algunas propiedades únicas. Cuan únicas sean estas formas de comportamiento y estas creencias es algo que variará mucho de acuerdo con el medioambiente total de la organización. Por regla general parece ser que los factores ecológicos y de naturaleza del trabajo son-

los determinantes de mayor importancia del carácter y del compromiso de los participantes individuales. El aislamiento tiene particular importancia como factor condicionante, debido a que comporta una menor oportunidad de fertilización cruzada con otros sistemas. Sin embargo el aislamiento no determina el tipo de patrón cultural que aparecerá, sino que únicamente proporciona el cuadro donde puede florecer.

La naturaleza del trabajo ayuda a formar una subcultura institucional, especialmente en casos donde la organización es relativamente homogénea y en las que relativamente hay poca movilidad en los empleos.

Así pues, hay una gran variedad de factores ambientales que entran en juego para especificar los rasgos de toda subcultura institucional determinada. El modelo de subcultura institucional nos proporciona otra forma de identificar las fuerzas que en realidad estructuran a la organización.

5.2 Subcultura Profesional.

La profesionalización, es consecuencia natural de toda sociedad altamente especializada. Los que se dedican a ocupaciones que están reconocidas generalmente como son las que necesitan de un aprendizaje y conocimientos especiales, tienden a ser miembros de subculturas profesionales. El desarrollo de las profesiones ha tenido importantes consecuencias para las organizaciones. Esto puede ser apreciado en el conflicto entre la subcultura institucional, con su propio -

sistema de valores y la subcultura de la dirección que tiene otro. - Thompson y Bates han hecho hincapié en este punto, diciendo que con la técnica cada vez mayor "...hay más probabilidades de que los miembros de la organización deban lealtad y obediencia a la profesión lo mismo que a la organización; también las hay de que existan más oportunidades para que las exigencias de la organización resulten opuestas a las de la profesión y, al mismo tiempo una oportunidad mayor para que cada empleado imponga sus demandas a la organización invocando sanciones a su profesión"⁽³⁹⁾. Por otra parte Willbern dice al respecto: "...aumentan la dificultad de coordinación de las funciones de gobierno".⁽⁴⁰⁾

Los profesionales han sido definidos como los cosmopolitas, y los institucionales como locales. En general los cosmopolitas tienen una mayor movilidad, ven su futuro menos ligado a la organización y es manifiesto que sitúan los valores de la subcultura profesional muy por encima de los valores de la subcultura institucional. Como resultado de lo anterior, podemos observar que los miembros de una cultura institucional tienden a presentar un largo historial de servicios dentro de una organización, mientras que los profesionales tienden a permanecer poco tiempo en una sola organización.

C A P I T U L O II

LIDERAZGO Y GRUPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION

1. EL ESTUDIO DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION.

A través de la historia, podemos observar el comportamiento de un individuo en relación con otros semejantes, esto es, en grupo.- Las personas en su mayoría se reúnen en grupos relativamente pequeños, cuyos miembros residen juntos en una misma vivienda, satisfaciendo -- sus necesidades biológicas fundamentales dentro del grupo, dependiendo de la misma fuente para obtener apoyo económico, criar niños y cuidar mutuamente de la salud. Por otra parte, la educación y la socialización de los niños tienden a ocurrir en otros grupos que generalmente son más grandes como las escuelas, iglesias y otras instituciones sociales. Por lo que respecta al trabajo, éste es realizado por personas que llevan a cabo sus actividades en íntima interdependencia, en grupos relativamente perdurables

Los estudios realizados en Hawthorne, fueron una revelación para los estudiosos de la organización al subrayar la importancia de los grupos sociales dentro de ella. La Psicología dentro de la orga-

nización está dirigida al estudio del comportamiento del individuo en relación o interacción con otros individuos.

2. DEFINICION DEL GRUPO.

Para E.H. Schein "un grupo psicológico es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como grupo"⁽¹⁾. Los equipos de trabajo, las comisiones, los subgrupos que coexisten en los departamentos, y otras organizaciones informales dentro de la organización formal, cumplen con esta definición de grupo.

W.J.H. Sprott dice: "Un grupo, en el sentido psico-sociológico, es una pluralidad de personas que interaccionan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona"⁽²⁾. Las personas que trabajan en una organización forman un grupo porque, en el contexto de su ocupación interaccionan unas con otras, más de lo que hacen con otras personas; los miembros que cooperan en un trabajo especial forman un subgrupo con respecto a la fábrica en total.

M. Smith dice, un grupo social, es "una unidad que consiste de un número plural de organismos (agentes), que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar, o están actuando, de un modo unitario hacia el ambiente". Smith hace especial énfasis en la consciencia de grupo como tal. Los miembros de un grupo, en este sentido, tienen consciencia de su pertenencia, sin em-

bargo la interacción debe ocurrir antes de que el concepto expresado por la palabra 'nosotros' pueda nacer. (3)

Por otro lado, M. Deutsch, hace hincapié en los aspectos motivacionales de los grupos, pues supone que los grupos tienen finalidades perseguidas colectivamente como por ejemplo, la protección de algún interés, la solución de una tarea, o la misma supervivencia del grupo. Para Deutsch existen: el "grupo sociológico, que tiene existencia (unidad) hasta donde los individuos que lo componen persigan metas promovedoramente interdependientes" y el "grupo psicológico que existe (tiene unidad), hasta donde los individuos que lo componen se perciban a sí mismos como buscadores de metas promovedoramente interdependientes". Esta división indica un rasgo muy importante que los grupos pueden poseer. (4)

S. Freud propone en su Psicología de las Masas, que en todos los grupos existe un elemento moral, estándares, patrones o normas de conducta que sus miembros deban obedecer. (5)

Para T.M. Newcomb "una característica de un grupo es que -- sus miembros compartan normas respecto a algo. La extensión que abarquen esas normas compartidas puede ser grande o pequeña, pero a nivel mínimo incluyen cualquier cosa que distinga los intereses comunes de ellos miembros del grupo, sea política o poker. También incluyen necesariamente normas sobre los papeles de los miembros del grupo." (6)

D. Cartwright y A. Zander resumen una serie de atributos o

rasgos importantes de los grupos. Cuando una serie de personas constituye un grupo, las caracterizará una o más de las siguientes afirmaciones:

- a) Participan en interacciones frecuentes.
- b) Se definen entre sí como miembros.
- c) Otros los definen como pertenecientes a un grupo.
- d) Comparten normas con respecto a temas de interés común.
- e) Participan en un sistema de papeles entrelazados.
- f) Se identifican entre sí como resultado de haber buscado en su superego el mismo objeto o modelo, o los mismos ideales.
- g) Encuentran que el grupo es recompensante.
- h) Persiguen metas promovedoramente interdependientes.
- i) Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- j) Tienden a actuar de modo unitario hacia su ambiente.

Sin embargo, estos dos autores opinan que "es problema empírico saber si ciertos conglomerados de esas características tienden a encontrarse juntos; si, por ejemplo, la interacción frecuente de hecho genera normas compartidas y un sistema de papeles entrelazados, o si quienes encuentran recompensante el grupo persiguen metas promovedoramente interdependientes."⁽⁷⁾

3. INTERACCION .

Hemos dicho que a la Psicología dentro de la organización le

interesa el comportamiento del individuo en relación o interacción -- con otros individuos. El criterio de interacción relativamente exclusiva en un contexto dado ha sido elegido como la característica principal de los grupos psicológicos y básica para su existencia, ya que sin alguna clase de interacción no podrían existir los grupos. "Ya que la interdependencia es el elemento fundamental sobre el cual debe construirse la teoría de la organización, la interacción más que la acción es la observable fundamental que debe ser especificada. La -- unidad de análisis es los patrones de respuesta, patrones en los cuales una acción de un actor A provoca una respuesta específica en un actor B. Y el actor B provoca una respuesta en el actor A. Este es un patrón designado como de doble interacción.... Y es propuesto por Hollander y Williams como la unidad básica para describir la influencia y autoridad, una descripción de la organización, debe utilizar la doble interacción como la unidad de análisis de observables específicas de conducta", (8)

Del proceso de interacción entre dos o más personas, podemos partir a la formación de un grupo, de la interacción de dos o más grupos podemos llegar a la formación de la organización que forma un conglomerado de grupos.

3.1 Normas y Conformidad en un grupo.

La presencia de normas de conducta es una característica especial de la interacción de grupo porque la misma interacción no pue-

de continuar mucho tiempo sin que emerjan normas aceptadas. Las normas tienen dos aspectos: son marco de expectativas y medidas de estima. Si dos personas interaccionan una con otra, cada una tiene que adaptar su respuesta al otro y conducirse de modo que pueda prever lo que el otro hará en respuesta a su respuesta. En otras palabras, cada una de las partes de la interacción tiene un enorme repertorio de conductas, cada uno de cuyos ítems puede utilizar a voluntad, pero es obvio, que si la conducta de cada uno fuera completamente aleatoria nunca podría decirse que interactúan. Así ocurre que A se conducirá de cierto modo calculado para provocar cierta clase de respuestas de B, y B, si desea que continúe la interacción, responderá de un modo más o menos apropiado con la previsión de A y para lograr de A una respuesta apropiada..., etc. (9)

Los grupos varían con respecto a la rigidez de sus normas, algunos son más libres que otros y algunos miembros pueden ser tolerados dentro de un grupo aunque actúen desde el punto de vista de éste, de un modo "extraño".

El hecho de que los grupos forzosamente tengan que tener normas, y que sean generadas de un modo espontáneo, en el curso de la interacción, es de suma importancia ya que los miembros del grupo conciben las normas como exteriores a ellos debido a que pueden ser formuladas verbalmente y comunicadas a un extraño o a un nuevo miembro. Ciertas reglas, tales como la obligación de mantener reducida a un mínimo de hostilidad entre sus miembros, son indispensables para la

existencia misma de los grupos.

En un experimento realizado por Sherif, se demostró que los miembros de grupo desarrollan normas comunes cuando conocen las opiniones de otros en el grupo. Colocó a los sujetos en un cuarto oscuro en el que podían observar una luz muy débil. Aunque la luz no se movía, la mayor parte de las personas experimentaban la ilusión de movimiento. Los sujetos que experimentaban este efecto cuando estaban solos establecían normas individuales representando las distancias promedio en que juzgan se mueve la luz. Sin embargo, los sujetos examinados en grupo alteraban gradualmente sus juicios individuales, para estar más en acuerdo con los juicios reportados por las otras personas en su grupo. Las conclusiones de este experimento fueron que, una norma común resulta establecida por un estándar de grupo. Una vez que esta norma es establecida, los miembros difícilmente se desvían de ella, algunos de los miembros pueden llegar a aceptarla aún en contra de su mejor juicio.

Por otra parte, las investigaciones realizadas en Hawthorne mostraron otro de los procesos de grupo que tiene efectos importantes dentro de la organización, la conformidad, los grupos desarrollan estándares de comportamiento, que conforman a los miembros.

Festinger, Schachter, y Back⁽¹⁰⁾ proponen una serie de condiciones que conducen a la conformidad:

1. Entre más atractivo es un grupo para sus miembros, con-

más facilidad los miembros van a cambiar sus puntos de vista para estar de acuerdo con las consideraciones del mismo.

2. Si una persona no está de acuerdo, es posible que sea rechazado por el grupo, y siendo el grupo atractivo para sus miembros, con mayor razón se le rechazará.

3. Es más probable que un miembro sea rechazado por alguna desviación que el grupo considere muy importante, que por alguna consideración carezca de importancia para él.

Estas proposiciones sugieren que los miembros, en forma explícita o implícita requieren conformidad, porque eso ayuda a mantener al grupo que es "atractivo". Una base general para la atracción de grupo es la satisfacción que las personas obtienen de sus relaciones sociales con otros.

Sprott⁽¹¹⁾ sugiere las siguientes razones para la conformidad:

1. Necesidad de aprobación social.
2. Cuando el sujeto no está seguro de sus propios juicios, el consenso de opiniones expresadas por el grupo, le ayuda a decidirse y le evita el sentimiento incómodo de duda e incertidumbre.

Dentro de la filosofía social y política, existe un punto de vista que sostiene que los grupos exigen una conformidad ciega, -- animan la mediocridad, generan dependencia regresiva, y se atienden --

terca e irracionalmente al status quo. (12)

Los grupos también proporcionan apoyo a sus miembros, y esta es una base especialmente importante para la atracción de los miembros hacia el grupo en el contexto de la frustración que los miembros tienen en el trabajo. El apoyo que concede un grupo se da en diferentes formas. Por ejemplo: Cuando los miembros se enfrentan a un ambiente frustrante o amenazante, el grupo puede: a) Proporcionar cierto sentido de comodidad o de consuelo para sus miembros; b) Ayudar a proteger a sus miembros, actuando contra la fuente de temor o de frustración; y c) Reforzar a la persona en su propia oposición en relación con la fuente de adversidad.

4. FORMACION DE GRUPOS.

Tres tipos de circunstancias diferentes, pueden ser identificadas en la formación de grupos:

a) Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo. Por ejemplo, grupos de trabajo, -- grupos de investigación, grupos de acción social, grupos mediadores, -- grupos legislativos, etc.

b) Un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él. Ejemplo de estos grupos son, las camarillas de amigos, clubes sociales, pandillas, etc.

c) Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque - otra gente los trate de un modo homogéneo. Por ejemplo, la clasificación de una población, según el color de pelo, ojos, por su edad, - r - sexo, talla, etc. (13)

5. FORMACION DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION.

Existe absoluta evidencia de que los grupos ejercen un im-- pacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre - la organizaicón. Una organizaciòn divide su objetivo en una serie de subobjetivos que se asignan a cada una de las unidades parciales. Es - tas subunidades dividen a su vez sus tareas y las pasan a niveles in-- feriores hasta que se alcanza un nivel en el que varias personas adop-- tan un subobjetivo y lo dividen entre sí, como individuos pero sin -- crear ya unidades posteriores. En este nivel de la organizaciòn for-- mal contamos con la base para la formaciòn de grupos a lo largo de lí-- neas funcionales. Lo que divide básicamente una organizaciòn en sub-- grupos radica por lo tanto, en la divisiòn de trabajo. La organiza-- ciòn crea una serie de fuerzas que forman varios grupos de trabajo -- que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

Sin embargo, a pesar de que los grupos se presentan de una-- manera ubicua en las organizaciones, algunos directivos apenas tienen fe en el trabajo en equipo y por eso fian solo del trabajo que pueden realizar los individuos, no los grupos. Pero también es cierto, que en todas partes encontramos directivos que toman decisiones dentro de

los grupos y que confían plenamente en el trabajo de equipo.

5.1 Grupos Formales e Informales.

La organización formal de una empresa representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos⁽¹⁴⁾. Es la organización que se planea e intenta por sus diseñadores. Prescrita por reglas, es un tipo de copia que refleja supuestos sociales, psicológicos y administrativos de los diseñadores. Sin embargo, nunca se lleva a cabo totalmente en el comportamiento de sus miembros.⁽¹⁵⁾

Los grupos formales, son creados en orden para llevar a cabo metas específicas que están claramente relacionadas a la misión total de la organización. Estos grupos pueden ser de dos tipos basándonos en su duración: Permanentes, que son grupos formales que forman un trabajo integrado, como por ejemplo, la gerencia, unidades de trabajo, grupos de un equipo directivo que brinda servicios especializados a una organización laboral, etc. Y por otra parte, Temporales, que son comités o fuerzas de trabajo creadas para llevar a cabo un trabajo en particular. Este grupo deja de existir cuando se encuentra otra tarea a realizar o toman funciones informales una vez cumplido su cometido. Pueden existir por un tiempo largo, lo que lo hace temporal es que son definidos por la organización de esa manera, y que los miembros se sienten a sí mismos parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier tiempo.⁽¹⁶⁾

Los grupos formales cumplen ciertas funciones como las de:-

obtener trabajo, crear ideas, o actuar en vínculo. Las funciones formales son aquellas que se asignan al grupo y de las cuales éste se siente oficialmente responsable. (17)

La organización informal, se refiere a los grupos no planeados, tales como grupos de amigos, conocidos, que se desarrollan inevitablemente cuando la gente se coloca en una proximidad regular entre sí. Estas relaciones surgen fuera de las necesidades de los miembros, no son totalmente consideradas por la organización formal, de hecho, algunas veces están diseñadas para proteger a los miembros de las demandas de la organización formal (18). En una organización, los miembros empiezan a desarrollar una serie de relaciones con otros miembros. Si la ecología del área de trabajo lo permite, y el horario -- también estas relaciones informales se desarrollarán en grupos informales es decir, la tendencia a la formación de grupos informales existe por la "naturaleza del hombre". Estos grupos, se forman de la particular combinación de factores "formales" y necesidades humanas (19).

Los tipos más frecuentes de grupos informales según M. Dalton son: Pandillas Horizontales, esto es, la asociación informal de los trabajadores, directivos, o miembros de la organización que son -- más o menos del mismo rango y que trabajan aproximadamente en la misma área. Pandillas Verticales, grupos formados por miembros de diferentes niveles y que proceden de un departamento determinado. Los -- miembros necesitan recíprocamente uno del otro para realizar sus tareas; frecuentemente estos grupos sirven de función clave para la co-

municación de "arriba" hacia "abajo", Y Pandillas Mixtas (casuales), compuestas de miembros diferentes en cuanto a rangos, departamentos, y localidades físicas, estos grupos, sirven intereses comunes o llenan necesidades funcionales que no son cuidadas por la organización, por ejemplo, el jefe de la producción, cultiva la amistad con su mejor trabajador para establecer mejores canales de comunicación. (20)

Las organizaciones están llenas de grupos informales que -- ofrecen relaciones interpersonales satisfactorias y apoyo a sus miembros ante las frustraciones de su trabajo. Muchos miembros elaboran normas que son importantes para la ejecución del trabajo. Los miembros que no están conformes con las normas del grupo, enfrentan la desaprobación, el ostracismo o la expulsión del grupo, y si estas sanciones fallan, se puede emplear la fuerza física. Así que las relaciones dentro de estos grupos informales, sobre todo grupos que son altamente atractivos para los miembros, implican control, conformidad, así como satisfacciones y apoyo.

Aunque estos grupos, no se encuentran en el organigrama, ni son parte de la cadena oficial de mando, pueden operar con considerable efectividad como agencias legales dentro de la estructura formal de la organización. Si se oponen o si apoyan a los altos niveles de realización, puede significar el éxito o el fracaso para la compañía. (21)

La importancia de los grupos informales en la organización-

ha sido ampliamente demostrada. Tannenbaum,⁽²²⁾ dice "el grupo parece tener efectos importantes en la adaptación de los miembros en la organización. En una gran cantidad de aspectos, los trabajadores que pertenecen a grupos coherentes parecen estar mejor adaptados a la organización que los que no tienen estos enlaces informales. Es más posible que los trabajadores que pertenecen a tales grupos tengan tasas más altas de satisfacción en el trabajo y tasas más bajas de tensión, ausentismo, y rotación que los trabajadores que no pertenecen a grupos coherentes. La mejor adaptación de los miembros de grupos coherentes se debe en parte a las satisfacciones y al apoyo psicológico que proporcionan los grupos. La mejor adaptación también puede reflejar la menor tendencia de las personas que son ineptas en las relaciones sociales a reunirse en grupos que están en el primer lugar".

La investigación llevada a cabo en Hawthorne demostró que la formación de un grupo estrecho en la sala de prueba de unión y ensamble pareció ser la causa del incremento permanente en la productividad. Sin embargo, el incremento en la productividad no es el resultado inevitable de grupos coherentes, sino al contrario, puede venirse abajo. Las fases últimas de la investigación Hawthorne, hicieron resaltar este punto.

En una investigación realizada por Coch y French⁽²³⁾ se encontró que los trabajadores en grupos sociales informales disminuían su productividad para oponerse a las innovaciones de los métodos de trabajo introducidos por la compañía y que los grupos más coherentes,

con un fuerte "nosotros", proporcionaban mayor apoyo a los miembros - que se oponían a tales innovaciones.

Tannenbaum⁽²⁴⁾ distingue los siguientes elementos de la organización informal: a) El desarrollo espontáneo, no planeado de relaciones estables basadas en la atracción personal o en la dependencia mutua. b) El desarrollo de reglas de comportamiento aceptables - (por ejemplo, alta productividad o ayuda mutua). c) Y el refuerzo de estas reglas por un líder informal.

5.2 Funciones realizadas por los grupos.

Schein, distingue tres tipos de funciones realizadas por -- los grupos en una organización:

a) Funciones Formales. Son aquellas que corresponden a la misión básica de la organización. Las funciones formales son aquellas tareas que se asignan al grupo y de las cuales se siente oficialmente responsable.

b) Funciones Psicológicas y Personales. Puesto que los individuos tienen diferentes necesidades, el grupo les puede proveer -- de:

1. Una satisfacción de las necesidades de afiliación.
2. Los medios de desarrollar, alentar o confirmar su identificación y autoestima.
3. Un medio de establecer y examinar la realidad.

4. Un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y poderosa.

5. Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los miembros necesitan.

c) Funciones Múltiples o Mixtas. La mayor parte de los grupos cumplen funciones tanto formales como informales, sirven necesidades de la organización y de miembros individuales.⁽²⁵⁾

5.3 Integración de los Grupos con los Objetivos de la Organización.

El contexto organizacional en el que se desarrollan los grupos, tiene gran influencia en las características del grupo. Schein⁽²⁶⁾, distingue tres tipos de factores que determinan el tipo de grupo que existe en la organización, y que hacen que tales grupos tiendan a cumplir tanto las funciones personales como las de la organización, o solamente una de ellas:

a) Factores ambientales, como el clima, cultural, social y tecnológico en medio del cual se encuentra el grupo.

b) Factores de pertenencia al grupo, que son los tipos de personas, categorizadas por sus antecedentes, sus valores, el status-relativo, etc.

c) Factores dinámicos, que están en relación a la forma en que está organizado el grupo, la manera en que es conducido, la canti

dad de entrenamiento recibido en cuanto a aptitudes para el caudillaje y la pertenencia al grupo, los tipos de tareas que se han asignado al grupo, su historia previa de éxitos y fracasos, etc.

6. L I D E R A Z G O

La palabra liderazgo ha sido utilizada ampliamente. Los oradores políticos, ejecutivos de empresas, trabajadores sociales, etc. la emplean en discursos y escritos. Sin embargo, existe un desacuerdo general respecto a su significado. Entre los científicos sociales, las formulaciones teóricas varían concentrándose primero en un aspecto y luego en otro. La historia del concepto de liderazgo pone en relieve el enfoque cambiante en la orientación teórica. La primitiva investigación se concentró en el líder mismo excluyendo virtualmente las otras variables. Se creía que era posible explicar la eficacia del liderazgo mediante el aislamiento de las características o rasgos psicológicos y físicos, que se suponía que diferenciaban al líder de los otros miembros del grupo.⁽²⁷⁾ Posteriormente se hizo énfasis en el enfoque situacional. Los seguidores de este enfoque, no abandonan necesariamente la búsqueda de características significativas del líder, sino que procuran buscarlas en situaciones que contienen elementos comunes. Stogdill⁽²⁸⁾ menciona que "las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer el liderazgo."

Recientemente, se ha considerado sistemáticamente al seguidor como una variable fundamental en la investigación sobre el liderazgo. Este enfoque se concentra en necesidades personales suponiendo que el líder más eficaz es aquél que está próximo a satisfacer las necesidades de sus seguidores.

Al respecto, Sanford dice: "parece ahora que cualquier teoría comprensiva del liderazgo tendrá que hallar una manera de ocuparse de acuerdo con un conjunto coherente de rubros de las tres facetas delineables del fenómeno de liderazgo: a) El líder y sus atributos psicológicos; b) El seguidor con sus problemas, actitudes y necesidades; c) La situación del grupo en que los seguidores y líderes se relacionan entre sí".⁽²⁹⁾

Tannenbaum, Wehler y Massarik, definen el liderazgo como -- "la influencia interpersonal, ejercida en una situación orientada a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas. El liderazgo siempre entraña intentos por parte del líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situación"⁽³⁰⁾. Esta definición, trata al liderazgo como un proceso o función más que un atributo exclusivo de un papel prescrito. El proceso o la función de influencia están presentes aun cuando los individuos determinados que asumen los papeles de influyente o influido pueden variar. Así el papel es asumido rara vez continuamente por una sola persona, se trata de un papel que en diferentes momentos puede ser asumido por diferentes personas.

Para Knickerbacker el liderazgo constituye un término que se aplica no al individuo aisladamente, sino a una relación entre un individuo del grupo y los otros miembros del mismo⁽³¹⁾. Esta definición indica que no podemos hablar del líder sin referirnos también al grupo encabezado por él. Es decir, no se cree que el liderazgo sea una serie universal de atributos, sino mas bien un grupo de variables que reflejan interacciones de los miembros del grupo. Es entonces el líder no una identidad incorpórea dotada de características originales, sino se es líder de un grupo desde el punto de vista de relación funcional con el grupo. Por consiguiente el papel que desempeña en la pauta dinámica total de la conducta del grupo lo define en su carácter como tal.

La función del líder es la organización de las actividades de los miembros del grupo hacia la realización de un objetivo, a través de los medios que permiten satisfacer las necesidades pertinentes de los miembros del grupo.

El trabajo de Lewin, Moreno y seguidores ha determinado el acentuado progreso de la elaboración de métodos para el estudio del liderazgo como fenómeno de grupos. Sin embargo, aun no se han realizado progresos comparables en la elaboración de métodos para el estudio del liderazgo como aspecto de la organización. Al parecer existen varios factores que han estorbado el desarrollo de la teoría y del método científico de esta área. Entre esos factores encontramos, la falta de una definición adecuada de liderazgo, y por otra parte los

términos "grupos" y "organización" son utilizados como palabras inter cambiables o definidos exactamente del mismo modo.

Las siguientes son algunas de las consecuencias de la diferenciación entre los términos "grupo" y "organización": Primera: en el término "grupo", nada hay que sugiera la naturaleza de liderazgo.- Segunda, en la definición de grupo, nada hay que permita fundamentar la integración del liderazgo con los fenómenos grupales, excepto en un nivel superficial de percepción o interacción social. Y Tercera, la orientación grupal puede sugerir métodos de investigación vinculados con el liderazgo en la medida en que se define al grupo social -- desde el punto de vista de la organización. Sin embargo, el concepto de organización --con sus implicaciones para la diferenciación de los papeles de responsabilidad-- en efecto, permite el estudio del liderazgo como aspecto de las relaciones entre sus miembros que coordinan sus esfuerzos para la consecución de objetivos comunes. (32)

Y por otra parte, las investigaciones realizadas en el estado de Ochi, alientan los futuros estudios con respecto al liderazgo -- desde el punto de vista científico, basándose en las siguientes premisas:

a) La organización grupal es un fenómeno social identificable en nuestra cultura, b) como tal, es tema legítimo del estudio científico, y c) es posible aislar las variables y definirlas en la organización para permitir el estudio científico de las mismas. (33)

Todas las organizaciones funcionan en una estructura cultural y ambiental más amplia. Ninguna organización puede evitar del todo la influencia de la situación externa. La organización puede verse influida por la disponibilidad de recursos, los cambios del orden social del cual forma parte, la competencia de otras organizaciones - en la participación, los recursos o la lealtad de sus miembros y por otros muchos factores que escapan al control de la organización misma.

Estos factores, también influyen sobre el liderazgo de grupo. Como el liderazgo está relacionado con la determinación de los objetivos de grupo, es evidente que el líder rara vez tiene el carácter de agente libre. Cuando influye sobre las actividades de la organización en el marco de los esfuerzos que ésta realiza por alcanzar objetivos, debe considerarse ciertos valores sociales, no solo en relación con los miembros sino también con la sociedad. Si ignora el bienestar de la sociedad, es probable que suscite dificultades al grupo. Si ignora el bienestar de los miembros, es probable que pierda adeptos, por esto, el liderazgo no solo está expuesto a la influencia de los factores internos de grupo.

De lo anterior, podemos resumir que, el liderazgo solo puede manifestarse cuando los miembros de un grupo asumen responsabilidades diferentes. Para Pigors, al estudiar el liderazgo se debe incluir: 1) Al líder, 2) los miembros como individuos, 3) el grupo como organización real y 4) la situación; y nosotros agregaríamos no perder de vista que el liderazgo constituye una relación entre un individuo del grupo y los otros miembros del mismo.

C A P I T U L O I I I

TEORIA DEL GRID GERENCIAL

1. SUPUESTOS

1.1 Antecedentes.

De los autores contemporáneos que han realizado investigaciones acerca de los problemas de la organización, encontramos a Robert R. Blake y Jane S. Mouton, quienes se encuentran convencidos de las necesidades de cambio dentro de los procesos sociales de la organización y proponen un programa de Desarrollo Organizacional como una aproximación a la solución de estos problemas. La teoría y técnica del Grid Gerencial (Managerial Grid) como es conocida, se basa en algunos de los estudios que hemos mencionado con anterioridad.

Como aportación de la Teoría de Mc Gregor al Grid Gerencial, toma el énfasis en la integración de las necesidades de producción -- con las necesidades de la gente. La discutida Teoría X, le provee -- del análisis fundamental de las suposiciones 9.1 (que explicaremos -- más adelante). Y reconoce en la obra de Mc Gregor y Argyris, la cris

talización de las necesidades de la gente en la situación de trabajo. (1)

Otro de los aspectos de la Teoría de Blake, el estilo 9.9 - en la administración tiene su antecedente en el trabajo de K. Lewin, - especialmente en lo que concierne a la participación, metas, compromi-
sos, y entregas. Relaciones entre personas y estrategias para cam-
bios individuales y de empresas.

Moment y Zalznick, influyen en el estilo 5.5 en lo que res-
pecta a las actuaciones de los miembros de la organización una vez pa-
siva, a veces hostil y competitiva, y su actuación "estrella". se in-
tegra dentro de la Teoría del Grid, en el estilo 9.9. (2)

Blake menciona también las obras de Asch y Sheriff como ayu-
da para la comprensión de la participación, actuación y propiedades -
de las normas y funciones del equipo.

Muchas otras investigaciones sociales y estudios sobre el -
comportamiento son consideradas como aportaciones por Blake, hasta --
aquí hemos mencionado algunas de las más importantes.

2. LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL GRID.

2.1 Características de la Organización.

R. Blake y J. Mouton, dicen que toda organización tiene va-
rias características que son universales, es decir, se encuentran den

tro de toda organización en cualquier parte del mundo y en cualquier época. La administración efectiva de estas características es una condición para una producción eficiente.

Las características de la organización son:

1) Existencia de Objetivos.

Todas las organizaciones tienen metas u objetivos que lograr, aunque éstos no sean identificables fácilmente. Por ejemplo, la producción de bienes y servicios se puede identificar como el objetivo de organizaciones industriales y gubernamentales.

2) Presencia de Personas.

Una organización existe solo cuando varias personas se reúnen y actúan en conjunto para alcanzar un objetivo, es decir, para producir algo se necesita más de una persona, y a este conjunto le llamamos organización.

3) Existencia de una Jerarquía.

La tercera característica es la jerarquización, unos dirigen, otros son dirigidos, esto es, existe siempre un jefe y uno o varios subordinados. Cuando varios individuos se reúnen para lograr el objetivo de una organización (producción), es indispensable que algunos individuos adquieran cierta autoridad para supervisar a otros. Por medio de una tabla jerárquica ciertos individuos ejercen responsabilidad y control -

sobre planificación y dirección de otros individuos.

2.2 Sistema Administrativo.

La teoría de Blake, trata de contestar la pregunta: ¿Cómo logran los jefes alcanzar los objetivos de la organización a través de su gente?

Respecto al comportamiento gerencial, se basa en la forma en que se interrelacionan los tres universales de la organización; y la gerencia:

a) El primero es la preocupación por la producción, el grado de énfasis que la supervisión pone en lograr la producción.

b) El segundo, es la preocupación por la gente, la unidad productiva de la organización.

c) El tercero, la jerarquía, el aspecto de jefatura. Cuando un hombre actúa como gerente, asume una responsabilidad para resolver problemas y lograr el objetivo de la organización por medio de la gente.

La preocupación por producción, está en relación con las políticas de la empresa, decisiones que se toman, ideas creativas que se transforman en productos, procedimientos y procesos útiles. La cantidad de cuentas corrientes procesadas, calidad de servicios que se prestan, medidas de distribución de trabajo y de deficiencia. Volumen de ventas o unidades de producción física. Aquí, la palabra

producción, abarca no solo cosas, sino también servicios materiales e inmateriales. Por otra parte, la preocupación por el personal, se refiere al interés que el jefe pone en el factor humano y en las políticas del personal, en la forma de tratar a la gente y de resolver los problemas humanos, a mantener buenas condiciones de trabajo, en las prestaciones, beneficios, seguridad que se le da al personal, relaciones sociales o amistades con los asociados.

En la figura 1, podemos ver las tendencias y direcciones de la preocupación en la producción o en el personal, por parte de la administración. El eje horizontal, indica el interés o preocupación -- por la producción, el eje vertical, indica la preocupación por la gente. Las teorías puras de esta gráfica, se refieren a los cuatro extremos y al centro de la gráfica, es decir: 1-9, 1-1, 9-1, 5-5, y 9-9, que representan estilos gerenciales, o sea, las cinco posibles actitudes y prácticas que un jefe pueda tener ante los factores: producción y personal.

¿En qué forma podemos interpretar estas teorías del Grid? - Estas teorías constituyen puntos de referencia para actividades administrativas, describen sistemas de presión que actúan sobre un individuo para que administre en cierta forma. Tales presiones surgen: - - 1) Dentro de él mismo. 2) De la situación externa inmediata. 3) De las características del sistema organizativo, incluyendo prácticas y procedimientos establecidos.

Las posiciones del sistema no deben interpretarse como tipos de personalidad que separan el comportamiento de un individuo. El Grid, tiene un número de diferentes suposiciones que indican cómo un individuo puede administrar, y si éste cambia sus administraciones -- subyacentes, sus prácticas también cambiarán. El estilo de un individuo es un conjunto dominante de suposiciones, que indican cómo se debe actuar hacia la producción y hacia la gente. El individuo a su vez, puede ser o no consciente de tales suposiciones, por eso, gran parte del entrenamiento administrativo es ayudar al individuo a conocer mejor sus suposiciones acerca de cómo administrar.

El estilo dominante en un individuo, se determina por medio de una o varias condiciones:

a) Organización. El comportamiento administrativo puede determinarse, con la situación de la organización dentro de la cual se trabaja. Cuando las prácticas de la organización son tan rígidas como para permitir solamente pequeñas variaciones en el comportamiento individual, el estilo administrativo reflejará poco acerca del pensamiento individual, y mucho de las creencias de la organización con respecto a la "forma correcta de administrar".

b) Situación. La situación puede indicar cuál de las suposiciones administrativas sean empleadas. La administración cuando existe una crisis, es diferente que en circunstancias de rutina.

c) Valores. La selección de suposiciones administrativas,

está basada en la escala de valores y creencias que tiene el individuo acerca de la manera correcta de tratar a la gente o a la mejor forma de administrar para obtener óptimos resultados.

d) Personalidad. El estilo administrativo predominante -- puede ser resultado de la personalidad del individuo, que lo predispone a preferir un estilo sobre otro.

e) Casualidad. Un conjunto de suposiciones administrativas pueden guiar a un individuo, por desconocer éste otras suposiciones.

Por último, además de un estilo predominante, existen otros estilos que usa la persona cuando su estilo falla, y a éste se le llama "estilo subyacente".

3. ESTILOS GERENCIALES.

Los estilos gerenciales, se refieren a las actitudes y prácticas que un jefe pueda tener ante los factores: producción y personal, y que se encuentran representados por la gráfica de la Figura 1.

3.1 Estilo Gerencial 9-1

Este tipo de dirección otorga un alto grado de importancia a la producción⁽⁹⁾, y poco interés al personal⁽¹⁾. Parte de la base que existe un conflicto entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades y objetivos del personal. Este estilo supone

que ambos factores son incompatibles y sacrifica al personal por lograr una alta producción.

A) Dirección. El jefe 9-1 utiliza la autoridad que le concede la jerarquía. Piensa que sus funciones son planear, dirigir, y controlar el trabajo de sus subordinados para lograr los objetivos de producción de la empresa. El éxito de este tipo de administración se considera en términos de producción y ganancia.

B) Control. El control es muy importante en este tipo de dirección. La relación entre el supervisor y el subordinado sigue líneas de autoridad y obediencia. Las condiciones de trabajo son tales que el subordinado debe hacer lo que se le ordena, la autoridad no debe ponerse en duda, y no se acepta la insubordinación por ningún motivo. La suposición subyacente que guía la acción 9-1, es que la dirección y control externamente impuestos se deben aplicar verticalmente de arriba hacia abajo a través de la jerarquía de la organización, ya que a la gente no le gusta trabajar, además se supone, que los empleados son incapaces para administrar u organizar efectivamente el trabajo, y por último, el hecho de administrar en otra forma, es debilitar la estructura de la autoridad establecida.

C) Errores y Violaciones. En este estilo, los errores de la producción son adjudicados en la mayoría de los casos a error humano. Cuando existe algún error el gerente trata de identificar de inmediato al culpable y aplicar las sanciones correspondientes.

D) En lo que se refiere a políticas. El gerente es rígido, y utiliza siempre las normas políticas establecidas para uniformar -- las decisiones y las acciones. No le agrada salirse de las normas ni que los demás lo hagan, pues entonces se rompe el ritmo y la secuen-- cia establecidas.

Se da una gran importancia al logro de objetivos de la orga nización, mientras que los objetivos de los subordinados no son consi derados ya que "no tienen nada que ver con los objetivos de la orga-- nización".

E) Relación Jefe-Subordinado. Una suposición básica de es te estilo, es que la unidad humana es el individuo, no el equipo. La mejor relación es entre supervisor y subordinado. Los supervisores - toman decisiones, los subordinados las ejecutan. La estrategia, es- mantener separados a los subordinados, pues cuando la gente está ais- lada, existen menos probabilidades de interacción social "inútil" que perjudican el desempeño de la tarea. Las líneas de responsabilidad - son paralelas y están conectadas verticalmente. Estas líneas están - bien aisladas para asegurar que las chispas no salten en direcció h orizontal dentro del circuito y produzcan un corto circuito en el flu- jo de la comunicación (del gerente al supervisor). Las juntas que se realizan, tienen como fin el comunicar las decisiones que se han toma d o para ser ejecutadas de inmediato. No hay interacción con los su-- bordinados, el jefe habla por turno a cada uno de ellos.

F) Comunicación. En este tipo de dirección, la comunicación administrativa es formal, además de ser el medio por el cual el control es ejercido, junto con la dirección, autoridad y obediencia. Debe seguir los canales oficiales señalados en los organigramas o cartas de la organización, y cualquier tipo de comunicación debe darse por escrito.

G) Manejo del Conflicto. Bajo este tipo de dirección, se general una gran cantidad de conflictos entre el personal, hay tensiones y desunión. Ante estos conflictos, el jefe hace uso de su autoridad y elimina el conflicto utilizando programas de supresión, como cartas de aviso que son archivadas, suspensión de un día sin goce de sueldo, y en caso extremo, el despido inmediato. El jefe elimina el conflicto, pero no resuelve las causas de los problemas, mismos que tienden a acumularse hasta que "explotan" y surgen inconformidades mayores que tampoco son resueltas y que tratan de suprimirse con el castigo.

H) Creatividad. La creatividad en este tipo de dirección, es muy pobre, aún en el grado de gerencia, donde el énfasis reside en planificar y desarrollar nuevas maneras de alcanzar los objetivos fijados, es probable que el nivel de creatividad mostrado sea más alto, que en aquellos niveles donde la responsabilidad está limitada a ejecutar planes desarrollados por otros. A nivel de subordinados hay una ausencia de ideas significativas de carácter creativo u organizativo, ya que se les niega la oportunidad de participar activamente en

los aspectos intelectuales del trabajo y sólo se les exige producción. Sin embargo, los subordinados desarrollan una creatividad anti-organizativa como son las causas no identificables de destrucción de maquinaria y de equipo, pérdida de herramientas, defectos en las líneas de montaje, etc.

En una organización 9-1, no hay una entrega de los subordinados a su trabajo, sin embargo el jefe con orientación 9-1, está en completa armonía con la organización y se entrega completamente a su trabajo.

Las circunstancias que llevan a una organización a utilizar el estilo 9-1 son las siguientes:

1. Un considerable número de prácticas administrativas están basadas en un pensamiento anticuado. Factores significativos, tales como valores sociales cambiantes, incremento de la educación general y sindicalismo, han empezado a cambiar este tipo de pensamiento administrativo. Sin embargo, hasta encontrar una teoría que sirva mejor que la 9-1, es probable que toda organización bajo ese estilo no busque cambiar o tener alternativa.

2. A pesar de las ventajas educativas modernas, una gran parte del pueblo, no ha tenido la formación que le permitiría enfrentarse a situaciones de trabajo con juicio crítico.

3. Las condiciones económicas son tales que un gran número

de gente depende totalmente de su trabajo y aceptan este tipo de supervisión.

4. Otro factor mas que promueve este estilo, es la competencia entre organizaciones industriales, pues es resultado de más presión para tener controles más eficientes y estrictos sobre el desempeño de una organización.

Consecuencia. Una de las consecuencias de esta dirección, es el sindicalismo, esto no quiere decir que este último haya surgido como respuesta a este tipo de administración, pero las luchas entre sindicato y administración, frecuentemente se centran en las políticas administrativas que son resentidas por los asalariados. Otra consecuencia. es la inhabilidad administrativa de enfrentar efectivamente sus propios problemas de competencia y los problemas económicos de la nación. Los conocimientos y destrezas de la gente no se usan bajo esta dirección, y como resultado de esto, la competencia administrativa no se aprovecha. Otra consecuencia más es el cambio gradual de mucho personal obrero y administrativo hacia una dirección 1-1. (3)

3.2 Estilo Gerencial 1-9.

En este estilo, hay una alta preocupación por el personal (9), y poca consideración por la producción (1). Este estilo, parte de la base de que los objetivos y necesidades de la organización están en desacuerdo con los del personal, y por tanto existe un conflicto entre unos y otros.

a) Dirección. El gerente 1-9, piensa que es responsable - de planificar, dirigir, y controlar las actividades de sus subordinados, pero que su objetivo es, sin embargo, evitar ejercer una presión por producción ya que se encuentra interesado en ganar la aceptación de sus subordinados.

b) Control. A este tipo de jefe, le gusta guiar y dirigir, en lugar de presionar a la gente. Le gusta ayudar a la gente y satisfacer sus necesidades, y por ello trata de ser amigable con su personal. Hace uso de la persuasión y el convencimiento cuando desea que el trabajo se realice, prefiere pedir en lugar de ordenar.

c) Errores y Violaciones. Este gerente, maneja los errores de sus subordinados tomando las cosas con calma, piensa "no es -- bueno ser duro, hay que esperar que las cosas salgan mejor". Parte - de la base de que la presión y el castigo no resuelven nada y solo -- ocasionan problemas.

d) Políticas. Las políticas y procedimientos no son re- - glas rígidas dentro de las cuales se deba forzar a la gente, sino mas bien deben ser vistas como líneas para orientar acciones más que re- - quisitos definidos. El objetivo de un jefe, es producir una atmósfe- - ra o ambiente de trabajo agradable, tranquilo, y amistoso. No le gus- - ta supervisar el trabajo, aunque si le gusta comentar los problemas - con sus subordinados.

e) Relaciones jefe-subordinado. Las relaciones en este ti

po de dirección son esencialmente de uno para todos. Se considera a los subordinados como muy importantes. El jefe hace esfuerzos para que estén satisfechos con las condiciones de trabajo y con él. Las juntas que se realizan tienen como fin la actividad social y no la solución de los problemas de eficiencia de trabajo. Como consecuencia de esto, dentro de este estilo surge más rápidamente el grupo informal.

f) Comunicación. La comunicación entre jefe y subordinados es principalmente informal, se le da poca importancia a la comunicación formal. La comunicación fluye hacia arriba dentro de la jerarquía y es positiva. La revista de la organización, suele usarse para destacar los acontecimientos sociales, y otros elementos de comunicación, que identifican a la gente con la organización. Los tableros de información tienen dibujos, bromas acerca del trabajo, notificaciones de premios, etc. El sistema de comunicaciones es una salida importante de las emociones sociales.

g) Manejo del Conflicto. Desde el punto de vista de este estilo, el desacuerdo, las emociones negativas, rechazo y frustración, deben ser evitadas. Se busca lograr relaciones positivas, armoniosas, permisivas; el manejo del conflicto se lleva a cabo tomando cualquier medida para mantener la armonía. Se trata de suavizar el conflicto de alguna forma, sin embargo, las causas que genera el conflicto, no se realizan.

h) Creatividad. El gerente da a la creatividad un valor -

muy bajo como para esforzarse en alcanzarla, pues las condiciones que guían a la creatividad generalmente, producen conflicto. Sin embargo, los subordinados son independiente, muy creativos, con alto grado de iniciativa, cualidades que no son aprovechadas.

Las circunstancias que promueven el estilo 9-1 como estilo administrativo, son las siguientes:

1. Cuando una empresa está operando sobre una base de "más costo" o en una situación de tan alta demanda que las utilidades son inevitables, y no existe competencia, la empresa no se esfuerza a operar con efectividad.

2. Una segunda situación son las empresas cuasi-monopolistas, ya que no necesitan tomar medidas de eficiencia que requieren -- despidos, controles más estrechos, etc. que pueden perturbar los sentimientos de la gente. La preocupación básica es mantener lo que -- piensan son excelentes relaciones humanas.

Consecuencias. Una de las consecuencias de este estilo, es que no logra una alta producción y ni siquiera logra relaciones humanas duraderas, pues el conflicto y frustración no se enfrentan ni solucionan. Otra consecuencia es que las empresas más competitivas deben eliminarlas, pues el peligro real de la evolución cultural de los sistemas económicos, es que cesen de esforzarse por lograr cambios y mejoras. (4)

3.3 Estilo Gerencial 1-1.

Poca preocupación por la producción⁽¹⁾, junto con poca preocupación por la gente⁽¹⁾; se supone en este estilo, que hay incompatibilidad entre los requisitos de la producción y las necesidades de la gente. Sin embargo, como la preocupación por ambas es baja, el gerente con orientación 1-1 tiene poco o ningún dilema entre producción y gente. Es necesario hacer una aclaración, éste tipo de dirección no es normal ni frecuente, pero sí llegan a existir, no es usual encontrarlos en la empresa moderna.

a) Dirección. El estilo de supervisión 1-1, es poner a trabajar a la gente y dejarla sola. Esto se hace dejando que la gente haga el trabajo como lo crean conveniente. El gerente, asume responsabilidad por su posición, pero sólo en forma superficial. La orientación 1-1 es una mínima responsabilidad y exponerse lo mínimo, ateniéndose a las reglas para no ser notado en la multitud.

b) Errores y Violaciones. Los errores de los subordinados se ignoran, a menos que la magnitud del error fuese tal que el mismo supervisor quede comprometido responsabilizando entonces a los subordinados.

c) Metas. El concepto de metas como se entiende, generalmente, no existe. La razón es que las metas, si es que hay, no están relacionadas ni con la preocupación por la producción, ni por la gente. El propósito del jefe de este estilo, es la supervivencia perso-

nal dentro del sistema para recibir el pago y eventualmente los beneficios de la jubilación. Si es posible hablar de metas, estas se referirán con la supervivencia organizativa.

d) Relaciones jefe-subordinados. El jefe trata de aislarse tanto de los supervisores como de sus subordinados. Cuanto menos contacto con ellos, es mejor, ya que hay menos probabilidad de verse envuelto en problemas que requieran decisión u otra acción administrativa. Las juntas bajo este estilo, se programan -de acuerdo con la política de la compañía- con el fin de informar verbalmente, de arriba hacia abajo, las decisiones que se han tomado, pues en las juntas no se toman las decisiones.

e) Comunicaciones. La comunicación en este estilo, es mínima. Como regla general, las comunicaciones tienden a involucrar a la persona en el contenido del mensaje, el objetivo aquí es no generar el interés en el contenido del mensaje por parte de la persona -- que lo recibe.

f) Solución de Conflictos. El gerente, soluciona el conflicto 1-1 evitándolo, lo cual logra de diversas maneras. Una de ellas es abandonando la situación en conflicto, cuando la huida física es factible, otra alternativa es mantener estricta neutralidad sin dar una opinión personal. Otra forma es hablar con expresiones de doble sentido o divagar al dar una respuesta para no comprometerse.

g) Creatividad. La creatividad en este estilo, se dirige-

hacia la preservación. A nivel de subordinados existe, pues se encuentran en completa libertad. Pero el jefe 1-1 no la apoya, y las proposiciones presentadas por los subordinados, necesitan frecuentemente ser llevadas a niveles más altos para lograr acción.

Las circunstancias que promueven este estilo son:

1. El fracaso de un individuo en la dirección, al enfrentar las demandas que le hace la organización.

2. Cuando la división del trabajo es tan especializada y los objetivos no se conocen ni son considerados.

3. Algunos gerentes llegan a este estilo, después de haber seguido el estilo 1-9 y no poder seguir aplicando este tipo de dirección sumamente enérgica.

4. Otra circunstancia puede ser las innovaciones técnicas aunadas a políticas contra el despido, auto impuestas o impuestas por el sindicato.

Consecuencias. Las consecuencias del estilo 1-1, son funestas. Los conflictos nunca son resueltos, la gente hace lo que quiere ya que no existe ninguna supervisión ni control, y el trabajo realizado nunca se sabe si está o no está bien hecho. La producción se viene abajo, y en casos extremos la empresa se ve obligada a cerrar. (5)

3.4 Estilo Gerencial 5-5

Este estilo gerencial se caracteriza por otorgar un regular interés a la producción y al personal; también se piensa que existen conflictos entre los objetivos de la empresa y los del personal, y -- por lo tanto se trata de lograr un equilibrio entre los dos factores, otorgándoles a cada uno el 50% de interés.

a) Dirección y Control. El gerente bajo este estilo, tiene la responsabilidad de planificar, dirigir y controlar. Sin embargo, una parte fundamental de esta responsabilidad está aunada a la necesidad de comunicación, de obtener comprensión y de obtener sugestiones de los subordinados. Bajo esta dirección el personal es visto como instrumento de producción, es por eso que se le toma en cuenta. -- El jefe de este estilo, conduce, motiva, y comunica para lograr el -- trabajo.

b) Errores y Violaciones. Cuando surgen errores, el gerente 5-5, acostumbra aconsejar a su personal, pero hace uso del castigo cuando la magnitud del error lo amerita.

La organización bajo esta dirección, tienen la probabilidad de adquirir una apariencia burocrática, ya que las reglas, regulacio- nes y procedimientos, son muy importantes. En estas condiciones los- gerentes tienen poca libertad para resolver los problemas.

c) Metas. Los objetivos, o metas de este estilo, son el lo

gro de utilidades y proveer satisfacción y seguridad a los empleados, pero como ambos objetivos están en contradicción, el gerente establecerá metas de producción alcanzables, o sea que puedan ser logradas por casi todos los subordinados con supervisión moderada.

d) Relaciones subordinado-supervisor. La relación de este jefe con sus subordinados, es de jefe a subordinado, "uno a uno", -de persona a persona-; el jefe considera que tiene individuos aislados - que trabajan para él y no un equipo de colaboradores. Las juntas que se realizan bajo este tipo de administración, tiene varios fines, uno es dar oportunidad para participar en discusiones relacionadas con el trabajo, sin ceder autoridad. Otro, es evitar sutilmente, la responsabilidad por reacciones negativas a las decisiones individuales. Esto se logra basando las decisiones en las recomendaciones de grupo. Otro propósito, es solicitar ideas y sugerencias que puedan ser utilizadas, las cuales a su vez son premiadas.

e) Comunicación. Bajo un estilo gerencial 5-5, se da - - aproximadamente, igual atención a la organización formal como a la in formal. Se cree que la organización formal debe tener sus reglas, y políticas. Debe haber también una cadena de mando, un rango de control, especialización del trabajo, etc. y un sistema de comunicaciones. Sin embargo, se acepta a la organización informal con sus normas, reglas de conducta, líderes y seguidores, sus conformistas y canales de comunicación.

f) Manejo del Conflicto. Cuando surgen conflictos se trata de resolverlos superficialmente. Una de las técnicas es, separar los intereses o a los interesados hasta que se haya encontrado la solución. En otros casos, se trata de encontrarla mediando entre ambas partes; estas estrategias para enfrentar el conflicto, están basadas en la separación de la gente y el mantenimiento de una distancia entre ellos para poder controlarlos. El inconveniente en estas técnicas es que no enfrenten el conflicto en sí, ni toman acción positiva para corregir sus causas, y por lo tanto el conflicto permanece.

e) Creatividad. Es poco probable que la creatividad sea parte del trabajo de los gerentes 5-5. Las tradiciones y políticas establecidas asegurarán probablemente por sí mismas, que el jefe busque mantener y preservar sus status quo antes de cambiarlo. Sin embargo, la palabra "creatividad" es valorada y la consideran importante aunque solo sea en apariencia. Se hacen esfuerzos por usar las contribuciones de la gente, al menos en forma superficial. La solución que se encuentra al problema de la creatividad de los subordinados, es el uso de un sistema de sugerencias.

Las circunstancias que promueven el estilo 5-5 son:

1. Las reacciones antagónicas y hostiles a la dirección 9-1, y sin embargo después de un período de "relaciones humanas" se desarrollan fuerzas para mover a la gente en la dirección opuesta. En vez de ir a una alternativa por ejemplo de 9-1 a 1-9, se dirigen a la mitad de la diagonal.

2. El énfasis en el comportamiento ordenado, legalista, basado en la tradición, reglamentados por el elemento crítico, en lugar de la experimentación, se adopta el estilo 5-5.

Consecuencias. Las consecuencias a largo plazo de esta dirección, es que es imposible tratar de incrementar el logro por medio de otro estilo. Sin embargo, el reto que afronta la administración moderna, es el establecer metas más altas que las de este estilo como base para el desarrollo futuro. Este estilo provee una pobre base para promover la innovación, creatividad, etc. (6)

3.5 Estilo Gerencial 9-9.

Este estilo se caracteriza por una gran preocupación tanto por la producción como por la gente. Se supone que no existe conflicto entre los objetivos de la producción de la organización y las necesidades de la gente. Las necesidades de la gente de pensar, y realizar un esfuerzo mental por un trabajo productivo y de establecer relaciones sanas y maduras en un plano jerárquico, se utilizan para lograr los requerimientos de la organización. Uno de los fines básicos de la dirección 9-9, es lograr, a través del equipo de trabajo, la creatividad, alta productividad, y una "elevada moral". Este tipo de dirección ve la integración de la gente al trabajo, desde una perspectiva diferente de los otros estilos. En contraste con el estilo 9-1, no es la autoridad del jefe la que da la solución a un problema determinado. A diferencia del estilo 5-5, este estilo, se orienta hacia -

el descubrimiento de la mejor y más efectiva solución para una situación dada no se basa en la tradición.

a) Dirección. La comprensión y mutuo acuerdo con respecto a los objetivos y los medios para lograrlos constituyen la base de la dirección del trabajo. Gente y producción están interconectados. El gerente con la inclinación 9-9, considera su responsabilidad cuidar - el planeamiento, la dirección y control sean cumplidos sin que necesariamente lo haga él. En este enfoque se incorpora a la gente en los planes de trabajo cuando esto sea conveniente. El gerente 9-9 podría decir, "mi tarea no consiste, necesariamente en tomar decisiones, sino ver que se tomen decisiones cabales". Las condiciones de trabajo permiten a la gente comprender los problemas, tener interés en los resultados y saber qué ideas contribuyen verdaderamente a obtenerlo. Este concepto de participación, se basa en la noción de que cuando la gente tiene influencia en los resultados, su actitud será más de apoyo que de consentimiento o resistencia.

b) Control. En este estilo se logra la dirección y control esforzándose para obtener comprensión y acuerdo de los subordinados hacia los objetivos, ya a la forma de contribuir a los mismos. El control necesario es mínimo. De hecho el personal se autocontrola -- por sí mismo, porque siente responsabilidad ante sus propios objetivos, los cuales coinciden con los de la organización. El autocontrol del personal en su trabajo no es cosa natural ni fácil. Lo logra el jefe a través de estrategias de su dirección, principalmente -

con la interacción comprensiva entre jefe y subordinados. El gerente y su equipo de trabajo, deben hacerle frente a los problemas, buscando soluciones en las que todos participen aportando ideas. La clave del control bajo 9-9, es la confianza, el acuerdo mutuo y la participación.

c) Errores y Violaciones. La primera suposición es que -- los errores ocurren debido a malentendidos y no a intención deliberada. Por lo tanto, el problema es que, es la responsabilidad del gerente asegurar que se corrija. Pero esto es hecho corrigiendo la causa y no solamente señalando al subordinado como responsable. El objetivo es descubrir la causa del problema, no simplemente identificar y castigar a la persona asociada con él mismo. Así, la situación educativa, por medio de identificación, crítica y seguimiento de los problemas.

d) Metas. Bajo este estilo, la orientación de los verdaderos objetivos o metas, es el factor significativo para el logro del objetivo de la organización. El objetivo de la organización y el individual, son iguales o se relacionan entre sí, de tal manera que cada uno agrega y sostiene al otro en forma interdependiente. Una característica de los objetivos de este tipo de dirección ha sido identificada como un efecto Zeigarnik, que consiste en que una vez que un individuo acepta la idea de lograr un objetivo, se generan en él tensiones internas conducentes hacia la realización del mismo.

Un informe local de pérdidas-ganancias bajo un clima 9-9, - se transforma en:

1. Un tópicico educativo significativo.
2. Un objetivo hacia el cual se integra la acción.
3. Una evaluación del trabajo que provoca cambio.

Podemos decir que la teoría administrativa 9-9, se esfuerza en conectar el esfuerzo individual con el propósito organizativo fijando metas como factor de la organización, evaluación, coordinación y control de gente y sus acciones.

e) Relaciones jefe-subordinado. Bajo la dirección 9-9, no existe relación de autoridad jefe-subordinado (de individuo a individuo), si no de jefe a equipo (grupo). La unidad de trabajo no es un hombre, sino el grupo. Lo que el jefe hace es dirigir y guiar a su equipo de trabajo. Bajo estas circunstancias, lograr los objetivos de organización requiere la acción dinámica del equipo basada en la coordinación y sincronización de los esfuerzos de todos los elementos.

Los subordinados son vistos a través de sus capacidades para lograr propósitos organizativos. Es probable que una preocupación por la gente, genere esfuerzos por crear condiciones donde estas ideas y sentimientos puedan ser orientados en forma realmente productiva. Lo importante es la capacidad de la gente para compartir actividades, para comprometerse a un propósito y para trabajar autónomamente una vez que se ha logrado esta condición.

f) Comunicación. Una característica de la comunicación -- 9-9 es que es de doble sentido; tiende a un equilibrio entre la cantidad que se da y la cantidad que se recibe. El objetivo de la comunicación se puede formular teniendo en cuenta estos conceptos básicos:-- comunicación abierta, auténtica, sincera. Las publicaciones de una empresa 9-9 se usan para examinar el desarrollo de temas de interés -- para los miembros de la organización. Se incluye con frecuencia una editorial que tiene como fin ayudar a ver con claridad la situación y las direcciones en las que se buscan soluciones a la misma. La publicación es novedosa, define temas, enfatiza problemas laborales, a la vez que describe las tendencias futuras. Las únicas restricciones -- que limitan al editor son: 1) La información publicada debe ser correcta. 2) No debe dar ventajas a la competencia.

g) Manejo del Conflicto. El enfoque 9-9 para el manejo -- del conflicto es claro, la solución del problema es confrontada directamente. La confrontación directa implica enfrentarse al conflicto, -- así como el examen y la evaluación del problema por todos los que tienen algo que ver con el mismo. De esta manera las razones para el -- conflicto pueden ser examinadas y evaluadas, y las condiciones para su resolución son discutidas por aquellos que participan en él. Cuando surgen conflictos entre jefe-subordinando, la solución efectiva -- del conflicto requiere confrontar y elaborar los componentes ideológicos y emotivos del desacuerdo y también identificar la solución y ponerla en práctica. La obligación del subordinado no es retener sus --

convicciones, sino influir a su jefe.

h) Creatividad. Un atributo de la dirección 9-9 en relación con la creatividad, es el de la experimentación, es decir, la búsqueda de alternativas. Este estilo sugiere desplazamiento hacia nuevos terrenos, en contraste con la confianza en los métodos probados y tradicionales del tipo 9-1 ó 5-5. Pero el objetivo 9-9 no es cambiar sólo por cambiar, más bien se prueban cambios para ver la posibilidad de hacer las cosas en forma diferente y mejor. Esto es, una de las formas de inducir cambio en un sistema 9-9, es la experimentación.

La entrega personal con la organización es muy alta y tiene dos direcciones: contribución al trabajo y contribución con la gente. Las dos direcciones se juntan, y la entrega en estas condiciones no puede ser lograda por un sólo individuo, sino que se genera entre la gente que ha logrado reunir sus esfuerzos con los del jefe y entre sí, hacia el logro de objetivos significativos y productivos.

Una de las condiciones que promueven el estilo 9-9 como estilo administrativo, es el deseo de la administración de evitar algunas de las consecuencias negativas producidas bajo la aplicación de los otros estilos de dirección. Además se puede lograr una ventaja competitiva al administrar una organización de esta forma, y establecen mejores relaciones obrero-patronales. Otro factor de suma importancia, es el desarrollo de las ciencias del comportamiento; el desa-

rrollo de la educación del pueblo, en general, da como resultado mejores condiciones económicas, así como el desarrollo de la tecnología y la automatización. La capacidad administrativa requerida por la automatización implica el uso efectivo de la gente.

Consecuencias. Las consecuencias a largo plazo de este estilo todavía esperan ser evaluadas, sin embargo, las conclusiones derivadas hasta la fecha, indican que entre las ganancias atribuibles a un programa 9-9 encontramos:

1. Contribuciones a las utilidades de la empresa.
2. Mejora de relaciones entre la fábrica y oficinas, la dirección central superior, y entre la dirección y los sindicatos con los que se negocia.
3. Hace más fuerte el equipo en acción, y utiliza mejor -- sus aptitudes en conjunto.
4. Reducción de fricciones entre personas e incremento de liberado de comprensión entre individuos cuyo trabajo requiere estrecha colaboración y esfuerzo.
5. Contribución hacia un aumento de esfuerzo individual y creatividad, así como incremento del compromiso personal con el trabajo. (7)

3.6 Fachadas Administrativas.

Existen otras estrategias y actividades que se caracterizan por aparentar algo, y ser en el fondo otra cosa muy diferente. La fachada esconde intenciones reales que existen tras ella y que permanecen cubiertas. De aquí, que una fachada administrativa es engañosa.- El objetivo de construir una fachada es, lograr por medios indirectos algo que de otra manera es inalcanzable. La finalidad de la fachada no es inmediata ni aparece en la superficie. Por tanto el enfoque es manipulativo.

Otra de las características de las fachadas administrativas es, que la persona que las usa es generalmente poco sincera intrigante, y hábil para lograr sus objetivos personales, ocultando sus verdaderos objetivos tras una máscara. Ante los demás estos tipos administrativos parecen buenos, dan la impresión de que aceptan las ideas de las demás personas, pero en el fondo mienten y piensan todo lo contrario, son enigmáticos, cerrados y egoístas. La persona que usa este estilo "fachada", se esfuerza por lograr el poder mas que por el trabajo constructivo y productivo. Otro motivo puede ser el querer aceptación y lograr seguridad. El constructor de fachadas no solamente evita revelar sus intenciones sino que, también construye una reputación positiva que lo ayuda a engañar a la gente. La reputación es construída alrededor de la virtud, buenas obras, y apoyo a las causas populares. Un individuo trata de que siempre se premie la excelencia, siendo él mismo "excelente" con el fin de crear una buena

reputación para controlar, dirigir y dominar.

Pero cualquiera que sea la estrategia, el objetivo de las fachadas es siempre el mismo, asegurar que los objetivos sean percibidos en forma diferente a lo que son en realidad, y logrando ésto aprovechar la ocasión para poder influir, obteniendo aceptación mucho más allá de la verdadera contribución o capacidad.

Qué sucede en una fachada administrativa? En primer lugar, es preciso considerar que los objetivos que busca este tipo de jefe son solamente personales. Los objetivos de la organización y de las personas no son tomados en cuenta o, por lo menos, son relegados a último lugar, sembrando la desconfianza, el temor y la inseguridad entre sus miembros.

Considera Blake, que como la estrategia del constructor de fachadas varía para poder aprovechar la situación o la debilidad de la gente, puede ser difícil señalar con precisión a este tipo de jefe a no ser que se observe por un tiempo. Y señala que esta situación constituye una barrera para el logro del establecimiento de un estilo 9-9.⁽⁸⁾

3.7 Teorías Mixtas del Grid.

En este tipo de estilos "mezclados", se usan simultáneamente dos o más de los enfoques administrativos mencionados (9-9, 5-5, 9-1, 1-9, y 1-1).

1. Paternalismo. Este concepto de dirección involucra control por una parte, y preocupación por la otra, habiendo cierto paternalismo entre la relación padre-hijo. En las organizaciones paternalistas, la preocupación por la gente se expresa cuidándola. Los empleados reciben buena remuneración, excelentes programas de beneficios, facilidades recreativas, programas de jubilación, casas económicas, etc. En este tipo de organizaciones se exige producción como en el estilo 9-1, pero se presta poco interés para integrar la gente a la producción. El buen trato a la gente tiene por objeto que ésta acepte los requisitos de obediencia, por medio de los cuales se espera que produzcan. Como los beneficios que se conceden al personal no están en relación directa con la eficiencia y productividad, nos encontramos con un aspecto del estilo 1-9.

El paternalismo así, puede entenderse como una combinación 9-1 y 1-9. Uno de los posibles efectos de este tipo de administración es que, el personal se vuelve un tanto dependiente, pierde iniciativa y no hace uso de su creatividad. El personal puede sentirse frustrado, y son muy frecuentes las reacciones agresivas.

2. El Péndulo de Amplio Arco. Este estilo mixto presenta también rasgos de los estilos 9-1 y 1-9, pero en este caso no operan en forma independiente, sino simultáneamente. El jefe de esta forma de administración, va del estilo 9-1 al 1-9 o viceversa, en diferentes épocas, dependiendo de la situación frecuentemente, se ajustan los recursos para lograr más producción y se hace uso del estilo 9-1,

que a su vez trae como consecuencia una reacción negativa por parte de las personas, haciendo que la gerencia muestre mayor preocupación por la gente empleando el estilo 1-9.

Resumiendo, el péndulo de amplio arco, consiste en presionar para lograr eficiencia y después aflojar la presión para congruarse con los empleados y viceversa. Siendo uno de los factores que dan lugar a este estilo los movimientos cíclicos de la economía nacional (exceso de desempleo, elevaciones y bajas de la demanda, épocas de desarrollo acelerado, inflación etc.)

3. El Balancéador. En este estilo también son usados los tipos de dirección 9-1 y 1-9, pero simultáneamente, teniendo efectos desastrosos producidos por reacciones muy negativas por parte del personal.

En este estilo, por una parte se presiona al personal y por otra se le trata de tomar en cuenta pero sin lograr buenos resultados. La característica del balanceo es que, la responsabilidad por la producción y por la gente no es única de los gerentes, sino más bien por la producción por un lado y responsabilidad por la gente por otro. Así una parte de la organización sirve como contrapeso para evitar que los problemas creados por el primer segmento sean fatales para la organización. Por otra parte, los conflictos en este tipo de administración, no se resuelven.

4. El Estilo Dos Sombreros. En este estilo la preocupación

por la producción se considera "divorciada" de la preocupación por la gente. Sin embargo, ambas se consideran importantes pero independientes una de la otra. Por ejemplo, un día el jefe hace una reunión para tratar los problemas del personal y otro día trata los problemas de eficiencia en el trabajo; las soluciones dadas un día sobre un aspecto, se olvidan en otro día al tratar un aspecto "distinto". No existe una coordinación de los factores producción y personal.

5. Estilo Estadística 5-5. Aquí el gerente emplea los cinco estilos en su supervisión diaria, partiendo de la base en que cada instrucción requiere un trato diferente. No tiene convicciones o normas para tomar decisiones en forma homogénea y constante. Propiamente él no maneja los problemas, sino que las situaciones y las personas lo manejan. Este jefe pasa de un estilo a otro, a través de toda la gráfica gerencial.

6. Ciclo 9-1, 1-1. En este estilo el jefe es en el fondo un 9-1 que ocasionalmente adopta el estilo 1-1. Presiona al personal para que produzca provocando reacciones por parte de éste resistencia pasiva y agresión. Cuando el jefe 9-1 se enfrenta a estos problemas en ocasiones adopta también una actitud pasiva, pasando de 9-1 a 1-1. Pero, como el estilo 1-1 lleva a una baja producción y eficiencia en el trabajo, el jefe reacciona presionando nuevamente al personal (9-1) Repitiendo este círculo en forma viciosa e interminable. (9)

4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Robert Blake crea un programa de Desarrollo Organizacional como respuesta a su convicción de las necesidades de cambio dentro de la organización. Este programa consta de seis fases que se encuentran dirigidas para salvar los dos más grandes obstáculos para el desarrollo de una organización: Problemas de comunicación y la deficiente planeación. Las tres primeras fases tratan el mejoramiento de la comunicación a través del desarrollo de habilidades en las relaciones personales y de grupo, las tres últimas fases se ocupan del mejoramiento de la planeación y el control de las actividades administrativas.

En la primera fase del plan de Desarrollo Organizacional, se induce a los participantes a estudiar el Grid Administrativo y a prestar atención a la dependencia mutua entre producción y gente para diagnosticar problemas de producción, organización además de los problemas entre individuos y grupos.

A través del Seminario, los miembros de la organización se identifican para sí mismos tanto como para los miembros de su equipo de trabajo, el estilo gerencial más representativo de su pensamiento y conducta, el cual la mayor parte de las veces es diferente a lo que cada uno pensaba de sí mismo, convenciéndose además de que no es el más adecuado para alcanzar resultados mejores.

Una vez que los participantes han estudiado el Grid Adminis

trativo en una forma concreta, personal, además de comprender las teorías o estilos gerenciales, los asistentes al Seminario utilizan las fórmulas Grid para analizar la cultura de la organización y ver cual teoría domina las actitudes y acciones de su empresa; y es en esta -- parte del Desarrollo Organizacional en la cual nosotros participamos -- para hacer un diagnóstico de la cultura en una organización, partiendo del punto de vista de estilos de liderazgo. (10)

5. DIAGNOSTICO DE LA CULTURA.

El primer paso al evaluar los aspectos culturales de la organización es que, los grupos de trabajo se pongan de acuerdo en cuál sería la cultura ideal y posteriormente discuten y llegan a un acuerdo sobre la cultura actual de su empresa. De esta manera pueden apreciar mejor, qué tan lejos está una de la otra y aumentar su preocupación para pensar en nuevos caminos que lleven a la cultura de la empresa a lograr mayor efectividad administrativa.

Uno de los objetivos más importantes en el análisis de la cultura en la organización, es que los participantes empiecen a reconocer también la profundidad y la perseverancia de la cultura de su organización, en sus propias actitudes y pensamientos ya que aprendiendo a reconocer la contaminación cultural, se hace posible un mejor manejo de la misma. Y si esto puede ser percibido en contraste con pensamientos y actitudes cercanos a una cultura ideal, se ha dado el primer paso favorable al cambio. (11)

El hecho de poder apreciar la cultura de la organización, implica incrementar la objetividad para examinar y evaluar la forma en que opera la compañía por la influencia que todos esos aspectos psicoculturales tienen sobre las creencias, actitudes, y acciones de los miembros que la forman. Siendo el siguiente paso el fijar normas para alcanzar la excelencia en la cultura y situar acciones efectivas que lleven a la administración a promover y sostener trabajos más eficientes, a estimular el esfuerzo y la creatividad, a buscar nuevos desafíos y a utilizar la crítica y las situaciones de interacción, para fines educacionales.

5.1 Instrumento de Evaluación

La técnica o instrumento para evaluar la cultura de la organización es el, "Cuestionario de Apreciación de la Cultura de la Organización", que está formado de diez aspectos que permiten comparar las costumbres y formas de trabajo características de una organización con las de una organización ideal.

El primer paso consiste en que en forma individual se conteste a las preguntas para una cultura ideal, considerando las cinco alternativas para cada elemento y colocar un 5 al lado de aquella alternativa que debiera ser la ideal en una organización; colocará 4, en la alternativa de respaldo, esto es, la alternativa que pueda usarse cuando la óptima no esté a disposición. Señalará con un 3 a la siguiente mejor alternativa, un 2 a la siguiente y por último dará un 1

a la alternativa menos deseable para una organización ideal. En este cuestionario no puede haber dos alternativas con el mismo número.

El segundo paso, también en forma individual, se tiene que colocar en orden las alternativas que describen la forma actual de operar en su organización, tomando como base para sus elecciones las operaciones diarias típicas, las situaciones de crisis específicas, presiones o eventos excepcionales le podrán dar la pauta para sus siguientes elecciones. Deben describir lo más objetivamente que puedan la forma en que opera la organización. Aquí tampoco puede haber dos alternativas con el mismo número.

Un tercer paso es la actividad en equipo dentro del Seminario y se trata de que en base al mismo cuestionario, los equipos discutan y lleguen a un acuerdo acerca del orden del rango de las alternativas.

Una vez que los equipos han realizado la crítica de la cultura actual de su empresa contra lo que sería la ideal, ordenan de mayor a menor importancia los diez elementos administrativos estudiados, nombran un representante que charlará con alguno de los gerentes de más alto nivel en su empresa para presentar sus puntos de vista, respaldados con hechos concretos sobre la cultura actual y las posibles soluciones que llevarán a la empresa hacia una mayor efectividad administrativa. (12)

C A P I T U L O IV

PRESENTACION DE UN CASO EN UNA INSTITUCION MEXICANA

Los datos aquí tratados, pertenecen a una empresa mexicana - dedicada a la fabricación de automóviles dentro de la cual como parte de el Programa de Desarrollo, aplicamos el cuestionario de Evaluación de la Cultura desarrollado por R. Blake y J.S. Mouton.

Este programa de Desarrollo de la Organización, y por lo tanto el cuestionario de Evaluación de la Cultura que forma parte de la - Primera Fase de dicho programa, se basan en estudios y experimentos de campo realizados en los pasados 25 años.

Se condujeron cinco experimentos iniciales, cada uno de -- ellos dentro de un segmento autónomo en una compañía internacional. En base a los resultados del primer experimento, se modificó y enriqueció el patrón básico del programa de Desarrollo. Un segundo experimento - fue llevado a cabo, en donde el programa fue probado, corregido y evaluado una vez más. El tercero, cuarto y quinto experimentos, proveyeron las bases para fortificar y refinar el modelo. Una vez que el mo-

delo de Desarrollo Organizacional fue perfeccionado, se aplicó en una variedad de corporaciones, agencias de gobierno, y otras empresas.

1. O B J E T I V O .

El objetivo de nuestra investigación, y de la aplicación -- del cuestionario de Evaluación de la Cultura, es la organización, y - una vez realizado, comparar nuestros resultados con otros obtenidos - en diferentes países para obtener un índice acerca de la efectividad de la aplicación del programa de Desarrollo Organizacional de R. Blake y J.S. Mouton, en nuestra cultura.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Fundamentalmente planteamos dos aspectos de un solo problema:

1) Cuál o cuales son los estilos gerenciales (liderazgo), - que predominan en esta organización?

2) Cuál será la diferencia entre la evaluación real e ideal de la organización en cada estilo gerencial (liderazgo)?

2.1 Hipótesis

Basándonos en que dentro de la Primera Fase del Programa, - los miembros de la organización participan en un seminario en donde - como mencionamos anteriormente, estudian el Grid Administrativo para comprender los estilos gerenciales (de liderazgo), y posteriormente - se les aplica el cuestionario de Evaluación de la Cultura, planteamos

las siguientes hipótesis:

1. La puntuación más alta en la evaluación ideal, será para el estilo de dirección 9-9.

2. La puntuación más baja tanto en la situación ideal como en la real, será para el estilo de dirección 1-1.

3. La puntuación en la situación real para el estilo 9-9 - será menor que la de la situación ideal.

4. La puntuación en la situación ideal para el estilo 1-9- será mayor que la asignada a la situación real.

5. La puntuación en la situación ideal para el estilo 5-5- será menor que la asignada a la situación real.

6. La puntuación que se asignará en la situación ideal para el estilo 9-1, será menor que el puntaje de la situación real.

7. La puntuación que se asignará a la situación ideal para el estilo 1-1, será menor que el asignado a la situación real.

2.2 Método

La obtención de datos para comprobar nuestras hipótesis, se realizó mediante la aplicación del Cuestionario de Evaluación, de la Cultura (Apéndice) de R. Blake y J.S. Mouton.

Como lo hemos mencionado anteriormente, el cuestionario --- consta de diez elementos que permiten a los miembros de la organización, en base a su percepción, comparar costumbres y formas de trabajo.

jo características de su organización con las de una organización -- ideal. Cada sujeto contesta en forma individual a las preguntas que corresponden a la cultura ideal, en forma jerárquica, considerando -- las cinco alternativas para cada elemento y colocando un 5 al lado de aquella alternativa que considere que sería la óptima para su organización, colocará un 4 en aquella alternativa que considere pueda ser usada si no se encuentra la óptima a disposición. Dará un 3 a la siguiente, después un 2 y por último colocará un 1 al lado de la alternativa que para él sea la menos aceptable. No puede haber dos alternativas con el mismo número.

Posteriormente, y también en forma individual, colocará las alternativas que describan la forma actual en que opera la organización. Para la primera elección deberán tomar como base las operaciones diarias típicas. Las crisis o situaciones de presión o eventos -- excepcionales deberán ser tomadas en cuenta para la siguiente elección. Se indica que se debe contestar según el comportamiento actual de la organización, no compararla con el pasado. Tampoco esta vez -- puede haber alternativas con el mismo número.

2.3 Aplicación

Se aplicaron los cuestionarios de Evaluación de la Cultura a la empresa; para trabajar con un número menor de datos, se seleccionó una muestra representativa de la empresa que quedó formada por los miembros de los siguientes departamentos: Desarrollo del Producto, Manufactura y Finanzas (Organigrama, Apéndice), que suman un total de --

149 personas, que se encuentran distribuidas en la siguiente forma: - 26 personas del Departamento de Desarrollo del Producto, 86 personas del Departamento de Manufactura, y 37 personas del Departamento de Finanzas.

2.4 Procedimiento:

Del total de 149 personas, se deshecharon 18 cuestionarios que se encontraban incompletos, es decir, aquellos que por alguna razón tuvieran una o más alternativas sin contestar, quedando nuestra muestra final formada por 131 personas: 25 personas del departamento de Desarrollo del Producto, 32 personas del departamento de Finanzas, y 74 personas del departamento de Manufactura.

La recopilación de datos se llevó a cabo en tres meses. La aplicación del cuestionario se desarrolló en grupos de 25 personas, y el tiempo concedido para contestarlo fue de dos horas.

2.5 Manejo Estadístico de los Datos.

Estando nuestra muestra formada por tres grupos a los que les fue aplicado el Cuestionario después de haber participado en el Seminario Grid, esperando nosotros cierto tipo de resultados, además de buscar si había o no una diferencia estadísticamente significativa entre la situación real y la ideal, la prueba estadística más apropiada en esta ocasión es la Prueba T, cuya fórmula es la siguiente:

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\frac{\sum D^2 - (\sum D)^2}{N(N-1)}}$$

El nivel de significancia establecido fue de 0.5

2.6 Presentación de los Resultados.

2.6-1 Análisis de datos por Departamentos.

a) Desarrollo del Producto.

Los resultados en este departamento fueron:

Hipótesis 1. La puntuación más alta en la evaluación ideal, será para el estilo 9-9.

Resultado: Confirmando la hipótesis anterior, la puntuación más alta fue la situación ideal para el estilo 9-9, que obtuvo el 30.05% de la puntuación total.

Hipótesis 2. La puntuación más baja tanto en la situación ideal como en la real, la obtendrá el estilo 1-1.

Resultado: Confirmando esta hipótesis, el estilo 1-1 obtuvo la más baja puntuación en ambas situaciones. Situación real 12.05%, en la situación ideal 11.52%.

Hipótesis 3. La puntuación en la situación real para el estilo 9-9, será menor que la de la situación ideal.

Resultado: La puntuación en la situación real para el estilo 9-9, fue 25.70% contra la situación ideal del 30.05%. Habiendo --

una diferencia estadísticamente significativa al .05.

Hipótesis 4. La puntuación en la situación ideal para el estilo 1-9 será mayor que la asignada a la situación real.

Resultado: La puntuación obtenida para la situación ideal fue de un 18.68%, para la situación real fue de 17.78% no habiendo una diferencia estadísticamente significativa al .05.

Hipótesis 5. La puntuación en la situación ideal para el estilo 5-5, será menor que la que se asignará a la situación real.

Resultado: Confirmando la hipótesis anterior, se obtuvo un puntaje del 19.66% para la situación ideal, mientras que la situación real obtuvo el 21.62%, habiendo diferencia significativa al .05.

Hipótesis 6. La puntuación que se asignará en la situación ideal para el estilo 9-1, será menor que el puntaje de la situación real.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, el puntaje obtenido en la situación ideal fue 20.16%, y la situación real obtuvo un 22.82%, habiendo diferencia significativa al .05.

Hipótesis 7. La puntuación que se asignará a la situación ideal para el estilo 1-1, será menor que el asignado a la situación real.

Resultado: La puntuación obtenida para este estilo en la situación ideal fue de 11.52% y en la situación real fue de 12.05, no habiendo diferencia significativa estadísticamente al nivel de significancia de .05.

2.6.2 Conclusiones a los datos del departamento de Desarrollo del --
Producto.

En este departamento, el estilo predominante es el estilo -
de liderazgo 9-9; al que le sigue de inmediato el estilo 9-1 y el es-
tilo 5-5.

La evaluación ideal, nos indica que las personas prefieren-
el estilo de liderazgo 9-9 más de lo que se utiliza realmente.

b) Manufactura.

Los resultados para este departamento fueron:

Hipótesis 1. La puntuación más alta en la evaluación ideal,
será para el estilo 9-9.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, el estilo de li-
derazgo 9-9, obtuvo en la situación ideal un 30.55% del puntaje total.

Hipótesis 2. La puntuación más baja tanto para la situa---
ción ideal como en la real, la obtendrá el estilo 1-1.

Resultado: Confirmando la hipótesis anterior, el estilo 1-1,
obtuvo la puntuación más baja tanto en la situación real como en la -
ideal. Situación ideal 10.78%, situación real 14.13%.

Hipótesis 3. La puntuación en la situación real para el es-
tilo 9-9, será menor que la de la puntuación en la situación ideal.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, la situación real
obtuvo un 21.42%, menor que la situación ideal de 30.55%, habiendo --

una diferencia significativa al nivel de significancia de .05.

Hipótesis 4. La puntuación en la situación ideal para el -
estilo 1-9, será mayor que la asignada a la situación real.

Resultado: Confirmando nuestra anterior hipótesis, la situa-
ción ideal obtuvo un puntaje de 21.08%, mientras que el puntaje de la
situación real fue de 20.20%, habiendo diferencia significativa al ni-
vel de significancia de .05.

Hipótesis 5. La puntuación en la situación ideal para el -
estilo 5-5, será menor que la que se le asignará a la situación real.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, el puntaje para-
la situación ideal fue de 19.96%, mientras que para la situación real
fue de 22.11%, habiendo diferencia estadísticamente significativa al-
.05.

Hipótesis 6. La puntuación que se asignará en la situación
ideal para el estilo 9-1, será menor que el asignado a la situación -
real.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, el puntaje para-
la situación ideal fue de 17.62%, mientras que el asignado a la situa-
ción real fue de 22.12%, habiendo la diferencia estadísticamente sig-
nificativa al nivel de significancia de .05.

Hipótesis 7. La puntuación que se asignará a la situación-
ideal para el estilo 1-1, será menor que el asignado a la situación -
real.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis anterior, el puntaje obtenido para la situación ideal fue de 10.78%, mientras que para la situación real fue de 14.13%, habiendo diferencia estadísticamente significativa al nivel de .05.

2.6-3 Conclusiones a los datos del departamento de Manufactura.

Los datos no indican que los estilos de liderazgo que son usados con más frecuencia por este departamento son, el estilo 9-1, y el estilo 5-5, habiendo una diferencia mínima de uso entre ellos. Por otra parte los estilos que son utilizados con menos frecuencia, son el estilo 9-9 y el 1-9.

Además, encontramos una diferencia muy marcada entre lo que sucede en realidad, pues mientras que los miembros consideran como óptimo el estilo de liderazgo 9-9, y cuando éste no pueda darse se inclinan por un estilo 1-9 ó 5-5, en la realidad predomina el estilo 9-1.

c) Finanzas.

Los resultados en este departamento fueron:

Hipótesis 1. La puntuación más alta en la evaluación ideal, será para el estilo 9-9.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, el estilo de liderazgo 9-9 obtuvo en la situación ideal un 31.02% de puntaje total.

Hipótesis 2. La puntuación más baja tanto para la situa--

ción ideal como en la real, la obtendrá el estilo 1-1.

Resultado: Confirmando nuestra anterior hipótesis, la puntuación más baja fue la del estilo 1-1. Para la situación real se obtuvo un 12.49%, y para la situación ideal fue de 11.08%.

Hipótesis 3. La puntuación en la situación real para el estilo 9-9, será menor que la de la puntuación en la situación ideal.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, la puntuación para la situación real fue de 26.09%, mientras que la situación ideal fue de 31.02, habiendo una diferencia estadísticamente significativa al nivel de significancia de .05.

Hipótesis 4. La puntuación en la situación ideal para el estilo 1-9, será mayor que la asignada a la situación real.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis anterior, la situación ideal obtuvo un puntaje de 20.06%, siendo para la situación real de 18.77%, habiendo una diferencia estadísticamente significativa al nivel de .05.

Hipótesis 5. La puntuación en la situación ideal para el estilo 5-5, será menor que la que se asignará a la situación real.

Resultado: El puntaje obtenido para la situación ideal, fue de 19.77%, y para la situación real de 20.27%, sin embargo, no hubo diferencia significativa estadísticamente al .05.

Hipótesis 6. La puntuación que se asignará en la situación ideal para el estilo 9-1, será menor que el asignado a la situación real.

Resultado: Confirmando nuestra hipótesis, el puntaje para la situación ideal fue de 18.06%, mientras que el asignado a la situación real fue de 21.54%, habiendo una diferencia estadísticamente significativa al nivel de .05.

Hipótesis 7. La puntuación que se asignará a la situación ideal para el estilo 1-1, será menor que el asignado a la situación real.

Resultado: Confirmando nuestra anterior hipótesis, el puntaje obtenido para la situación ideal fue de 11.08% mientras que para la situación real fue de 12.49%, habiendo diferencia significativa estadísticamente al nivel de .05.

2.6-4 Conclusiones a los datos del departamento de Finanzas.

Los datos de este departamento nos indican que el estilo de dirección que predomina ^pquí, es el estilo 9-9 que está de acuerdo con lo esperado como óptimo por los miembros que lo forman. Cuando no se utiliza la dirección 9-9 se tiende a recurrir al estilo 9-1 ó al 5-5, lo que contradice a las expectativas de los miembros en lo que respecta al estilo 9-1, pues ellos consideran preferiblemente el estilo 1-9.

3. Conclusiones.

En general, podemos concluir que esta institución se maneja principalmente con una inclinación muy señalada hacia el estilo 9-9,-

es decir, se encuentran conscientes de que ésta es la mejor manera de lograr integrar los objetivos por parte de la empresa y miembros que la forman. Sin embargo a pesar del interés que se siente hacia los dos aspectos de la organización (gente y producción), frecuentemente se utiliza el estilo de dirección 9-1 haciendo hincapié en la producción o tratando de encontrar un equilibrio como en el estilo 5-5.

Considerando que los miembros se encuentran conscientes de que necesitan un cambio para un mejor desarrollo, es factible que a través del programa de Desarrollo Organizacional diseñado por R. Blake y J.S. Mouton, logren establecer mejor comunicación entre los miembros y una mejor planeación administrativa.

El problema central desde nuestro punto de vista, se encuentra en la comunicación de los miembros, puesto que se trata de lograr una excelencia dentro de la organización, y aun estando los miembros de acuerdo en cuanto a esta situación no se logran comunicar abiertamente para poder planear esta excelencia.

4. Comparación de nuestros resultados con otros obtenidos en Estados Unidos de Norteamérica y en México.

Una comparación de este tipo, puede darnos un índice de cómo se encuentran funcionando las organizaciones dentro de su marco cultural, y estableciendo un paralelo entre ellas observaríamos la eficacia o la no-eficacia de la aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional creado en una cultura, y para cierto tipo de organización, a otra cultura en donde se supone las formas de organiza-

nización difieren por encontrarse en un contexto cultural diferente.

En la Figura 2, podemos observar los puntajes típicos de la situación ideal, obtenidos por R. Blake y J.S. Mouton en los E.E.U.U., además de los obtenidos en una empresa mexicana por Rocío Carretero, y nuestros puntajes, resultado de la aplicación del Cuestionario de Evaluación de la Cultura también en una institución mexicana.(1) y (2).

De la observación de estos resultados nos atreveríamos a decir, (y a seguir investigando) que las formas de funcionamiento en estas organizaciones y las expectativas de las personas respecto a ellas, son similares. Y siendo así un programa de Desarrollo Organizacional aplicado o creado para alguna de ellas tendría resultados semejantes en las otras.

Sin embargo, dejamos este problema planteado para futuras investigaciones por parte de nosotros como de los estudiosos de la organización.

A P P E N D I C E

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA CULTURA

A continuación encontrará diversas afirmaciones sobre los aspectos de una organización.

Cada aspecto tiene 5 afirmaciones (A-B-C-D-E). Conteste usted de la manera siguiente:

- a) Del lado izquierdo, en la columna de "ideal", considerará 5 alternativas, según cada párrafo, para otorgarles en orden de importancia del 5 al 1 de acuerdo con lo que considere usted "ideal" para el mejor funcionamiento de una empresa cualquiera. Así, el número 5 lo escribirá en la letra que corresponda el párrafo que usted estime más importante en una organización ideal; el número 4 lo escribirá en la letra del párrafo que crea es más importante en segundo lugar, y así sucesivamente, hasta llegar al número 1, que será escrito en el párrafo que considere usted menos importante para una organización de trabajo. Conteste usted los 10 aspectos escribiendo los números en la columna izquierda. Una vez terminado:
- b) En los mismos 10 aspectos, pero ahora en la columna de la derecha, escribirá usted los números en orden de importancia del 5 al 1, pero pensando en cómo es nuestra Compañía según usted la aprecia anotando el número 5 a la derecha, en el párrafo que considere usted que describe lo que más sucede en la Compañía, lo que usted estime más típico y característico; el número 4 será para el párrafo que describa lo que usted crea más característico en segundo lugar, y así hasta llegar al número 1, que indicará lo menos característico en nuestra Organización.

OBTENCION DE RESULTADOS

<u>IDEAL</u>		<u>REAL</u>
A _____	El planteamiento de los problemas se hace tomando en cuenta sus efectos económicos con un <u>mínimo</u> de interés en sus impactos en el personal.	A _____
B _____	La acción en la solución de los principales problemas, se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.	B _____
C _____	Los problemas sólo se resuelven cuando ya es imposible seguirlos posponiendo y cuando ya se perdió la esperanza de que el tiempo los solucione.	C _____
D _____	La reacción hacia los problemas se enfoca hacia el logro de unas buenas relaciones humanas, para incrementar la eficiencia y producción en el trabajo.	D _____
E _____	El planteamiento de los principales problemas se hace rechazando aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con las costumbres y prácticas establecidas en la Compañía; se rechaza aquellas soluciones que no vayan de acuerdo con la tradición de la empresa.	E _____

II

CONSIDERACION DE GASTOS Y UTILIDADES DE ORGANIZACION

A _____	El personal es constantemente presionado para que en su trabajo considere únicamente las utilidades de la Compañía.	A _____
B _____	Casi no hay conocimiento de los problemas de gastos y ganancias en la Compañía; el personal no recibe información sobre este respecto.	B _____
C _____	La preocupación por el buen trato del personal prevalece sobre la consideración de las ganancias de la empresa.	C _____

El personal está conciente de que su actuación afecta las utilidades de la Compañía y a través de este conocimiento se le motiva para reducir los costos y elevar las utilidades.

D _____

D _____

Se mantiene un buen equilibrio entre la importancia que se le otorga al personal y la que se le concede a las utilidades.

E _____

E _____

III

ADMINISTRACION Y SUPERVISION

IDEAL

REAL

A _____

Generalmente se permite hacer el mínimo trabajo requerido.

A _____

B _____

Se considera que el personal tiene derecho a la seguridad y satisfacción en el trabajo. Se retiene en la Institución al personal que no es eficiente y productivo, con el objeto de elevar la moral en el trabajo.

B _____

C _____

Se desea obtener un máximo de eficiencia y productividad; se relega y despide al personal que es incompetente y no puede producir mucho.

C _____

D _____

Las decisiones en el área de personal se hacen sin pensar en el futuro y tomando en cuenta únicamente el factor económico. Existe suficiente personal para realizar el trabajo, pero con cierta presión.

D _____

E _____

Existe suficiente personal para realizar el trabajo en forma aceptable pero sin presión alguna.

E _____

IV

PLANEACION

A _____

Los planes se hacen a corto plazo y se basan principalmente en la actividad pasada; el futuro casi no es tomado en cuenta.

A _____

B _____

Los planes se aprueban en los altos niveles y no se toma en cuenta a los afectados para que proporcionen sus opiniones y sugerencias.

B _____

C _____

Los planes se realizan tratando de que el trabajo sea desempeñado sin ocasionar fricciones entre las personas; se otorgan responsabilidades en forma tal que el personal no se sienta presionado.

C _____

D _____

No existe planeación del trabajo; la acción se basa en la urgente necesidad de resolver determinado problema, según se presenten las cosas.

D _____

E _____

Los planes se basan en el estudio y consideración racional de los problemas y de las situaciones; los objetivos y los programas de trabajo son lo suficientemente flexibles para permitir la intervención de las personas afectadas, con sugerencias y opiniones; se dá importancia a las aportaciones individuales para efectos de planeación.

E _____

V
CONTROL

IDEAL

REAL

A _____ El control se ejerce a través de la comprensión y el acuerdo común con los subordinados; se realiza un exámen profundo del porqué, cómo y para qué se ejecuta el trabajo que se supervisa; el personal está enterado siempre de cuál es su situación en la Compañía.

A _____

B _____ Existe un estrecho y continuo sistema de reportes que mantienen informado al supervisor; al personal se le dice que tiene que hacer pero no porqué lo tiene que hacer.

B _____

C _____ La gente trabaja por sí sola; el control sólo se ejerce excepcionalmente sobre todo en las ocasiones en que surgen problemas.

C _____

D _____ Para lograr que el trabajo se realice, se utilizan las alabanzas y casi nunca la crítica del trabajo que se ejecuta.

D _____

E _____ Los puntos débiles y fuertes del personal son analizados por sus superiores, sobre todo para prevenir que se aparten de las normas de trabajo.

E _____

VI

COORDINACION

A _____ Los diferentes departamentos son independientes entre sí; la coordinación entre el personal y la organización, se realiza por los canales formales de comunicación.

A _____

B _____ Casi no existe coordinación entre las diversas unidades, cada área de trabajo funciona en forma aislada.

B _____

C _____ Las relaciones de trabajo entre el personal se llevan a cabo dándole una gran importancia a las relaciones entre los individuos y la Compañía.

C _____

D _____ Las soluciones en los asuntos de trabajo se basan principalmente en los antecedentes, costumbres y en la personalidad de los individuos, más que en la naturaleza del trabajo que se va a realizar.

D _____

E _____ Es fácil percibir en el ambiente el esfuerzo constante que existe por reducir al mínimo los conflictos con el personal y por lograr una máxima armonía.

E _____

VII

EVALUACION Y CRITICA

A _____ Las revisiones y los reportes se hacen para medir el progreso en el trabajo; la comunicación informal (extraoficial), a veces funciona, pero no llega a ser un verdadero y profundo análisis de las situaciones existentes.

A _____

B _____ Cuando un trabajo se termina, se hace la evaluación llevando a cabo su revisión y haciendo notar cualquier falla o error cometido.

B _____

IDEAL

REAL

C _____ Con frecuencia se anima y felicita al personal por el trabajo realizado. Se sabe evaluar el trabajo que se desarrolla.

C _____

D _____ Nunca se realiza una apreciación del trabajo ejecutado; no se hacen críticas de ninguna especie.

D _____

E _____ Se realiza una sincera crítica del trabajo que se ejecuta, señalando los errores y tratando de reducirlos al máximo, estudiando y aprendiendo entre jefe y subordinados. Cuando un trabajo se concluye, se hace una revisión constructiva para encontrar mejores soluciones y lograr mayor eficiencia.

E _____

VIII

COMUNICACIONES

A _____ El personal siempre se encuentra bien informado de los planes y decisiones y se le invita a participar en ellos, permitiéndosele expresar libremente sus puntos de vista. La información fluye entre los gerentes mismos, entre estos y sus subordinados, como entre los subordinados y sus superiores. La diferencia de opiniones se trata de concluir de común acuerdo.

A _____

B _____ Ya que la comunicación existente es solamente la de rutina y la mínima necesaria, ésta no es lo suficientemente profunda y amplia; la gente puede expresar sus opiniones, pero si no son escuchadas o no tomadas en cuenta, no tratan de convencer a sus superiores.

B _____

C _____ La comunicación informal (pláticas, rumores, chismes, etc.) es un importante recurso de información: existen reuniones informales muy cordiales entre el personal; en las conversaciones en el trabajo se tratan asuntos ajenos al mismo (deportes, fiestas, películas, etc.)

C _____

D _____ Al personal se le comunica sólo lo indispensable; en muy pocas ocasiones se comentan los asuntos de trabajo o de otro tipo.

D _____

E _____ La comunicación con el personal es básicamente la necesaria para que desempeñe su trabajo; alguna información proviene de los subordinados y ocasionalmente existen juntas para discutir los problemas.

E _____

IX

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS

A _____ Casi no existen desacuerdos pues el personal evita hablar de asuntos que pudiesen provocar controversias y dificultades.

A _____

B _____ El personal tiene cuidado de no exaltar los ánimos y de conservar la amistad y la armonía.

B _____

C _____ Las discusiones de los problemas se hacen en tal forma, que la mayor parte de la gente acepta las soluciones; cuando el personal trata de sostenerse en sus convicciones, no puede y prefiere retirarse y dejar las cosas como están.

C _____

IDEAL

REAL

D _____

Los conflictos se enfrentan abierta y sinceramente, examinando sus causas y tratando de solucionarlos razonablemente.

D' _____

E _____

La autoridad y jerarquía es utilizada para determinar los conflictos entre los diferentes puntos de vista; los desacuerdos generalmente quedan sin resolverse y se van acumulando.

E _____

X

CREATIVIDAD

A _____

Cualquier idea o sugerencia es escuchada y tomada en cuenta, por lo que se percibe una actitud de aceptación.

A _____

B _____

Solamente se aceptan las ideas y sugerencias que concuerdan con las políticas y normas vigentes.

B _____

C _____

Las aportaciones del personal son bien recompensadas y alentadas.

C _____

D _____

Está prohibido presentar ideas nuevas, opiniones o sugerencias.

D _____

E _____

Se rehusan casi todas las ideas nuevas, opiniones o sugerencias.

E _____

Nombre _____ FECHA _____ mes _____ día _____ año _____

GRAFICA GERENCIAL

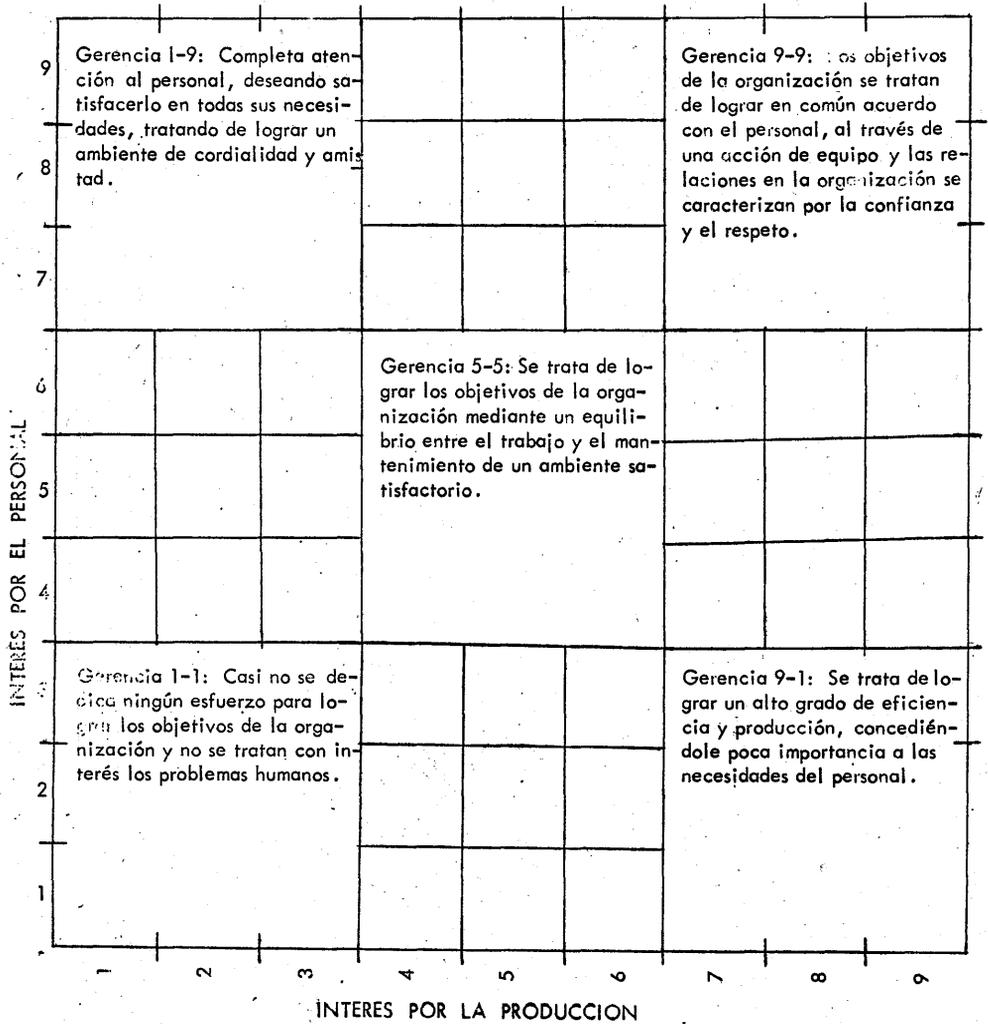
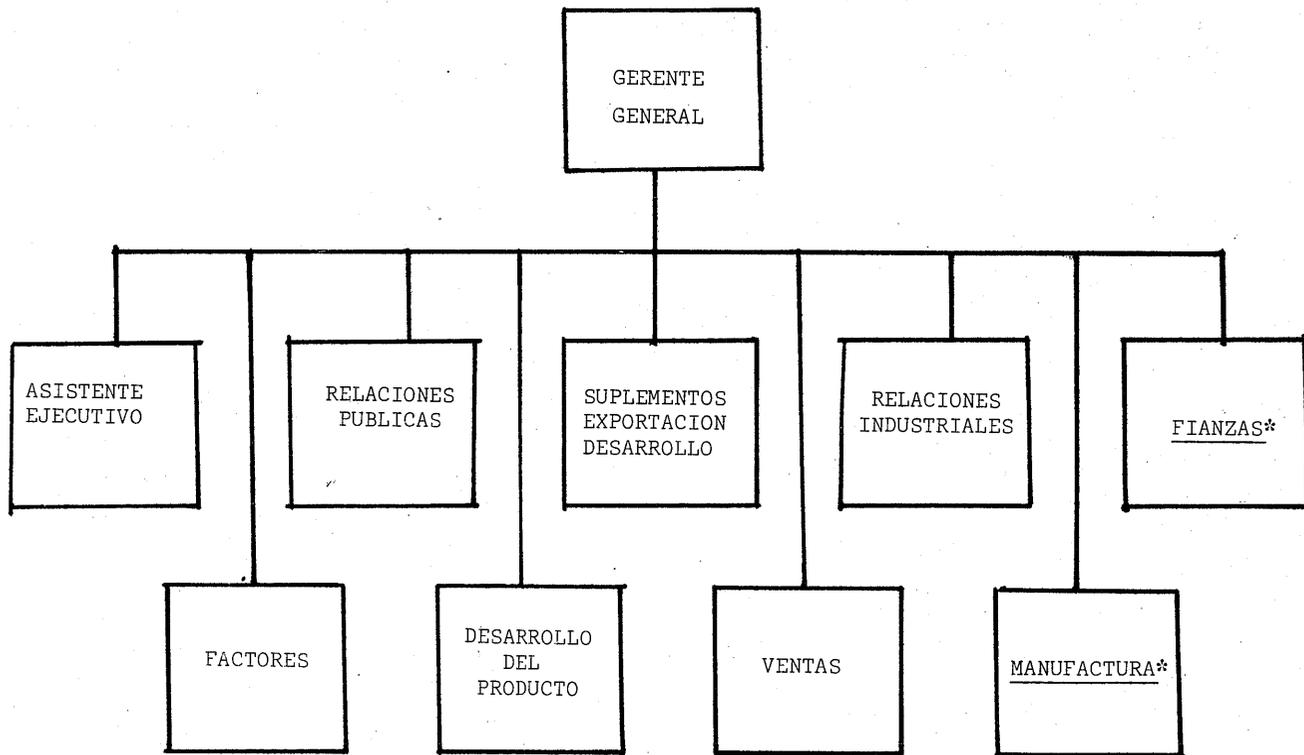
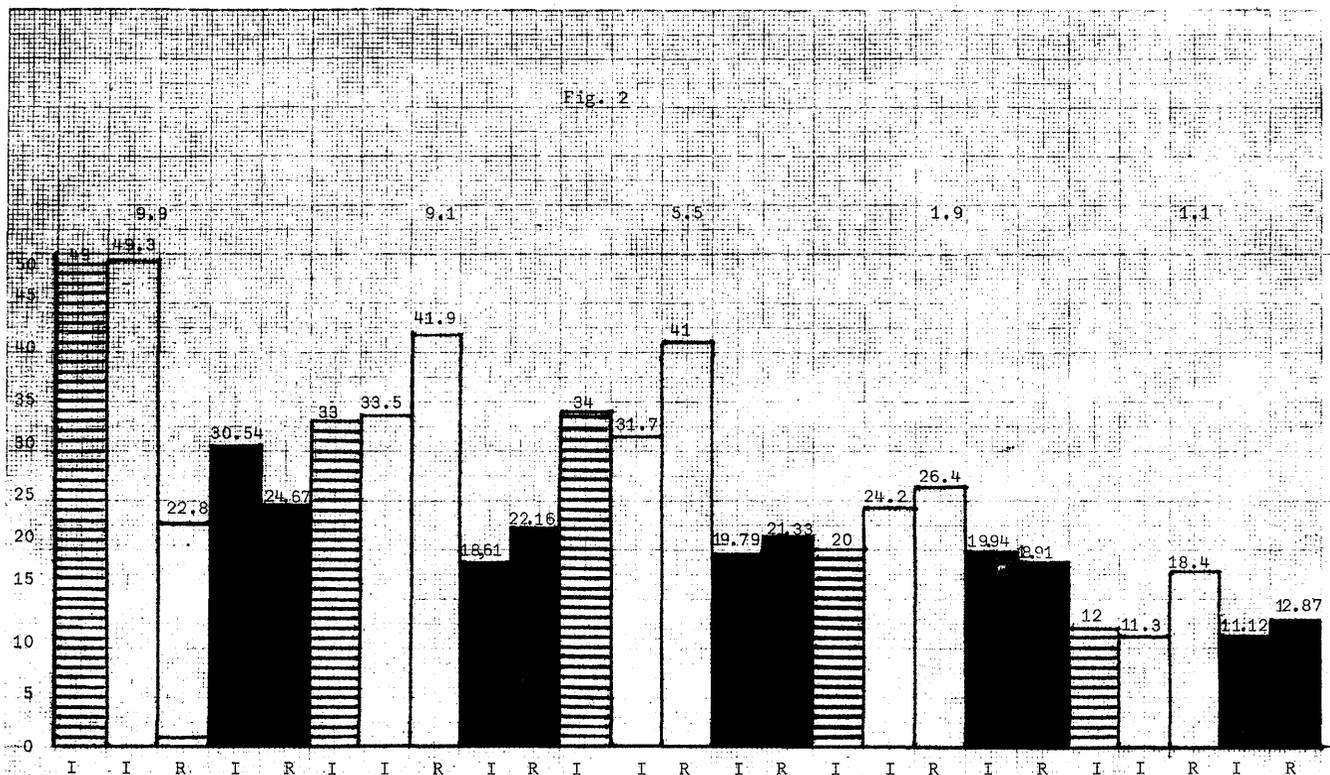


Fig. 1



ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION

* Departamentos en donde fue aplicado el cuestionario de evaluación de la cultura de R. Blake.



I Ideal

R Raal

Resultados típicos de la Evaluación de la Cultura Ideal según R. Blake

Resultados de la Investigación de R. Carretero en México

Resultados de la Evaluación de la Cultura en una Institución Mexicana W. Anzures W. Solorio

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO No. I

- (1) Etzioni, A. "Organizaciones Modernas". U.T.H.E.A. México, D.F. 1972. Pág. 1
- (2) Ibidem, pág. 1
- (3) Ibidem, pág. 2
- (4) Pfiffner, J.M. y Sherwood, F.P. "Organizaición Administrativa" - Herrero Hnos. México, D.F. 1970. pág. 37
- (5) Bennis W. "Organizational Development" Addison Wesley Publi--shing Co. Massachusets. 1969. pág. 19.
- (7) March, J.C. y Simon, H.A. "Teoría de la Organización". Ariel. Barcelona. 1969. pág. 14.
- (8) Tannenbaum, A.S. "Psicología de la organización laboral". - - CECSA. México, D.F. 1970 pág. 29.
- (9) March, J.G. y Simon, H.A. ob. cit. pág. 21
- (10) Etzioni, A. ob. cit. pág. 37
- (11) Tannenbaum, A.S. ob. cit. pág. 30
- (12) Brown, J.A.C. "La psicología Social en la Industria" Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1970. pág. 85
- (13) Ibidem, pág. 101.
- (14) Sánchez Bedolla Graciela "Desarrollo Organizacional y Estrategias de cambio" Tesis Doctoral. México, D.F. 1973. pág. 23

- (15) Mayo Elton. "The Social Problem of Industrial Civilization" -- Harvard University. Boston, 1945. págs. 7 y 8.
- (16) Hersey, P. y Blanchard K.H. Técnica, S.A. "La Administración y el Comportamiento Humano" México, D.F. 1972. págs. 59 y 60.
- (17) Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos". Paidós. Buenos Aires. 1964. pág. 9.
- (18) Cartwright, D. y Zander, A. "Dinámica de Grupos". Trillas. México, D.F. 1971. pág. 62.
- (19) Tannenbaum, A.S. ob. cit. pág. 78.
- (20) Ibidem. pág. 79
- (21) Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos". ob. cit. pág. 35
- (22) Cartwright, D. y Zander, A. "Dinámica de Grupos" ob. cit. pág. 35.
- (23) Ibidem. pág. 35
- (24) Tannenbaum, A.S. "Psicología de la Organización Laboral" ob. cit. pág. 13
- (25) Schein, E.H. "Psicología de la Organización". Prentice Hall Internacional. España. 1972. págs. 94 y 95.
- (26) Ibidem, pág. 97.
- (27) Trimasheff N.S. "La Teoría Sociológica". Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1968. págs. 376, 377, y 388.
- (28) Ibidem, pág. 380.
- (29) Klineberg, O. "Psicología Social" Fondo de Cultura Económica -- México, D.F. 1969. pág. 355

- (30) Pfiffner, y J.M. y Sherwood F.P. "Organización Administrativa" ob. cit. pág. 326.
- (31) Ibidem, pág. 327.
- (32) Ibidem, pág. 327.
- (33) Ibidem, pág. 328.
- (34) Timasheff, N.S. "La Teoría Sociológica" ob. cit. pág. 382.
- (35) Pfiffner, J.M. y Sherwood F.P. "Organización Administrativa" - ob. cit. págs. 329 y 330.
- (36) Ibidem. pág. 338.
- (37) Ibidem. pág. 339.
- (38) Ibidem. pág. 342.
- (39) Ibidem. pág. 347.
- (40) Ibidem. pág. 348.

CAPITULO No. II

- (1) Schein, E.H. "Psicología de la Organización" ob. cit. pág. 94.
- (2) Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos" ob. cit. pág. 7
- (3) Ibidem, pág. 9.
- (4) Cartwright, D. y Zander, A. "Dinámica de Grupos" ob. cit. pág. 61.
- (5) Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos" ob. cit. pág. 9
- (6) Cartwright, D. y Zander, A. "Dinámica de Grupos" ob. cit. pág.-61.
- (7) Ibidem, pág. 62.
- (8) Weick Karl. "Social Psychology of Organizing" Addison Wesley - Massachusetss. 1970. pág. 33

- (9) Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos" ob. cit. pág. 10
- (10) Tannenbaum, A.S "Psicología de la Organización Laboral" ob. cit. pág. 79.
- (11) Sprott, W.J.H. "Grupos Humanos" ob. cit. pág. 35
- (12) Cartwright, D. y Zander, A. "Dinámica de Grupos" ob. cit. pág. 35
- (13) Ibidem, págs. 68, 69, 70 y 71.
- (14) Brown, J.A.C. "La Psicología Social en la Industria". ob. cit.- pág. 116.
- (15) Tannenbaum, A.S. "Psicología de la Organización Laboral" ob. -- cit. pág. 13.
- (16) Schein, E.H. "Psicología de la Organización" ob. cit. pág. 95.
- (17) Ibidem. pág. 97.
- (18) Tannenbaum, A.S. "Psicología de la Organización Laboral" ob. --- cit. págl 13 y 14.
- (19) Schein, E.H. "Psicología de la Organización" ob. cit. pág. 97.
- (20) Ibidem, págs. 96 y 97.
- (21) Tannenbaum, A.S. "Psicología de la Organización Laboral". ob. - cit. págs. 82 y 83.
- (22) Ibidem, pág. 85.
- (23) Ibidem, págs. 88 y 89.
- (24) Ibidem, pág. 40.
- (25) Schein, E.H. "Psicología de la Organización" ob. cit. pág. 98.
- (26) Ibidem, págs. 98 y 99.
- (27) Tannenbaum, R; Wechler, I.R.; Massarik, F. "Liderazgo y Organización" Troquel, S.A. Buenos Aires. 1971. pág. 28.
- (28) Ibidem, pág. 28
- (29) Ibidem, pág. 29

- (30) Ibidem, pág. 29.
- (31) Brown, C.G; Cohn, T.S. "El Estudio de Liderazgo" Paidós. Buenos Aires. 1968. pág. 30.
- (32) Ibidem, pág. 31
- (33) Ibidem, pág. 30

CAPITULO No. III

- (1) Blake, R. y Mouton, J.S. "El Grid Administrativo" Gulf Publishing Co. Texas. 1964. pág. 233.
- (2) Ibidem, págs. 233 y 234
- (3) Ibidem, págs. 14 a 39
- (4) Ibidem, págs. 40 a 58
- (5) Ibidem, págs. 60 y 76
- (6) Ibidem, págs. 78 a 98
- (7) Ibidem, págs. 100 a 131
- (8) Ibidem, págs. 132 a 146
- (9) Ibidem, págs. 147 a 155.
- (10) Blake, R. y Mouton, J.S. "Corporate Excellence Through Grid Organization Development" Gulf Publishing Co. Texas. 1968. pág. 158
- (11) Ibidem, págs. 62 a 64
- (12) Ibidem, págs. 62 a 64

CAPITULO No. IV.

- (1) Carretero, P. Ma. del Rocío "La Cultura de la Organización y el desarrollo Organizacional del Grid" Tesis Profesional. U.N.A.M. México, D.F. 1971.
- (2) Ibidem. pág. 160

B I B L I O G R A F I A

1. BENNIS WARREN "Organizational Development" Addison Wesley Publications Co. Massachusetts, 1969.
2. BERNAL MIGUEL "El significado de la Contribución de Douglas Mc Gregor" Instituto -- Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, México. 1967.
3. BLAKE, R. y MOUTON, J.S. "El Grid Administrativo" Gulf Publishing Company Texas, 1964.
4. BLAKE, R y MOUTON, J.S. "Corporate Excellence Trough Grid - Organizational Development" Gulf Publishing Company. Texas, 1968.
5. BROWN, C.G. y COHN, T.S. "El Estudio de Liderazgo" Paidós. - Buenos Aires, 1968.
6. BROWN, J.A.C. "La Psicología Social en la Industria" Fondo de Cultura Económica. - México, D.F. 1970.

7. CARRETERO, P. MA. DEL ROCIO. "La Cultura de la Organización y el Desarrollo Organizacional del Grid" Tesis Profesional. U.N.A.M. México, D.F. 1971.
8. CARWRIGHT, D. Y ZANDER, A. "Dinámica de Grupos" Trillas. México, D.F. 1971.
9. HERSEY, P. Y BLANCHARD, K.H. "La Administración y el Comportamiento Humano" Editora Técnica, S.A. México, D.F. 1962.
10. ETZIONI AMITAI "Organizaciones Modernas" U.T.E.H.A. México, D.F. 1972.
11. KLINEBERG OTTO "Psicología Social". Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1969.
12. MAYO ELTON "The Social Problem of Industrial - Civilization" Harvard University - Boston, 1945.
13. MARCH, J.G. y SIMON, H.A. "Teoría de la Organización" Ariel. Barcelona, 1969.
14. SANCHEZ BEDOLLA GRACIELA "Desarrollo Organizacional y Estrategias de Cambio" Tesis Doctoral - U.N.A.M. México, D.F. 1973.
15. SCHEIN, E.H. "Psicología de la Organización" -- Prentice Hall International. Barcelona, 1972.

16. SPROTT, W.J.H. "Grupos Humanos". Paidós. Buenos-Aires, 1964.
17. PFIFFNER, J.M. Y SHERWOOD, F. P. "Organización Administrativa". Herrero Hnos. Sucesores México, D.F. 1970.
18. TANNENBAUM, A.S. "Psicología de la Organización Laboral". CECSA. México, D.F. 1970.
19. TANNENBAUM, R; WECHLER, Y MASSARIK, F. "Liderazgo y Organización. Troquel, S.A. Buenos Aires, 1971.
20. TAMISHEFF, N.S. "La Teoría Sociológica". Fondo de Cultura Económica. México, D.F. -- 1968.
21. WEICK KARL "Social Psychology of Organizing" - Addison Wesley. Massachusetts, 1970.