

24/177



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## EL COMPORTAMIENTO DE LOS SERES HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA :  
ANA CECILIA QUINTANA ISAAC

Director del Seminario  
LIC. RAMON AMEZCUA VAZQUEZ

México, D. F.

1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

"EL COMPORTAMIENTO DE LOS SERES HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES"

" I N D I C E "

	PAG.
INTRODUCCIÓN	6
I. LA EMPRESA, LA ADMINISTRACION Y LA ORGANIZACION.	
CONCEPTO:	11
A) DIFERENCIACIÓN DE LOS CONCEPTOS	12
B) RESEÑA HISTÓRICA DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	14
C) LA EMPRESA; ENTE PSICOSOCIAL Y JURÍDICO	21
D) LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN	30
II. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	34
A) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS	35
B) ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES	44
C) DIVISIÓN DEL TRABAJO Y DISEÑO DE TAREAS	54
D) DINÁMICA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	67
III. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES	76
A) LA MOTIVACIÓN	77
B) PERCEPCIÓN, APRENDIZAJE Y PODER	81
C) COMUNICACIÓN	88
D) TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y GRUPAL	91
E) GRUPOS FORMALES	94
F) LIDERAZGO	98
G) CONFLICTOS	102

IV.	LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION.	107
	A) EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	110
	B) FUNCIÓN DE PERSONAL	117
V.	BREVE INVESTIGACION PRACTICA AL MAS ALTO NIVEL EMPRESARIAL MEXICANO SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	124
	A) ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO	126
	B) DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	141
	C) RECOPIACIÓN DE DATOS	143
	D) TABULACIÓN DE RESULTADOS	144
	E) ANÁLISIS DE RESULTADOS	162
	CONCLUSIONES	180
	BIBLIOGRAFÍA	184

"INTRODUCCION"

## "INTRODUCCION"

UNA SOCIEDAD BASADA EN EL CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA ES UNA SOCIEDAD MORAL, MÁS EFICIENTE EN TODO SENTIDO Y, POR LO TANTO, MÁS PRÓSPERA Y JUSTA.

ACTUALMENTE VIVIMOS EN UNA SOCIEDAD DE INSTITUCIONES QUE RESPON- DEN A NECESIDADES HISTÓRICAS Y A URGENCIAS SOCIALES. EL HOMBRE, COMO TAL, SE REFUGIA EN EL MATRIMONIO, LA IGLESIA, LAS UNIVERSIDADES, LAS ASOCIACIO- NES PROFESIONALES, LOS SINDICATOS, LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y EN LA EMPRESA.

PARA LOGRAR UNA MÁS ARMONIOSA CONVIVENCIA ES PRECISO QUE EN EL - ÁREA DEL CONOCIMIENTO LA SOCIEDAD AVANCE HACIA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LA NATURALEZA HUMANA Y UNA MEJOR APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS, TEORÍAS Y SIS- TEMAS QUE REGULAN SU VIDA DE RELACIÓN.

ANTES DE CONCEBIR AL HOMBRE COMO TRABAJADOR, COMO PRODUCTOR DE - BIENES Y SERVICIOS, ES NECESARIO CONCEBIRLO COMO PERSONA, EN SU CREACIÓN: MATERIA Y ESPÍRITU. LLENO DE SENTIMIENTOS Y EMOCIONES, CON GRAN NECESIDAD DE CONSTANTE CAMBIO Y AMPLIA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.

EL HOMBRE POSEE UN INTELLECTO QUE LE PERMITE SELECCIONAR SU CONDUCTA. SI LAS CONDICIONES DEL MEDIO SON ADECUADAS A SU SER, TIENE LA PROBABILI- DAD DE DESARROLLARSE Y DESENVOLVERSE LIBREMENTE.

ES ÉSTE, PRECISAMENTE, EL MARCO QUE LA ADMINISTRACIÓN DEBE PROPORCIO- NARLE.

EN EL UNIVERSO DE LAS ORGANIZACIONES SE DEBEN BUSCAR LAS CONDICIONES APROPIADAS PARA LOGRAR DE QUIEN LABORA AUTO-REALIZACIÓN, FELICIDAD Y ALCANZAR EL BIEN COMÚN.

CONSCIENTE DE SU VALER, EL HOMBRE LUCHA POR INFLUIR EN EL DISEÑO DE LA SOCIEDAD EN QUE VIVE, POR COMPLACER SU NECESIDAD DE CAMBIO; Y ESTE CAMBIO DEBE SER, PRECISAMENTE, LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL MÁS HUMANA, BASADA EN UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA DEL HOMBRE.

DEBEMOS APRENDER A CREAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE FACILITE EL DESARROLLO HUMANO Y LA SUPERACIÓN DEL HOMBRE EN SU TRABAJO A TRAVÉS DE ESTIMULAR EL TALENTO Y LAS HABILIDADES NATURALES O ADQUIRIDAS PARA MAXIMIZAR SU ESFUERZO.

EL TRIUNFO DE LA EMPRESA, DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL, ES EL TRIUNFO DE LA CAPACIDAD PENSANTE DEL HOMBRE Y DEL CONOCIMIENTO, DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL ES EL TRIUNFO DE SU CAPACIDAD PRODUCTIVA Y DE SERVICIO.

"LAS ORGANIZACIONES DEBEN ESTAR CONSCIENTES DE QUE CUANDO EL HOMBRE COMPROMETE SU ESPÍRITU EN EL TRABAJO PUEDE OPTIMIZAR EL RESULTADO DE SU ESFUERZO. SÓLO CUANDO CONTRIBUYE Y COOPERA LIBREMENTE, SÓLO CUANDO ES LIBRE PARA COMPROMETERSE -- PUEDE TRABAJAR EFICIENTEMENTE CREANDO Y APORTANDO LO MEJOR DE SÍ MISMO."

ES CLARO, PUES, QUE SI EL MUNDO DEL TRABAJO DEL HOMBRE ES UN MUNDO DE INTERRELACIÓN, COMUNICACIÓN, SENTIMIENTOS Y TENSIONES, LA CLAVE DE LA EFICIENCIA DESCANSA EN LA NATURALEZA HUMANA DEL TRABAJADOR.

"MIENTRAS LA EMPRESA RESPONDA A LAS NECESIDADES DEL HOMBRE, A SU DESEO DE CAMBIO Y LIBERTAD, AL EQUILIBRIO ENTRE SUS VALORES MATERIALES Y ESPIRITUALES Y MIENTRAS SEA EFICAZ, SERÁ CADA VEZ MÁS PRODUCTIVA Y SERVIRÁ MEJOR A LA HUMANIDAD."

CON EL FIN DE AMPLIAR Y ACLARAR ESTA IDEA FUNDAMENTAL, HE REALIZADO EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE CONSTA DE CINCO CAPÍTULOS.

EN EL PRIMERO DE ELLOS TRATO LOS CONCEPTOS BÁSICOS PARA UN POSTERIOR ENTENDIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LA EMPRESA Y PRESENTO UNA RESEÑA HISTÓRICA DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA CON MIRAS A OBTENER LA SECUENCIA DE SU EVOLUCIÓN.

EL CAPÍTULO SEGUNDO HABLA DE LA MANERA EN QUE UNA EMPRESA SE COMPORTA INTERNAMENTE, ES DECIR, SU FUNCIONAMIENTO, ESTRUCTURA Y DINAMISMO.

PARA PROSEGUIR, EN EL CAPÍTULO TERCERO HE RESUMIDO ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE SE DAN DENTRO DE TODA ORGANIZACIÓN Y QUE DETERMINAN LA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN ELLAS, ASÍ PUES HABLO DE MOTIVACIÓN, APRENDIZAJE, COMUNICACIÓN, TOMA DE DECISIONES, GRUPOS, LIDERAZGO Y CONFLICTOS.

ES PRECISO ACLARAR QUE TODAS ESTAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES Y ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA SE ENCUENTRAN REGULADOS POR UN DEPARTAMENTO FORMALMENTE ESTABLECIDO EN ELLAS PARA TAL FÍN, Y DE ELLO PRECISAMENTE TRATO EN EL CAPÍTULO CUARTO.

Y POR ÚLTIMO, EN EL CAPÍTULO QUINTO, PRESENTO LOS RESULTADOS OBTENI-

DOS EN UNA INVESTIGACIÓN PRÁCTICA REALIZADA A BASE DE APLICAR CUESTIONARIOS AL MÁS ALTO NIVEL EMPRESARIAL MEXICANO. LOS RESULTADOS DENOTAN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL NACIONAL EN LA ACTUALIDAD, SIENDO UNA APORTACIÓN VALIOSA TANTO PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, EN SU FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, COMO PARA MÍ AL HABER APRENDIDO EN LA PRÁCTICA DESPUÉS DE HABER REALIZADO EL ESTUDIO TEÓRICO CORRESPONDIENTE, COMO ES QUE EN REALIDAD SE COMPORTA EL MEXICANO, COMO HOMBRE Y COMO ENTE TRABAJADOR, DENTRO DE LAS EMPRESAS DEL PAÍS.

TEMA I

"LA EMPRESA, LA ADMINISTRACION Y LA ORGANIZACION. CONCEPTOS"

## TEMA I

"LA EMPRESA, LA ADMINISTRACION Y LA ORGANIZACION. CONCEPTOS."

A) DIFERENCIACION DE LOS CONCEPTOS.

"UN CONCEPTO ES LA IDEA QUE CONCIBE Y FORMA AL ENTENDIMIENTO. ES UN PENSAMIENTO EXPRESADO CON PALABRAS."

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO.

NOTA: EN EL PRESENTE TRABAJO SE USARÁN COMO SINÓNIMOS LOS TÉRMINOS: EMPRESA, ORGANIZACIÓN, ORGANISMO SOCIAL, SISTEMA SOCIAL; SIN OLVIDAR QUE "ORGANIZACIÓN" TIENE TAMBIÉN OTRO SIGNIFICADO AL SER TOMADA COMO UN ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN, EN ESTE CASO SE PUEDE DEFINIR ASÍ:

"LA ORGANIZACIÓN ES LA ESTRUCTURA TÉCNICA NECESARIA DE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES EN UNA EMPRESA. BUSCA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS MÁS EFICIENTEMENTE."

SEGÚN AGUSTÍN REYES PONCE, LA ORGANIZACIÓN SE REFIERE A LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN DARSE ENTRE LAS JERARQUÍAS, FUNCIONES Y OBLIGACIONES INDIVIDUALES NECESARIAS EN UN ORGANISMO SOCIAL PARA SU MAYOR EFICIENCIA.

PARA HENRY FAYOL LA ORGANIZACIÓN CONSISTE EN CONSTITUIR EL DOBLE ORGANISMO MATERIAL Y SOCIAL DE LA EMPRESA. ES PREVEER DE TODO LO QUE ES ÚTIL A

LA EMPRESA, DE LO QUE NECESITA PARA SU FUNCIONAMIENTO COMO MATERIALES, HERRAMIENTAS, CAPITAL Y PERSONAL.

EL ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN ES LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD POR MEDIO DE UNA ACTIVIDAD QUE SEA PRODUCTIVA O POR EL OFRECIMIENTO DE UN SERVICIO.

LA ORGANIZACIÓN ESTÁ INTEGRADA POR RECURSOS Y TRABAJA A BASE DE SU COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN. EL ELEMENTO MOTOR QUE PERMITE QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRE SUS METAS ES LA CIENCIA ADMINISTRATIVA.

LA ADMINISTRACIÓN PERSIGUE LA MEJOR COORDINACIÓN DE TODOS LOS FACTORES, A FIN DE LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES SEGÚN EL OBJETO DE SU ACTIVIDAD. LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN COMO UNO DE SUS OBJETIVOS OBTENER UTILIDADES, SE DENOMINAN "EMPRESAS". HAY TAMBIÉN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS, GUBERNAMENTALES, RELIGIOSAS, ETC.

LAS EMPRESAS PUEDEN CONSIDERARSE COMO INDUSTRIAS PRIMARIAS CUANDO SE ENCARGAN DE ABASTECER A OTRAS INDUSTRIAS: LAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA, PETRÓLEO, MINERÍA, AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y SILVICULTURA.

HAY EMPRESAS DE PRODUCCIÓN INTERMEDIA QUE SE ENCARGAN DE TRANSFORMAR LOS PRODUCTOS PRIMARIOS EN OTROS QUE SERVIRÁN DE BASE A OTRA EMPRESA. HAY EMPRESAS DE PRODUCCIÓN FINAL QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO DIRECTO. HAY, TAMBIÉN, EMPRESAS DE SERVICIOS COMO LAS DE COMUNICACIONES.

NES, TRANSPORTES, ALMACENES, BANCOS, COMERCIO Y EN GENERAL, TODAS AQUELLAS  
CUYO OBJETIVO ES EL OFRECIMIENTO DE UN SERVICIO Y NO LA TRANSFORMACIÓN DE  
MATERIALES.

UNA VEZ ACLARADOS ESTOS CONCEPTOS, FUNDAMENTALES EN EL DESARROLLO  
DEL PRESENTE TRABAJO, ES POSIBLE LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS MÁS PROFUNDO Y -  
CLARO TENDIENTE A SITUAR ESTE ESTUDIO EN SU PUNTO DE MAYOR IMPORTANCIA:

EL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES.

## B) RESEÑA HISTORICA DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

"NINGÚN PUNTO DE VISTA, UNA VEZ EXPRESADO, PARECE MORIR TO-  
TALMENTE... NUESTROS OÍDOS ESTÁN LLENOS DE LOS MURMULLOS  
DE HOMBRES MUERTOS."

ALEXANDER GRAY: "EL DESARROLLO DE LA DOCTRINA ECONÓMICA"

EL ESTUDIO DE LA ADMINSTRACIÓN SURGE, EN FORMA SISTEMÁTICA, EN MÉXICO  
Y EN EL MUNDO. EN NUESTRO PAÍS APARECE CUANDO AÚN NO SE CONTABA CON RECURSOS,  
NI HUMANOS NI MATERIALES SUFICIENTES Y, ADEMÁS, EL ENFOQUE QUE TOMA ES EMINEN-  
TEMENTE CONTABLE DADA SU GESTACIÓN EN EL SENO DE LAS ESCUELAS DE CONTABILIDAD.  
SU PRIMER CRECIMIENTO TUVO UNA ORIENTACIÓN HACIA LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO, -  
OLVIDANDO LA IMPORTANCIA DE LOS SECTORES URBANO Y RURAL.

EL PRIMER HECHO HISTÓRICO FUNDAMENTAL QUE DESTACA E INFLUYE ENORME-

MENTE EN EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU APLICACIÓN ES LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: LAS CONDICIONES SOCIALES FAVORECEN LA GRAN ACUMULACIÓN DE LA RIQUEZA Y EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, AGRÍCOLA Y DE COMUNICACIONES; LO CUAL OCASIONA UNA ENORME EXPLOSIÓN DE DESARROLLO A FINALES DEL SIGLO XVIII QUE SE PROLONGA HASTA PRINCIPIOS DEL XX.

EXISTIERON REACCIONES SOCIALISTAS AL RESPECTO, PRETENDIENDO ESTANCAR EN LO POSIBLE EL GRAN CRECIMIENTO CAPITALISTA. ENTRE ÉSTAS SE CUENTAN:

A) EL SOCIALISMO CIENTÍFICO, REPRESENTADO POR CARLOS MARX Y FEDERICO ENGELS, QUIENES VEN EL DESARROLLO DEL SISTEMA CAPITALISTA COMO UNA AMENAZA A LA ESTRUCTURA SOCIAL.

B) EL SOCIALISMO CRISTIANO QUE REPRESENTA LA MANIFESTACIÓN DE LA — IGLESIA CATÓLICA Y SU POSICIÓN FRENTE A LA PROBLEMÁTICA SOCIAL, Y

C) EL SOCIALISMO UTOPICO, QUE PROPONE CAMBIOS IDEALES PERO INALCANZABLES.

A FINALES DEL SIGLO PASADO Y PRINCIPIOS DEL PRESENTE, DIVERSOS AUTORES SE MUESTRAN SUMAMENTE INTERESADOS EN INVESTIGAR "CIENTÍFICAMENTE" LA PROBLEMÁTICA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES POR LA PRODUCCIÓN MASIVA, DANDO NACIMIENTO A UNA NUEVA ÉPOCA PARA LA ADMINISTRACIÓN CONOCIDA COMO "ETAPA CIENTÍFICA".

ENTRE LOS PRINCIPALES EXPONENTES ENCONTRAMOS A:

A) FREDERICK TAYLOR (1856-1915) CONOCIDO COMO "EL PADRE DEL MOVIMIENTO CIENTÍFICO" POR HABER INVESTIGADO EN FORMA SISTEMÁTICA EL TRABAJO HUMANO. DESTACA LA UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN QUE, COMO UNA FUNCIÓN ESPECIAL "CONSTA DE PRINCIPIOS APLICABLES POR IGUAL A TODAS LAS ACTIVIDADES SOCIALES".

EL TAYLORISMO, YA COMO ESCUELA, DA RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS PRODUCTORES QUE TIENEN MUCHOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES SIN SABERLOS CONTROLAR; SE CRITICA COMO UN INSTRUMENTO CAPAZ DE EXPLOTAR AL TRABAJADOR.

B) HENRY FAYOL (1841-1925) ES POSIBLEMENTE EL MÁS DISTINGUIDO AUTOR EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA A LA FECHA. ABRE EL CAMINO A TODA UNA ESCUELA CON CLARIDAD A LOS PENSAMIENTOS DE LA ALTA GERENCIA. CONCEPTUALIZA EL PRIMER "PROCESO ADMINISTRATIVO" Y ESTABLECE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DESTACANDO SU UNIVERSALIDAD. DA MUCHA IMPORTANCIA A LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN Y ESTABLECE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES; ASIMISMO, SEÑALA EL PERFIL DE LOS ADMINISTRADORES EN LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS. PRESENTÓ BUENAS IDEAS PARA MEJORAR LA CONDICION OBRERA.

C) FRANCK Y LILLIAN GILBRETH (1868-1924) FORMAN UNA MAGNÍFICA PAREJA QUE LOGRA APORTACIONES IMPORTANTES EN INVESTIGACIONES INDUSTRIALES Y FUNDAMENTALMENTE ESTUDIOS SOBRE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN EL TRABAJO.

POSTERIOR A LA ETAPA CIENTÍFICA, SURGE PARA LA ADMINISTRACIÓN UNA NUEVA ÉPOCA HACIA 1920. EL ORIGEN DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS AGUIERE FUERZA COMO CONSECUENCIA DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA Y DEBIDO A QUE LA PRODUCCIÓN EN SERIE AUMENTA LA TENSIÓN NERVIOSA DE LOS OBREROS. DADA ESTA SITUA-

CIÓN, EL PROBLEMA TIENE QUE SER ANALIZADO DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOLÓGICO EN LA INDUSTRIA. CAMBIAN ASÍ LOS VALORES DE LOS ADMINISTRADORES ABANDONANDO LA CONCEPCIÓN MECANISTA Y DE QUE "EL OBRERO SÓLO TRABAJA POR DINERO", Y DAN IMPORTANCIA A LOS FACTORES HUMANOS, CONSIDERANDO AL HOMBRE COMO "EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DE LA EMPRESA".

EN ESTE AMBIENTE NACE LA ESCUELA DE "LAS RELACIONES HUMANAS" O "HUMANO-RELACIONISTA" CUYO PRINCIPAL REPRESENTANTE ES ELTON MAYO CON SUS FAMOSOS ESTUDIOS DE LA "WESTERN ELECTRIC". SUS CONCLUSIONES SON MUY VALIOSAS PARA LA ADMINISTRACIÓN.

MAYO DIO DEMASIADA IMPORTANCIA A LA INFLUENCIA DEL INDIVIDUO, LOS PEQUEÑOS GRUPOS Y LA COMUNICACIÓN, OLVIDANDO LA IMPORTANCIA DEL PROCESO TÉCNICO.

LA "ESCUELA ESTRUCTURALISTA" ESTÁ FORMADA POR AUTORES QUE ANALIZAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SU FUNCIONAMIENTO Y DISFUNCIONAMIENTO. ES ÉSTA UNA CORRIENTE POSTERIOR A LA DE LAS RELACIONES HUMANAS QUE NO ES ESPECÍFICA EN SÍ; ES DECIR, LOS AUTORES QUE LA REPRESENTAN SON UBICADOS Y CLASIFICADOS PARA FINES DE ESTUDIO TOMANDO EN CUENTA SU TEMÁTICA, SU FORMA, SU ÉPOCA, ETC.

"LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES EL MODELO RELATIVAMENTE ESTABLE O BIEN, LO QUE SIEMPRE SE PRESENTA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES."

- A) EL SISTEMA DE AUTORIDAD
- B) EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN
- C) EL COMPORTAMIENTO FUNCIONAL DE LOS MIEMBROS
- D) LA FORMALIZACIÓN O BUROCRATIZACIÓN

LOS PRINCIPALES EXPOSITORES ESTRUCTURALISTAS SON:

- A) MAX WEBER (1864-1920) QUIEN DESTACA POR SU MODELO IDEAL DE BUROCRACIA.
- B) CHESTER BARNARD (1886-1961) RESALTANDO EL CONCEPTO DE AUTORIDAD.
- C) RENATE MAYNTZ (CONTEMPORANEO) CON APORTACIONES RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE LA AUTORIDAD Y LA TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.
- D) AMITAI ETZIONI (CONTEMPORANEO) DESTACA, TAMBIÉN, LA TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS EN LAS MISMAS.
- E) RALPH DAHRENDORF (CONTEMPORANEO) CON SU ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y - DEL COMPORTAMIENTO Y SU ESTUDIO Y TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS.

TODO CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO QUE SE VA GENERANDO NO INCLUYE UNA SOLA CORRIENTE, SINO QUE TAMBIÉN OTROS CONOCIMIENTOS DE OTRAS ESCUELAS; Y ES ASÍ COMO SURGE EL "NEO HUMANO-RELACIONISMO" COMO UNA CORRIENTE NUEVA QUE INCLUYE LOS SIGUIENTES TEMAS:

A) "LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS" QUE VINO A REVOLUCIONAR LOS ENFOQUES ESTRUCTURALES Y UNILATERALES QUE SE HABÍAN DESARROLLADO HASTA ENTONCES, Y LA "ESCUELA CUÁNTICA" CON UN ENFOQUE CUANTITATIVO PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES Y PODER REORIENTAR SUS ACTIVIDADES.

B) "NEOHUMANO-RELACIONISMO", CORRIENTE QUE PRESENTA ALGUNOS DESCUBRIMIENTOS IMPORTANTES EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES TENIENDO COMO PRINCIPAL REPRESENTANTE A DOUGLAS MCGREGOR (1906-1954).

ES MCGREGOR UNO DE LOS GRANDES PILARES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR SUS ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO. LA TEORÍA DE MCGREGOR

ESTÁ BASADA FUNDAMENTALMENTE EN LOS VALORES CULTURALES SOBRE LA NATURALEZA - DEL COMPORTAMIENTO HUMANO DE LOS QUE EJERCEN EL MANDO, LA AUTORIDAD, LA SUPERVISIÓN, ETC. QUE SE REFLEJAN EN LAS ACTIVIDADES QUE MUESTRAN A LA HORA DE EJERCER SUS FUNCIONES Y EN LA TESIS DE ABRAHAM MASLOW SOBRE LA MOTIVACIÓN. - DESTACAN SUS TEORÍAS "X" Y "Y"; LA PRIMERA DE LAS CUALES SOSTIENE QUE EL HOMBRE ES INDOLENTE, CARECE DE AMBICIÓN, REACIO AL CAMBIO, POR LO CUAL NECESITA QUE LO HAGAN TRABAJAR, QUE SU TRABAJO SEA FÁCIL Y RUTINARIO Y CON SUPERVISIÓN ESTRECHA. LA SEGUNDA SE APEGA A LO OPUESTO, ES DECIR, EL HOMBRE GUSTA DE TRABAJAR POR NATURALEZA, ASUME RESPONSABILIDADES Y NO REQUIERE DE UN CONTROL ESTRECHO PARA REALIZAR SU TRABAJO.

DE LAS TEORÍAS DE DOUGLAS MCGREGOR HAN SURGIDO MUCHOS ESTUDIOS POSTERIORES Y SE DERIVA "QUE ENTRE MAYOR SEA LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS, MAYOR SERÁ LA PRODUCCIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS MISMOS".

A PARTIR DE LOS AÑOS CINCUENTAS, SE DIFUNDIÓ EN EL AMBIENTE ADMINISTRATIVO EL TÉRMINO "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS" QUE FUE ACUÑADO POR UN AUTOR NORTEAMERICANO LLAMADO PETER DRUCKER, QUIEN ENFATIZA LA NECESIDAD DE QUE TODAS LAS ACCIONES DEBEN SER DIRIGIDAS POR OBJETIVOS CLARAMENTE EXPRESADOS, - LLEVANDO UN AUTOCONTROL.

EXISTEN AUTORES CUYO PENSAMIENTO SE INTERRELACIONA CON DOS O MÁS ESCUELAS, TAL ES EL CASO DE LOS AUTORES CONTEMPORANEOS, QUE HAN DESARROLLADO - SUS TEORÍAS ANALIZANDO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO, Y QUE VAN ENFOCADOS A UN CAMBIO DE LA ESTRUCTURA, DE LOS PROCESOS Y DE LAS ACTIVIDADES HUMANAS EN TODA UNA ORGANIZACIÓN.

A ESTAS ESCUELAS QUE ESTUDIAN TÉCNICAS DE DIRECCIÓN SE LES CONOCE -

BAJO EL NOMBRE DE "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" Y "DESARROLLO INSTITUCIONAL".

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UNA DE LAS ÚLTIMAS TÉCNICAS QUE HA GENERADO LA TEORÍA ADMINISTRATIVA; ESTÁ BASADA SOBRE LA "TEORÍA Y" DE DOUGLAS MCGREGOR PERO TRATA DE INTEGRAR CAMBIOS NO SOLAMENTE EN LAS ACTIVIDADES Y SISTEMAS INDIVIDUALES, SINO QUE SE BASA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO GRUPAL, ATENDIENDO TANTO AL ASPECTO HUMANO COMO AL ASPECTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN.

A ÚLTIMAS FECHAS SE HA GENERADO TAMBIÉN OTRA TÉCNICA MUY SIMILAR AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL LLAMADO DESARROLLO INSTITUCIONAL, QUE ES UNA TÉCNICA DE CAMBIO PLANEADO; TOMA EN CUENTA EL SISTEMA Y SU MEDIO AMBIENTE EN BUSCA DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA TOTAL.

EL MARCADO CAMBIO EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA DESDE UN PUNTO ESTÁTICO, ABSTRACTO Y ORIENTADO HACIA LA DISCIPLINA, HACIA UN FOCO DINÁMICO, EMPÍRICO Y CENTRADO EN LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES, SOBRE TODO HUMANOS, HA CREADO UN CONFLICTO EN EL AREA ADMINISTRATIVA.

ES MI INTENCIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN, POR LO TANTO, DEMOSTRAR EL DESARROLLO Y APLICACIÓN ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO MEXICANO.

c) LA EMPRESA; ENTE PSICOSOCIAL Y JURIDICO.

"EL NIÑO AMOR ES UN NIÑO QUE SE ANTICIPA A SU NACIMIENTO, Y QUE MUCHAS VECES SE QUEDA HUÉRFANO ANTES DE HABER NACIDO."

RAMÓN GÓMEZ DE LA SERNA.

EXISTEN DIVERSAS DENOMINACIONES JURÍDICAS PARA LA EMPRESA, SE LE LLAMA TAMBIÉN: NEGOCIACIÓN MERCANTIL, ESTABLECIMIENTO MERCANTIL O FABRIL, - CASA DE COMERCIO, ENTRE LOS MAS COMUNES.

LA EMPRESA ES UNA PERSONA JURÍDICA COLECTIVA, YA QUE CONSTA DE UN CONJUNTO DE INDIVIDUOS CON FINALIDADES COMUNES Y LÍCITAS A QUIENES LA LEY RECONOCE CAPACIDAD JURÍDICA. COMO SOCIEDAD, LA EMPRESA AGRUPA LOS MEDIOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES: RECURSOS, IDEAS Y TÉCNICAS.

LA PERSONA JURÍDICA COLECTIVA PUEDE SER DE CARÁCTER PÚBLICO O PRIVADO. LA EMPRESA PÚBLICA ES LA CREADA POR EL ESTADO PARA SATISFACER NECESIDADES POPULARES O COLECTIVAS. LA EMPRESA PRIVADA ES LA CREADA POR PARTICULARES CON EL FIN DE OBTENER BENEFICIOS PROPIOS.

SEGÚN LA FORMA Y EL FIN CON QUE LOS INDIVIDUOS SE AGRUPAN PARA FORMAR UNA EMPRESA, SE CONSIDERA QUE ÉSTAS PUEDEN SER DE TRES TIPOS:

- 1.- ASOCIACIONES.- AGRUPAMIENTO DE PERSONAS QUE CONVIENEN EN REUNIRSE DE MANERA NO TRANSITORIA PARA REALIZAR UN FIN COMÚN Y LÍCITO QUE NO TENGA UN CARÁCTER PREPONDE-

RANTEMENTE ECONÓMICO: CULTURAL, RECREATIVO, DE BENEFICENCIA.

2.- SOCIEDADES CIVILES.- AGRUPAMIENTO DE PERSONAS EN LAS QUE LOS SOCIOS SE OBLIGAN A COMBINAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS PARA LOGRAR UN FIN COMÚN Y LÍCITO DE CARÁCTER ECONÓMICO PERO QUE NO CONSTITUYE UNA ESPECULACIÓN COMERCIAL.

3.- SOCIEDADES MERCANTILES.- REUNIÓN DE VARIAS PERSONAS QUE SE OBLIGAN ENTRE SÍ A COMBINAR SUS RECURSOS Y ESFUERZOS PARA LA OBTENCIÓN DE UN FIN COMÚN, LÍCITO Y DE CARÁCTER LUCRATIVO.

ES UN HECHO ELEMENTAL QUE LAS SOCIEDADES, DEBIDO A SU NATURALEZA VARIADA, REPRESENTEN AGRUPACIONES ORGANIZADAS DE PERSONAS CUYAS ACTIVIDADES ESTÁN INSTITUCIONALMENTE ENCAUZADAS.

EXISTE UN AREA CENTRAL EN ESTAS ORGANIZACIONES QUE ES LA CONDUCTA DEL HOMBRE DENTRO DE LAS MISMAS AUNADA AL CARÁCTER PSICOLÓGICO DE TALES AGRUPAMIENTOS.

"EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DEL SISTEMA ABIERTO PERMITE ANALIZAR ESTA AREA DE ESTUDIO HACIENDO HINCAPIÉ EN LA ÍNTIMA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE UNA ESTRUCTURA Y EL AMBIENTE QUE LE DA APOYO."

EN CASI TODAS LAS ESTRUCTURAS SOCIALES, EL ESFUERZO Y LA MOTIVACIÓN HUMANAS SON LA PRINCIPAL FUENTE DE MANTENIMIENTO. LA TEORÍA DEL SISTEMA ABIERTO

PERMITE INTEGRAR EL MISMO ENFOQUE A NIVEL MACRO DE LA SOCIOLOGÍA Y A NIVEL - MICRO DE LA PSICOLOGÍA PARA ESTUDIAR LOS FENÓMENOS SOCIALES.

EXISTE UNA DIVISIÓN DE FUERZAS ENTRE AQUELLAS QUE OPERAN EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL EN SÍ Y AQUELLAS QUE OPERAN EN EL AMBIENTE. MIENTRAS QUE EL SISTEMA Y SU AMBIENTE ESTÁN RELACIONADOS INTERDEPENDIENTEMENTE, EL SISTEMA DEBE SER CONSIDERADO COMO UN CONJUNTO DE FUERZAS MAS INTIMAMENTE RELACIONADAS ENTRE SÍ QUE LAS FUERZAS DE FUERA DEL MISMO.

EN UN SISTEMA SE PUEDEN CONSIDERAR DOS TIPOS DE RELACIONES CON SU - AMBIENTE: PRIMERAMENTE, EL MEDIO IMPONE CIERTAS RESTRICCIONES CON LAS CUALES EL SISTEMA DEBE VIVIR; PERO LOS SISTEMAS NO SOLO RESPONDEN AL MEDIO AMBIENTE SINO QUE TAMBIÉN ACTÚAN SOBRE ÉL.

LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS AL SISTEMA POR EL MEDIO Y LAS ELECCIONES HECHAS POR LOS MIEMBROS DE ENTRE LOS ELEMENTOS DISPONIBLES EN EL AMBIENTE, PUEDEN CONSIDERARSE FORMADAS POR TRES TIPOS DE VARIABLES:

"HUMANA, TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL; QUE AL INTERRELACIONARSE DENTRO DEL SISTEMA CONFORMAN EL COMPORTAMIENTO".

ES PRECISO ANALIZAR ESTOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES POR SEPARADO:

A) EL COMPONENTE HUMANO.-

EL FUNDADOR DE UNA EMPRESA, LOS EJECUTIVOS Y LOS SUBORDINADOS TRAEN CON ELLOS A LA ORGANIZACIÓN CIERTAS DESTREZAS Y HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, NECESIDADES, EXPECTATIVAS, VALORES Y MANERAS DE PENSAR ACERCA - DE ELLOS MISMOS Y DEL MUNDO EN GENERAL. POR LO TANTO, EL COMPONENTE HUMANO ES

UNA FUNCIÓN DEL COMPONENTE TECNOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA. LA COMBINACIÓN DE CUALIDADES PERSONALES ES UNA FUERTE INFLUENCIA SOBRE LA ESTRUCTURA SOCIAL Y FUNCIONAL DEL SISTEMA.

b) EL COMPONENTE TECNOLÓGICO.-

EL TIPO DE INDUSTRIA AL QUE PERTENECE UNA EMPRESA Y EL TIPO DE TECNOLOGÍA EMPLEADA EN EL TRABAJO RECAEN DIRECTAMENTE EN LA ESTABILIDAD DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y, POR LO TANTO, EN SU EQUILIBRIO INTERNO. LA VARIABLE TECNOLÓGICA INFLUYE EN EL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA - EN LA MANERA EN QUE LIMITA LA FORMA DE REALIZAR LAS TAREAS ENTRE LOS GRUPOS DE PERSONAS, EN LA DISPOSICIÓN FÍSICA DEL PERSONAL EN LAS LABORES ASÍ COMO - EN LAS MISMAS CONDICIONES DE TRABAJO EXISTENTES.

"LA HABILIDAD TECNOLÓGICA RESTRINGE LA CLASE DE PERSONAL QUE SE DEBE EMPLEAR PARA UNA DETERMINADA TAREA".

c) EL COMPONENTE ORGANIZACIONAL.-

UNA VEZ ESTABLECIDAS LAS METAS DE LA EMPRESA, - SUS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ACTUAR, DEBEN TOMARSE UNA SERIE DE DECISIONES. LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANISMO SOCIAL - SON DETERMINANTES. LOS PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS EN LA LINEA DE MANDO, TIPO DE INFORMACIÓN, NIVEL DE SALARIOS, SISTEMA DE INCENTIVOS, TIPOS DE LIDERAZGO, ETC. CONFORMAN ESTE COMPONENTE. TODOS ESTOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA.

SE PUEDE CONSIDERAR UN CUARTO COMPONENTE EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES:

D) LA ESTRUCTURA SOCIAL Y SUS NORMAS.-

LO QUE HACE CONVENIENTE TOMAR EN CUENTA ESTE -- CUARTO COMPONENTE ES EL HECHO DE QUE EL HOMBRE "ES UN ANIMAL SOCIAL", COMO -- TAL, NO SE DESENVUELVE INDEPENDIEMENTE SINO QUE SU NATURALEZA LO HACE BUSCAR LA RELACIÓN CON OTROS INDIVIDUOS. DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN CADA MIEMBRO BUSCARÁ SER ACEPTADO POR LOS DEMÁS, SENTIR SU AFECTO Y RESPETO.

"LA ESTRUCTURA SOCIAL Y SUS NORMAS SON PRODUCTO DEL SER HUMANO, DE SU TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN; Y COMO ÉSTAS, ES UN ELEMENTO COMPONENTE Y DETERMINANTE DEL SISTEMA."

LOS ASPECTOS O CATEGORÍAS DEL COMPORTAMIENTO TAMBIÉN, COMO LOS DEMÁS COMPONENTES ORGANIZACIONALES, SON INTERDEPENDIENTES E INFLUYEN UNO SOBRE LA -- OTRA. ÉSTAS SON:

- 1) ACTIVIDADES.- LA PARTE MAS OBVIA DEL COMPORTAMIENTO ES QUE LAS PERSONAS HACEN COSAS: ACTÚAN. ÉSTOS ACTOS ESTÁN INFLUENCIADOS POR FACTORES HUMANOS, TECNOLÓGICOS, ORGANIZACIONALES Y SOCIALES.
- 2) INTERACCIONES.- LAS PERSONAS NO SOLO ACTÚAN, SINO QUE LO HACEN EN RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS.
- 3) SENTIMIENTOS.- MIENTRAS LA GENTE ACTÚA Y ES ACTUADA POR OTROS, DESPIERTA CIERTAS SENSACIONES DE LO QUE HACEN, -- DE LO QUE LES ES HECHO Y DE LA GENTE QUE LOS RODEA. ÉSTOS SENTIMIENTOS ESTÁN INTIMAMENTE RELACIONADOS CON LA PERSONALIDAD.

ES INMEDIATAMENTE APARENTE QUE LAS TRES CATEGORÍAS DEL COMPORTAMIENTO DESCRITAS, ASÍ COMO LOS COMPONENTES DEL SISTEMA, TIENEN INFLUENCIA Y DEPENDENCIA ENTRE SÍ.

POR LO ANTES ANALIZADO, AL PONER A LAS PERSONAS JUNTAS, ÉSTAS TIENEN A DESPERTAR SENTIMIENTOS POSITIVOS O NEGATIVOS HACIA OTROS; ESTOS SENTIMIENTOS DETERMINAN COMO ACTÚE EL INDIVIDUO CON RESPECTO A OTROS Y ESTAS ACTUACIONES LE PERMITEN INTERACTUAR.

"ASÍ ES COMO LAS PERSONAS LLEGAN AL SISTEMA ORGANIZACIONAL; POSEYENDO UN PASADO ÚNICO ENTRAN A UNA TECNOLOGÍA DE TRABAJO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA PARA ACTUAR, INTERACTUAR Y DESARROLLAR SENTIMIENTOS."

(VER GRÁFICA EN LA PAG. 27)

PARA ENTENDER UNA EMPRESA O SISTEMA SOCIAL, EL PRIMER PASO CONSISTE EN ESTABLECER SU UBICACIÓN Y SU IDENTIFICACIÓN:

- A) EL NOMBRE DE UNA ORGANIZACIÓN PROPORCIONA SU LOCALIZACIÓN Y SU NATURALEZA.
- B) LA ORGANIZACIÓN POSEE METAS INNATAS, IMPLANTADAS POR SUS FUNDADORES O DECRETADAS POR LOS DIRECTORES, COMO PROPÓSITO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN EN SÍ.

"LA MISIÓN DE UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN NO SIEMPRE ES LA MISMA PARA LOS DIRECTORES Y PARA LOS MIEMBROS; SUS PROPÓSITOS, - TAL COMO SE ENUNCIAN EN LOS ESTATUTOS O INFORMES, PUEDEN RESULTAR ENGAÑOSOS PUES QUIZÁ ESOS OBJETIVOS PUEDEN IDEALIZAR, RA-

Es INMEDIATAMENTE APARENTE QUE LAS TRES CATEGORÍAS DEL COMPORTAMIENTO DESCRITAS, ASÍ COMO LOS COMPONENTES DEL SISTEMA, TIENEN INFLUENCIA Y DEPENDENCIA ENTRE SÍ.

POR LO ANTES ANALIZADO, AL PONER A LAS PERSONAS JUNTAS, ÉSTAS TIENDEN A DESPERTAR SENTIMIENTOS POSITIVOS O NEGATIVOS HACIA OTROS; ESTOS SENTIMIENTOS DETERMINAN COMO ACTÚE EL INDIVIDUO CON RESPECTO A OTROS Y ESTAS ACTUACIONES LE PERMITEN INTERACTUAR.

"ASÍ ES COMO LAS PERSONAS LLEGAN AL SISTEMA ORGANIZACIONAL; POSEYENDO UN PASADO ÚNICO ENTRAN A UNA TECNOLOGÍA DE TRABAJO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA PARA ACTUAR, INTERACTUAR Y DESARROLLAR SENTIMIENTOS."

(VER GRÁFICA EN LA PAG. 27)

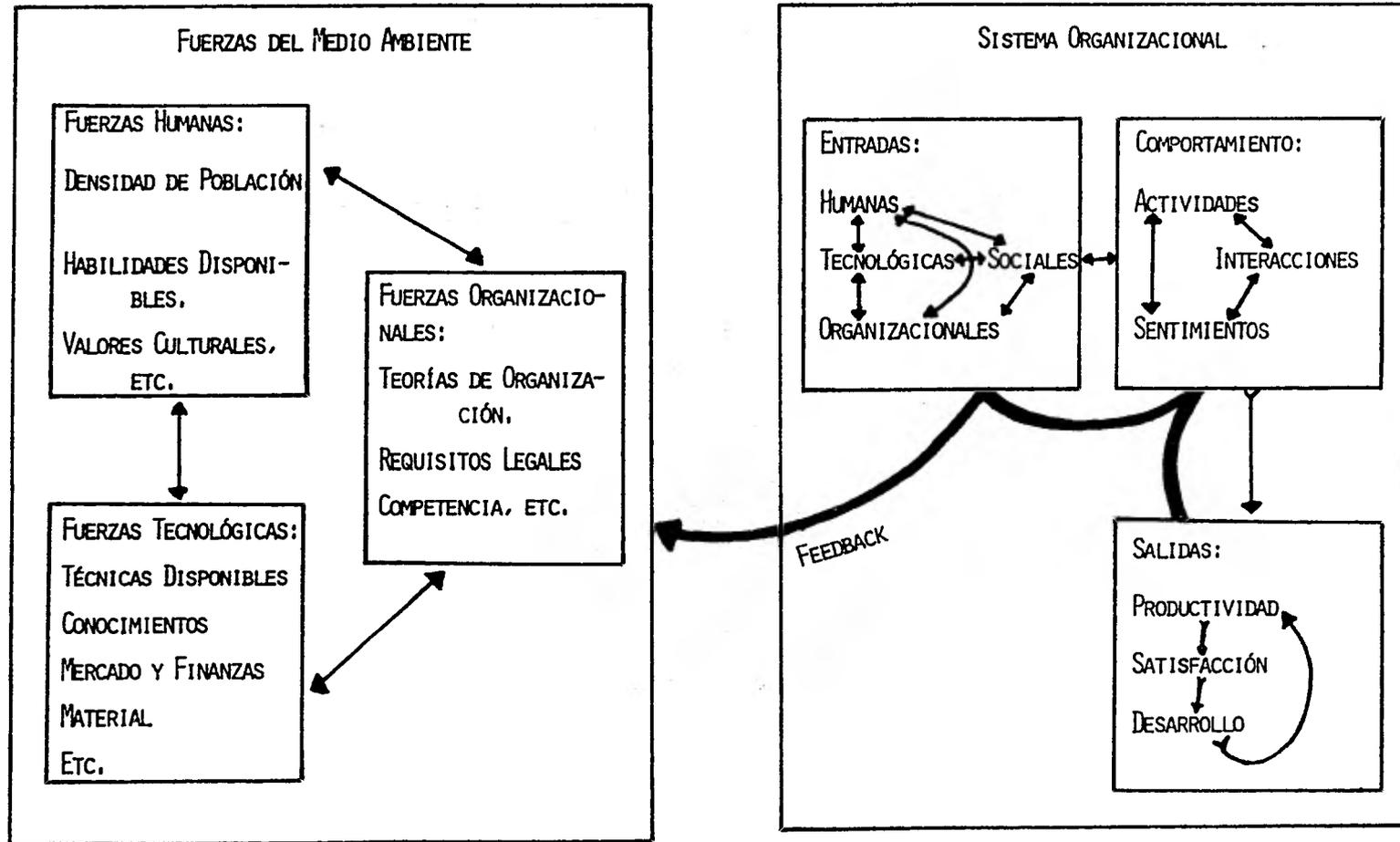
PARA ENTENDER UNA EMPRESA O SISTEMA SOCIAL, EL PRIMER PASO CONSISTE EN ESTABLECER SU UBICACIÓN Y SU IDENTIFICACIÓN:

A) EL NOMBRE DE UNA ORGANIZACIÓN PROPORCIONA SU LOCALIZACIÓN Y SU NATURALEZA.

B) LA ORGANIZACIÓN POSEE METAS INNATAS, IMPLANTADAS POR SUS FUNDADORES O DECRETADAS POR LOS DIRECTORES, COMO PROPÓSITO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN EN SÍ.

"LA MISIÓN DE UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN NO SIEMPRE ES LA MISMA PARA LOS DIRECTORES Y PARA LOS MIEMBROS; SUS PROPÓSITOS, - TAL COMO SE ENUNCIAN EN LOS ESTATUTOS O INFORMES, PUEDEN RESULTAR ENGAÑOSOS PUES QUIZÁ ESOS OBJETIVOS PUEDEN IDEALIZAR, RA-

- 27 -  
"MARCO DE REFERENCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO  
EN UN SISTEMA ORGANIZACIONAL"



CIONALIZAR, DISTORSIONAR, OMITIR, O INCLUSO, OCULTAR ALGUNOS ASPECTOS ESENCIALES DE SU FUNCIONAMIENTO."

COMO SISTEMA, LA ORGANIZACIÓN TIENE UN RESULTADO, PRODUCTO O CONSECUENCIA QUE NO ES NECESARIAMENTE IGUAL A LOS PROPÓSITOS INDIVIDUALES DE SUS INTEGRANTES.

LAS ORGANIZACIONES CONSTITUYEN UN SISTEMA ENERGÉTICO DE INSUMO-RESULTADO EN EL QUE EL ENERGÉTICO DEL RESULTADO REACTIVA AL SISTEMA. EL INSUMO DE ENERGÍA Y LA CONVERSIÓN DEL RESULTADO EN UN NUEVO INSUMO ENERGÉTICO CONSISTEN EN TRANSACCIONES ENTRE LA EMPRESA Y SU AMBIENTE. TODOS LOS SISTEMAS SOCIALES SE INTEGRAN MEDIANTE LAS ACTIVIDADES DISEÑADAS DE UN NÚMERO DE PERSONAS QUE SON COMPLEMENTARIAS E INTERDEPENDIENTES ENTRE SÍ, Y DE ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO HECHO EN COMÚN.

EXISTEN DOS CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA IDENTIFICAR LOS SISTEMAS SOCIALES Y DETERMINAR SUS FUNCIONES:

- 1) EN BASE AL INTERCAMBIO DE ENERGÍA O ACTIVIDAD DE LA GENTE EN EL PRODUCTO QUE RESULTA, Y
- 2) DETERMINAR COMO EL RESULTADO SE TRADUCE EN ENERGÍA, QUE A SU VEZ, REACTIVA LAS PAUTAS ESTABLECIDAS.

"COMO UNA CLASE ESPECIAL DE SISTEMA ABIERTO, LAS ORGANIZACIONES TIENEN PROPIEDADES, PERO TAMBIÉN COMPARTEN RAZGOS COMUNES CON TODOS LOS SISTEMAS DE ESTE TIPO; INCORPORAN ENERGÍA DEL AMBIENTE, PROCESAN O TRANSFORMAN ESA ENERGÍA EN ALGÚN PRODUCTO CARACTERÍSTICO DEL SISTEMA, EXPORTAN DICHO PRODUCTO AL AMBIENTE Y VUELVEN A DAR ENERGÍA AL SISTEMA EN BASE A LAS FUENTES AMBIENTALES."

LOS SISTEMAS SOCIALES TIENEN UNA ESTRUCTURA DE ACONTECIMIENTOS INSEPARABLE DE SU FUNCIONAMIENTO. COMO CONSECUENCIA LAS EMPRESAS SE PUEDEN DISEÑAR PARA UNA AMPLIA GAMA DE OBJETIVOS. EN BASE A SU ESTRUCTURA, LAS ORGANIZACIONES REQUIEREN DE INSUMOS DE MANTENIMIENTO Y DE PRODUCCIÓN. LOS PRIMEROS SON IMPORTACIONES ENERGÉTICAS QUE SOSTIENEN AL SISTEMA Y LOS SEGUNDOS CONSTITUYEN LAS ENERGÍAS IMPORTADAS Y PROCESADAS EN ALGÚN RESULTADO PRODUCTIVO.

LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A LAS ORGANIZACIONES SOCIALES SON:

- 1) POSEEN UNA ESTRUCTURA DE MANTENIMIENTO JUNTO CON OTRAS DE PRODUCCIÓN Y APOYO A LA PRODUCCIÓN.
- 2) TIENEN UNA PAUTA DE PAPEL FORMAL Y COMPLEJA EN QUE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO PRODUCE ESPECIFICIDAD FUNCIONAL DE DESEMPEÑO.
- 3) HAY UNA CLARA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD QUE REFLEJA COMO SE EJERCE EL CONTROL Y LA GERENCIA.
- 4) TIENE MECANISMOS REGULADORES Y ESTRUCTURAS DE ADAPTACIÓN BIEN DESARROLLADAS.
- 5) SE TIENE LA FORMULACIÓN DE UNA IDEOLOGÍA QUE PROPORCIONA NORMAS QUE SUSTENTAN LA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD.

LO EXPUESTO HASTA ESTE MOMENTO DEMUESTRA QUE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA ES EN SÍ UN ENTE SOCIAL CON FUNCIONES TANTO JURÍDICAS COMO PSICOSOCIALES.

AHORA SE PROCEDERÁ A ANALIZAR LA "ORGANIZACIÓN" COMO UN ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN, ÉSTO ES, COMO PARTE DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y COMO UNA FUNCIÓN EN SÍ.

D) LA ORGANIZACION COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACION.

"HAY UNA LÓGICA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE ORGANIZAR:

- 1) ENUNCIACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- 2) FORMULACIÓN DE OBJETIVOS SECUNDARIOS
- 3) CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES
- 4) AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES
- 5) DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
- 6) COORDINACIÓN."

KOONTZ Y O'DONNELL : "ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA"

PARA PODER ESTRUCTURAR Y ASIGNAR TAREAS Y ACTIVIDADES, LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN TIENE RELACIÓN DIRECTA CON EL ESTUDIO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN, CON LAS FORMAS DE INFLUENCIA Y CON LAS LINEAS DE AUTORIDAD.

"LA ORGANIZACIÓN APARECE DONDE LAS PERSONAS SE RELACIONAN CON UNA BASE CONTINUADA Y EN BUSCA DE OBJETIVOS COMUNES."

POR LO TANTO, SE ORGANIZA CUANDO SE ESTABLECEN RELACIONES CONTINUAS DE AUTORIDAD, DE COORDINACIÓN Y DE INTERACCIÓN ENTRE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.

PARA ORGANIZAR HAY QUE SELECCIONAR LA CLASE DE ESTRUCTURA QUE LA EMPRESA NECESITA Y SABER COMO LOGRARLA.

"ORGANIZAR NO ES UN FIN EN SÍ MISMO, SINO UN MEDIO PARA LOGRAR QUE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SE DESARROLLEN BIEN."

PARA ORGANIZAR LA EMPRESA SE DEBE PENSAR PRIMERO EN ELLA, CONOCER BIEN SUS OBJETIVOS, SABER SI SE RESPONDE REALMENTE A LAS EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES O USUARIOS, A LOS AVANCES TECNOLÓGICOS, A LOS ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES, A LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA, A LOS FACTORES HUMANOS, ETC.

EL DISEÑO ORGANIZATIVO REQUIERE QUE SE CONOZCAN PREVIAMENTE LAS CONDICIONES QUE HACEN RELACIÓN CON LOS FACTORES AMBIENTALES, CON LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y CON LAS ESTRATEGIAS PARTICULARES DE LA EMPRESA. LA LABOR DE ORGANIZAR NO ES ESTÁTICA SINO QUE ES NECESARIO ESTAR PLANEANDO Y ORGANIZANDO PERMANENTEMENTE. ES, POR LO TANTO, UN PROCESO DINÁMICO.

"LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA ES UN SISTEMA ORGANIZADO COMPUESTO DE PARTES A SU VEZ ORGANIZADAS E INTERRELACIONADAS. ÉSTAS ORGANIZACIONES UNITARIAS NO RESULTAN DE UNA ORGANIZACIÓN GRANDE, SINÓ QUE ES ÉSTA LA QUE RESULTA DE LA COMBINACIÓN DE LAS PARTES."

EL PROCESO DE ORGANIZAR SE BASA FUNDAMENTALMENTE EN LA COMUNIDAD Y MUTUALIDAD DE INTERESES Y SERVICIOS QUE EXIGE PARA SU IMPLEMENTACIÓN LA FIJACIÓN DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS QUE HAGAN QUE DICHA COMUNIDAD Y MUTUALIDAD SEAN REALES Y TANGIBLES PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

SE DEBE TENER EN CUENTA QUE NO SOLO LA FALTA DE ORGANIZACIÓN ES --

PERJUDICIAL, SINO TAMBIÉN EL EXCESO DE ORGANIZACIÓN; ÉSTA SE SUELE MANIFESTAR EN UN ALTO NÚMERO DE NIVELES DE DIRECCIÓN, EN UNA SUBDIVISIÓN EXAGERADA DEL TRABAJO, EN LA ABUNDANCIA DE SERVICIOS Y CONTROLES CENTRALIZADOS, Y EN LA PROLIFERACIÓN DE CARGOS DE ASISTENTES, AUXILIARES, ASESORES Y COMITÉS EN TODOS LOS NIVELES Y SECTORES.

LA TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN RESALTA DOS ELEMENTOS:

- 1) LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.
- 2) LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

DESDE EL PUNTO DE VISTA CLÁSICO O TRADICIONAL, LA ORGANIZACIÓN CONSISTE EN UN NÚMERO MUY REDUCIDO DE SUPERIORES O JEFES QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES DE UN NÚMERO MUY GRANDE DE SUBORDINADOS, CON UNA DEFINIDA TENDENCIA DE FLUJO DE AUTORIDAD, CASI EXCLUSIVAMENTE DE ARRIBA HACIA ABAJO. EN LA CIMA DE DICHA ORGANIZACIÓN SE TOMAN TODAS LAS DECISIONES, SE FIJAN TODAS LAS METAS Y DE ALLÍ HACIA ABAJO SE COMUNICAN PARA SER OBEDECIDAS POR LOS DE ABAJO.

EL CONCEPTO MODERNO ADICIONA EL FLUJO DE ABAJO HACIA ARRIBA, MEDIANTE UNA MAYOR ESPONTANEIDAD E INFORMALIDAD EN EL TRABAJO Y MEDIANTE PROCESOS DE PARTICIPACIÓN, AUTOGESTIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD. LA CONCEPCIÓN MODERNA NO ELIMINA EL FLUJO DE AUTORIDAD DE ARRIBA A ABAJO, PERO LO ENRIQUECE CON EL NUEVO FLUJO DE IDEAS Y DECISIONES DE ABAJO HACIA ARRIBA, QUE RESPONDE MÁS A LA NATURALEZA DEL HOMBRE COMO SER RACIONAL, CREATIVO Y RESPONSABLE.

EN TODA EMPRESA HAY UNA ORGANIZACIÓN FORMAL QUE SE PLANEA Y DISEÑA

Y QUE CONSTITUYE SU "ORGANIZACIÓN OFICIAL"; HAY TAMBIÉN UNA O VARIAS ORGANIZACIONES INFORMALES QUE SE CREAN DE MANERA ESPONTANEA, QUE ACTÚAN DE MANERA INFORMAL, QUE NO SON ESTABLECIDAS OFICIALMENTE POR LA EMPRESA QUE SE DEBEN A RELACIONES DE CARÁCTER PERSONAL Y SOCIAL, NO DE CARÁCTER INSTITUCIONAL NI POR RAZONES DIRECTAS DEL TRABAJO.

LA PRINCIPAL DIFERENCIA ENTRE AMBAS ES QUE LA ORGANIZACIÓN FORMAL - TIENE ESTABLECIDAS METAS Y RELACIONES CLARAS, LO QUE LA INFORMAL NO TIENE.

"EN UNA ORGANIZACIÓN FORMAL, CON EL TIEMPO SE VA GENERANDO LA APARICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL. ÁMBAS ORGANIZACIONES SE PRESENTAN SIMULTÁNEAMENTE EN CUALQUIER EMPRESA, NO ESTÁN SEPARADAS SINO QUE COEXISTEN Y SON INSEPARABLES E INDISTINGUIBLES."

LA DIFERENCIACIÓN DE CONCEPTOS HECHA EN ESTE PRIMER CAPÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN PRETENDE UN MÁS CLARO ENTENDIMIENTO DE LOS CAPÍTULOS POSTERIORES; CON LA CONFIANZA DE HABER ACLARADO EN FORMA SENCILLA Y COMPRENSIBLE LAS BASES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, CONSIDERO OPORTUNO ADENTRARME EN EL TEMA - PRINCIPAL DE MI TRABAJO.

TEMA II

"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

## TEMA II

### "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

#### A) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS.

"¿PODRÍA USTED DECIRME POR FAVOR, QUÉ CAMINO DEBO SEGUIR DE AQUÍ?"

"ESO DEPENDE EN GRAN PARTE DE DONDE DESEA USTED IR", DIJO EL GATO.

"A MI NO ME IMPORTA MUCHO A DONDE", DIJO ALICIA.

"ENTONCES NO IMPORTA QUE CAMINO SEGUIR", DIJO EL GATO.

LEWIS CARROLL: "ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS"

LAS ORGANIZACIONES EXISTEN PARA LOGRAR PROPÓSITOS Y CUMPLIR OBJETIVOS. DEFINIR LA ESTRATEGIA Y PROPÓSITOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN ES UN PUNTO CRÍTICO Y DIFÍCIL EN LA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA; ES CRÍTICO PUES LA CLARIDAD EN EL PROPÓSITO INDICA LA DIRECCIÓN, ES DIFÍCIL YA QUE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES COMPITEN AGRESIVAMENTE POR TIEMPO Y ENERGÍA.

EL PUNTO DE PARTIDA EN EL TRABAJO DE ADMINISTRAR UNA ORGANIZACIÓN ES LA DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO FUNDAMENTAL Y BÁSICO DE LA MISMA. ES ÉSTE EL PRIMER ACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. EL RESTO DE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL TIENDEN A IMPLEMENTAR EL PROPÓSITO BÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN. ESTE PROPÓSITO DEBE IDENTIFICARSE PARA HACER POSIBLE QUE LOS PLANES, LAS POLÍTICAS, LOS PROCEDIMIENTOS, LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LOS CONTROLES Y MILES DE DECISIONES PUEDAN SER PROBADAS EN SU CONTRIBUCIÓN A ESE PROPÓSITO CENTRAL POR EL CUAL EXISTE EL ORGANISMO SOCIAL.

ES IMPORTANTE QUE QUIENES MANEJAN LA ORGANIZACIÓN DEFINAN SUS PROPÓSITOS BÁSICOS A FIN DE EVITAR QUE LA ACTUACIÓN ORGANIZACIONAL SEA INDISTINGUIBLE Y SE DESPERDICIEN SUS RECURSOS POR EL MAL.

POSIBLEMENTE LA SUERTE PERMITA ÉXITO EN ALGUNOS DE ESTOS CASOS, PERO SIN LA GUÍA QUE PROPORCIONA LA EXACTA DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITOS, NO EXISTEN BASES PARA PROBAR DECISIONES.

"LA ADMINISTRACIÓN, SIN EL ESTABLECIMIENTO DE PROPÓSITOS, DEGENERAR EN CONVENIENCIA Y OPORTUNISMO."

LO QUE COMUNEMENTE DISTINGUE A LAS EMPRESAS EFECTIVAS DE LA COMPETENCIA ES LA CANTIDAD Y CLARIDAD DE SUS REFLEXIONES CON RESPECTO AL ESTABLECIMIENTO DE PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES CLAROS.

UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS PROPÓSITOS BÁSICOS Y FUNDAMENTALES DEBEN SER TRADUCIDOS EN "OBJETIVOS" ESPECÍFICOS Y CONCRETOS. DEBEN PLANTEARSE COMO ACTIVIDADES MENSURABLES Y RESULTADOS DESEADOS.

LOS OBJETIVOS SON COMPROMISOS CONCRETOS QUE TIENEN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- 1) SON ESPECÍFICOS.
- 2) ORIENTADOS A LA REALIDAD.
- 3) SU LOGRO PUEDE VERIFICARSE.
- 4) ESPECIFICAN EL TIEMPO EN QUE SE LOGRARÁN.

LOS OBJETIVOS SURGEN PARA CUMPLIR CON UN PROPÓSITO O PROPÓSITOS. LA ADMINISTRACIÓN DEBE DEFINIR DICHO PROPÓSITO (S) Y LOGRARLO A TRAVÉS DEL -

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

"UNA ORGANIZACIÓN QUE NO SE GUÍA POR OBJETIVOS ES UNA ORGANIZACIÓN SIN ADMINISTRACIÓN."

DADO A QUE EL PROCESO DE PLANEACIÓN SE CONSIDERA COMO UNA DE LAS - FUNCIONES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS, LA INSEPARABILIDAD DE OBJETIVOS Y PLANES HA PUESTO MUCHA ATENCIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS COMO EL PRINCIPAL TRABAJO ADMINISTRATIVO. ÉSTOS SON ESENCIALES EN LAS ESTRATEGIAS Y SON UN - PRERREQUISITO VITAL EN LA OPERACIÓN EXITOSA DE TODO ORGANISMO SOCIAL.

"DEBEN FIJARSE OBJETIVOS SI UNA EMPRESA PRETENDE REACCIONAR EFICIENTEMENTE A SUS OPORTUNIDADES Y MANEJARSE BIEN ESTRATÉGICAMENTE."

"EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ES EL PUNTO DE PARTIDA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ES ESENCIAL PARA EL PROCESO ADMINISTRATIVO TOTAL."

LOS OBJETIVOS ESPECIFICAN LOS RESULTADOS DESEADOS ADEMÁS DE PROVEER LOS REQUERIMIENTOS Y DE DIRIGIR LAS ACTIVIDADES. SON UN ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA YA QUE INDICAN LO QUE LA ORGANIZACIÓN PRETENDE LOGRAR; COMO TALES, PROPORCIONAN LA RAZÓN PARA DEFINIR PLANES Y POLÍTICAS QUE GUÍEN EN FORMA ESPECÍFICA A LA EMPRESA HACIA EL LOGRO DE SUS PROPÓSITOS.

"JUNTOS LOS OBJETIVOS, PLANES Y POLÍTICAS CONSTITUYEN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN."

## JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS.

EXISTEN TRES NIVELES DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

- A) OBJETIVOS BÁSICOS
- B) OBJETIVOS DEPARTAMENTALES
- C) OBJETIVOS INDIVIDUALES.

EL GRADO DE ABSTRACCIÓN DETERMINA EL NIVEL DE LOS OBJETIVOS. POR NATURALEZA, LOS OBJETIVOS VARÍAN EN EL NIVEL DE PRECISIÓN EN QUE SE DESCRIBEN, EN LA AMPLITUD ORGANIZACIONAL QUE ABARCAN Y EN EL TIEMPO EN EL CUAL SON APLICABLES. CADA OBJETIVO TIENE QUE VER CON DECISIONES ESPECÍFICAS, FUNCIONES DETERMINADAS Y RESULTADOS ESPERADOS.

LOS OBJETIVOS DEBEN SER MENSURABLES EN CUANTO A LOS ESTÁNDARES REALES QUE PRETENDEN. UNA FUNCIÓN IMPORTANTE DE LAS METAS U OBJETIVOS ES SU ENFOQUE A RESULTADOS ESPECÍFICOS.

"LA JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS DENOTA LOS NIVELES DE ESPECIFICIDAD DE LOS MISMO. PARA CADA UNO DE LOS MÚLTIPLES OBJETIVOS ORGANIZACIONALES QUE SE PLANTEEN, UNA JERARQUÍA DE OBJETIVOS CONTRIBUYENTES DEBE SITUARSE PARA EL ÉXITO EN SU CUMPLIMIENTO."

LOS OBJETIVOS BÁSICOS SON LOS MÁS AMPLIOS. ESTOS SON FORMULADOS POR QUIENES DIRIGEN O MANEJAN LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, POR QUIENES OCUPAN LOS NIVELES ESTRUCTURALES MAS ALTOS. EL TIEMPO PARA LOGRAR ESTOS OBJETIVOS ES MAYOR Y, POR LO MISMO, LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL IMPLICADA ES MAS IMPORTANTE. -

ES DIFÍCIL MEDIR LOS RESULTADOS CONTRA LOS OBJETIVOS BÁSICOS ORGANIZACIONALES.

DESCENDIENDO EN LA ESCALA JERÁRQUICA SE ENCUENTRAN LOS OBJETIVOS MENOS AMPLIOS, MENOS DURABLES Y QUE ABARCAN UNA MENOR AREA EN LA ORGANIZACIÓN. SON MAS ESPECÍFICOS Y ENFOCADOS CON UNA DIMENSIÓN TEMPORAL MENOR. ESTOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES ENVUELVEN MENOR NÚMERO DE RECURSOS Y FUNCIONALIDAD POR UN MENOR NÚMERO DE MIEMBROS. SON MAS MENSURABLES Y FORMULADOS POR QUIENES DIRIGEN EN NIVELES MAS BAJOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. CADA OBJETIVO DEPARTAMENTAL ES UN FIN PARA EL DEPARTAMENTO, PERO TAMBIÉN SIGNIFICA EL LOGRO DEL OBJETIVO BÁSICO.

"EL OBJETIVO BÁSICO PLANTEA UN MARCO DE REFERENCIA EN EL CUAL LA JERARQUÍA DE OBJETIVOS SE SITÚA SEGÚN SU CONTRIBUCIÓN."

LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES SON LOS QUE PERSIGUE CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN COMO PERSONA INDIVIDUAL; ES PRECISO QUE DICHS OBJETIVOS SE ORIENTEN HACIA EL LOGRO DEL OBJETIVO DEPARTAMENTAL, Y DE ALLÍ SU CONTRIBUCIÓN AL OBJETIVO BÁSICO ORGANIZACIONAL.

EL CONCEPTO DE JERARQUÍA AYUDA A ACLARAR LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS. UNA MULTITUD DE OBJETIVOS DEBEN ARTICULARSE SI SE DESEA ENTENDER CLARAMENTE LA ORGANIZACIÓN. EL CONCEPTO JERÁRQUICO AYUDA A SITUAR METAS Y OBJETIVOS EN UN MARCO DE REFERENCIA ORDENADO Y LÓGICO. CON ESTE MARCO LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS PUEDE SER FACILMENTE DESCRITA, ANALIZADA Y COMPRENDIDA.

"LA PARTICIPACIÓN EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS ES NECESARIA PARA LOGRAR MOTIVACIÓN Y LOGROS. LA IDEA EN LAS PERSONAS DE --

PARTICIPAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS LES HARÁ MAS FÁCIL ACEPTARLOS CONSIDERÁNDolos RAZONABLES. LAS METAS DEBEN SER ESTABLECIDAS EN PARTICIPACIÓN Y NO IMPUESTAS POR LOS SUPERIORES. LA MOTIVACIÓN JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN ESTE ASPECTO."

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES, Y DEBE CONSIDERARSE, COMO UN OBJETIVO BÁSICO ORGANIZACIONAL. LAS ORGANIZACIONES DEBEN INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL MEDIO Y LOGRAR UN CAMBIO HACIA EL BIENESTAR SOCIAL. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES UN COMPONENTE QUE AYUDA A DEFINIR ALGUNOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE DEBEN SER PARTE DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.

EL EQUILIBRIO ENTRE UN GRAN NÚMERO DE OBJETIVOS ES ESENCIAL PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y PARA UN ESTABLECIMIENTO ESTRATÉGICO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS.

#### ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS INDIVIDUOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS HA SIDO ESTUDIADA Y PRESENTADA POR EMINENTES EN LA ADMINISTRACIÓN.

DOUGLAS MCGREGOR Y PETER DRUCKER APORTAN EL NOMBRE DE "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS"; TÉRMINO MUY ESCUCHADO EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

ESTA IDEA ESTABLECE QUE LAS PERSONAS TRABAJAN MEJOR CUANDO AYUDAN A ESTABLECER, Y POR LO TANTO ENTIENDEN Y ACEPTAN, LOS OBJETIVOS QUE INDICAN QUE SE ESPERA DE ELLOS COMO MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN. EL ELEMENTO HUMANO EN EL

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS SE CONVIERTE EN FACTOR VITAL DE LA EMPRESA.

"LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ( A x O ) ES UN INTENTO DE ADMINISTRAR EN PARTICULAR EL PROCESO DE PLANEAR, DIRIGIR Y CONTROLAR, QUE CONSIDERA A LAS METAS Y OBJETIVOS - COMO EL CORAZÓN MISMO DE LA ADMINISTRACIÓN."

LA A x O TRABAJA CON LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1) LOS SUPERVISORES PROVEEN A SUS SUBORDINADOS CON UN MARCO DE TRABAJO QUE REFLEJA SUS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.
- 2) LOS SUBORDINADOS PROPONEN OBJETIVOS.
- 3) LOS SUPERVISORES Y SUBORDINADOS DISCUTEN, MODIFICAN Y ACUERDAN - ACERCA DE LOS OBJETIVOS DE LOS SUBORDINADOS.
- 4) LOS SUBORDINADOS REVISAN SU PROPIO PROGRESO Y LO DESCRIBEN PERIÓDICAMENTE A LOS SUPERVISORES.
- 5) SE REPITE LA SECUENCIA.

LA A x O AUMENTA LA MOTIVACIÓN Y, POR LO TANTO, LA FUNCIONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN. ASIMISMO MEJORA EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y CONTROL.

CON FRECUENCIA SE USA INCORRECTAMENTE, CREANDO QUEJAS GRAVES DE REQUERIMIENTOS, AUTORITARISMO DISFRAZADO Y MALA COORDINACIÓN ENTRE GRUPOS Y PERSONAS INTERDEPENDIENTES.

## POLITICAS.

"LAS POLÍTICAS SON REGLAS DE ACCIÓN QUE MANIFIESTAN Y ACLARAN LOS OBJETIVOS O METAS ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN, SUS VALORES E IDEAS, DESCRIBIENDO, COMUNMENTE, LA MAS DESEABLE O MEJOR MANERA DE LOGRARLOS."

COMO REGLAS DE ACCIÓN, LAS POLÍTICAS SE ESTABLECEN PARA ENMARCAR, GUIAR Y DIRIGIR ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES INCLUYENDO TOMA DE DECISIONES, INTENTOS PARA MANTENER LA ESTABILIDAD Y EL EQUILIBRIO, CONSISTENCIA, UNIFORMIDAD Y CONTINUIDAD EN LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS POLÍTICAS SON:

- 1) SON GUÍAS DE ACCIÓN QUE DIRIGEN LAS ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS.
- 2) LIMITAN EL COMPORTAMIENTO AL PRESCRIBIR LOS MÉTODOS PARA ALCANZAR LAS METAS.
- 3) SON UNA AYUDA EN LA TOMA DE DECISIONES.

LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN SON GOBERNADAS POR ALGÚN SISTEMA DE REGLAS, GUÍAS, RESTRICCIONES Y PROCEDIMIENTOS. UNA CARACTERÍSTICA DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE ES LA EXISTENCIA DE UN PATRÓN PREDECIBLE DE RELACIONES INTERPERSONALES. DICHO PATRÓN PUEDE SURGIR DE PRECEDENTES, COSTUMBRES, TRADICIÓN O LA LEY, DE LA INFLUENCIA PERSONAL DE UN SOLO INDIVIDUO, DE ARREGLOS — FORMALIZADOS, O BIEN, PUEDE SURGIR DE NORMAS ESTABLECIDAS POR UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN JUNTAS.

EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS PERMITE MAYOR DESCENTRALIZACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. ADEMÁS DE GUIAR LAS ACTIVIDADES HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y DETECTAR EN ESTE CAMINO LOS POSIBLES ERRORES, LAS POLÍTICAS SON UN MEDIO PARA UNIR Y COORDINAR EL TRABAJO ORGANIZACIONAL.

"LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES EFECTIVA ES TAMBIÉN IMPULSADA CUANDO SE CUENTA CON POLÍTICAS."

#### CLASIFICACION DE POLITICAS.

LOS TIPOS DE POLÍTICAS QUE SE PRESENTAN EN TODA ORGANIZACIÓN SON GENERALMENTE:

- 1) POLÍTICAS POR TRADICIÓN.
- 2) POLÍTICAS POR AUTORIDAD.
- 3) POLÍTICAS REGULADAS O RACIONALES.

EXISTEN MUCHAS VARIANTES EN CUANTO A LA CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS QUE SE DAN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. YO ELEGÍ LA QUE AQUÍ PRESENTO PUES CONSIDERO QUE ESTA CLASIFICACIÓN ES APLICABLE A TODO TIPO DE ORGANIZACIÓN, ADEMÁS DE ABARCAR TODOS LOS COMPOS DONDE DEBEN DARSE LAS MISMAS.

EXPLICARÉ BREVEMENTE CADA TIPO DE POLÍTICA PARA ENTENDER SU APLICACIÓN AL TRABAJO ORGANIZACIONAL:

1) LAS POLÍTICAS POR TRADICIÓN SON LAS DETERMINADAS POR LA HISTORIA Y POR PRECEDENTES. SON ERICTAS Y RÍGIDAS POR NATURALEZA. EXISTEN, HASTA - CIERTO PUNTO, EN TODA ORGANIZACIÓN YA QUE LAS INSTITUCIONES TIENDEN A ESTABLE-

CER UN TIPO DE "LEY COMÚN" QUE ES ACEPTADA HASTA POR AQUELLOS QUE NO SABEN - POR QUÉ LA SIGUEN.

2) LAS POLÍTICAS POR AUTORIDAD REPRESENTAN LA ARBITRARIEDAD DE QUE UN SOLO INDIVIDUO ESTABLEZCA LAS GUÍAS DE ACCIÓN. ÉSTAS SE CARACTERIZAN POR LA CENTRALIZACIÓN Y EL SURGIMIENTO DIARIO DE NUEVOS CAMINOS DE ACCIÓN DADOS POR UN PROMOTOR. YA QUE QUIEN LAS ESTABLECE PUEDE CAMBIAR LAS NORMAS EN CUALQUIER MOMENTO, LOS SUBORDINADOS TIENE DIFICULTADES EN SABER COMO DEBEN ACTUAR EN DETERMINADA SITUACIÓN.

3) LAS POLÍTICAS RACIONALES O NORMAS DE LA LEY, CAMBIAN CONFORME A LAS CONDICIONES SOCIALES Y SIGUEN EL MISMO PROPÓSITO EN LA ORGANIZACIÓN QUE LAS NORMAS JURÍDICAS EN LA NACIÓN. SON ESTABLES Y PREDECIBLES. GENERALMENTE ESTE TIPO DE POLÍTICAS SON INICIADAS POR EL ALTO MANDO.

UNA VEZ CONOCIDA LA RAZÓN DE SER DE LOS OBJETIVOS Y DE LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES ES FÁCIL ACEPTAR QUE SON ESTOS ELEMENTOS LA BASE SOBRE LA QUE SE FUNDAN LOS CONCEPTOS QUE A CONTINUACIÓN SE ESTUDIARÁN.

#### B) ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.

"EL MISMO CIELO, LOS PLANETAS, Y ESTE CENTRO  
OBSERVAN CIERTO GRADO, PRIORIDAD, Y LUGAR,  
INSISTENCIA, CURSO, PROPORCIÓN, ESTACIÓN, FORMA,  
FUNCIÓN, Y COSTUMBRE, EN TODA LA LINEA DEL ORDEN"

WILLIAM SHAKESPEARE : "TROILUS Y CRESSIDA"

ENTRE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES SON DE SUMA IMPORTANCIA LA RED DE TAREAS LIGADAS AL OBJETIVO ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA COORDINADA EN CUANTO A LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES.

LA TECNOLOGÍA CONSTITUYE EL CONJUNTO DE TODOS LOS TRABAJOS DE LA ORGANIZACIÓN AUNADOS AL LOGRO DEL OBJETIVO DE LA MISMA. DICHA TECNOLOGÍA - REQUIERE TRES ELEMENTOS COMPONENTES:

- 1) UN OBJETIVO ORGANIZACIONAL,
- 2) EQUIPO NECESARIO PARA LOGRAR DICHO OBJETIVO, Y
- 3) EL PODER HUMANO.

ESTOS TRES ELEMENTOS CONSTITUTIVOS SON A LA VEZ INTERDEPENDIENTES EN EL SENTIDO QUE, TANTO EL EQUIPO COMO EL PODER HUMANO SON MEDIOS PARA LOGRAR EL FÍN, ES DECIR, EL OBJETIVO.

DEBEN, EN CONSECUENCIA, DESARROLLARSE CIERTO NÚMERO DE TRABAJOS ESPECIALIZADOS Y EL TRABAJO DE CADA HOMBRE NO SOLO DEBE SER REALIZADO DE UNA MANERA ESPECÍFICA, SINO QUE TAMBIÉN REQUIERE UNA DETERMINADA SECUENCIA.

EXISTEN DOS ELEMENTOS MAS DE LA TECNOLOGÍA:

- A) UN PATRÓN DE TAREAS O ESPECIALIZACIÓN DE TAREAS, Y
- B) UN PATRÓN DE INTERACCIÓN O INTERRELACIÓN DE TAREAS.

LA TECNOLOGÍA ES PUES UN REQUERIMIENTO DE LOGRO TANTO PARA LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ORGANIZACIÓN, COMO PARA LAS QUE DEPENDEN DE ELLAS.

SI LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA TECNOLÓGICAMENTE ESTRUCTURADA PARA EL LOGRO DE CADA EMPLEADO EN SUS TAREAS, Y EN GENERAL, PARA EL LOGRO EFICIENTE DE SU FIN, SE PUEDE PREDECIR UN CONSIDERABLE AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE QUE TODAS LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN, DEL NIVEL MAS ALTO AL MAS BAJO, - SENTIRÁN COMPETENCIA Y SATISFACCIÓN DE LOGRO EN SU TRABAJO. DADO A QUE ESTE TIPO DE SATISFACCIONES SON PRINCIPALMENTE UN ASPECTO DE ESTIMA PERSONAL, NO - ES POSIBLE QUE LAS PERSONAS PUEDAN APROVECHARSE DE ESTA OPORTUNIDAD SI NO HAN SATISFECHO NECESIDADES PRIMARIAS (FÍSICAS, SOCIALES Y DE SEGURIDAD).

LAS ORGANIZACIONES BIEN ESTRUCTURADAS TECNOLÓGICAMENTE OFRECEN MAYOR PROBABILIDAD DE ASCENSÒ A LOS EMPLEADOS.

EL TIPO DE TECNOLOGÍA ADOPTADO POR LA ORGANIZACIÓN DEPENDE BASICAMENTE DE:

- A) SI LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON OBJETIVOS ESTABLES, CONOCIDOS Y CONSTANTES.
- B) SI EXISTE INTERRELACIÓN Y RELATIVA HOMOGENEIDAD ENTRE LOS DIFERENTES TRABAJOS ORGANIZACIONALES O SI SON DISTANTES Y HETEROGÉNEOS.

LA ESTABILIDAD ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN Y LA DIVERSIDAD DE TAREAS NECESARIAS PARA SU LOGRO SON DE MUCHA IMPORTANCIA PARA EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA. DETERMINAN:

- 1) QUÉ TAN ESPECIALIZADAS SON LAS PERSONAS EN LAS VARIADAS TAREAS.
- 2) QUÉ TAN DIFÍCIL ES PARA ELLAS COORDINAR LA TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

- 3) QUÉ TIPO DE SISTEMA COORDINATIVO USAR.
- 4) LA ACTIVIDAD COORDINADA DE TODOS HACIA DICHO SISTEMA.

POCOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SE LOGRAN SIN ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES. LA DIVERSIDAD AFECTA LA MANERA COMO LAS GENTES SE COORDINAN ENTRE SÍ Y TIENEN EFECTO SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y CONFORTABILIDAD DE LOS INDIVIDUOS EN LA EMPRESA.

#### LA ESTRUCTURA Y EL COMPORTAMIENTO.

DADO EL HECHO DE QUE LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA FORMADA POR PERSONAS DIFERENTES POR NATURALEZA Y DIFERENTES EN CUANTO A ESPECIALIZACIÓN DE TAREAS, Y QUE COMO CONSECUENCIA SE DAN DIFICULTADES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y TECNOLÓGICAS, ES DIFÍCIL CONCEBIR UN SISTEMA DE COORDINACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN.

SE DAN PUES VARIAS ALTERNATIVAS ESTRUCTURALES:

#### 1) SISTEMA DE COORDINACIÓN FORMALMENTE ESTRUCTURADO.

SE DA EN ORGANIZACIONES CUYOS OBJETIVOS SON RELATIVAMENTE ESTABLES Y HOMOGÉNEOS, POR LO CUAL PUEDE ESTRUCTURARSE FORMALMENTE.

POR ESTRUCTURA SE DA A ENTENDER TAREAS DESCRITAS RACIONALMENTE PARA POSICIONES OPERACIONALES; Y GENTES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS EN LA COORDINACIÓN DE DIVERSOS TRABAJOS Y POSICIONES ADMINISTRATIVAS.

ESTE TIPO DE ESTRUCTURA FORMAL CUENTA CON UNA DETALLADA ESPECIFICACIÓN

PARA CADA TAREA Y PARA LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE ÉSTAS.

LA ESTRUCTURA FORMAL PUEDE TENER ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS EN LA EMPRESA;

LA DESCRIPCIÓN DE TAREAS, LOS PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS Y LA DIRECCIÓN COORDINADA AFECTA LAS EMOCIONES Y SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS.

EN UNA ORGANIZACIÓN COORDINADA LAS GENTES TIENEN MAYOR OPORTUNIDAD DE SATISFACER SUS OBJETIVOS INDIVIDUALES EN EL LOGRO DEL OBJETIVO ORGANIZACIONAL, PODRÁN REALIZAR SUS TAREAS MAS EFICIENTEMENTE AL CADA UNO CUMPLIR CON LAS SUYAS CORRECTAMENTE. ESTA ESTRUCTURA PERMITE MAYOR DELEGACIÓN Y MENOR INTERFERENCIA DE OTROS EN LA PROPIA TAREA.

EN NUESTRO ÁMBITO ORGANIZACIONAL ESTE TIPO DE ESTRUCTURA ES LO QUE COMUNMENTE SE CONOCE COMO UNA ESTRUCTURA DE TIPO MILITAR.

## 2) SISTEMA DE COORDINACIÓN DINÁMICO.

ES MAS COMUNMENTE LLEVADO EN ORGANIZACIONES DONDE LA COMUNICACIÓN - FLUYE LIBREMENTE Y NO SE OPERA DE ACUERDO A PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS. UNA DE SUS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES ES QUE UNA GRAN VARIEDAD DE PERSONAS ESTÁN COMPROMETIDAS E INVOLUCRADAS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS YA QUE NO SE ENCUENTRAN ORGANIZADOS EN CUANTO A UNA ESTRUCTURA DE LINEA JERÁRQUICA.

LAS PERSONAS PARECEN ESTAR MENOS CONSCIENTES DE TAREAS ESPECÍFICAMENTE DETERMINADAS, Y TODOS AQUELLOS INVOLUCRADOS EN LA COORDINACIÓN ESTÁN, - HASTA CIERTO PUNTO, INMISCUIDOS EN LAS TAREAS DE OTROS.

ESTO NO SIGNIFICA AUSENCIA TOTAL DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL, LOS INDIVIDUOS AUN MANTIENEN LA ORIENTACIÓN HACIA SU ESPECIALIDAD Y LOS ADMINISTRADORES AUN TIENEN SUS PROPIOS SUBORDINADOS. LAS PERSONAS TRABAJAN MAS INFORMALMENTE ENTRE SI.

SI LOS INDIVIDUOS TRABAJAN BAJO ESTE SISTEMA DE COORDINACIÓN, LOGRAN UN DETERMINADO GRADO DE FRANQUEZA Y APERTURA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, Y SI ESTÁN DISPUESTOS A INVERTIR GRANDES CANTIDADES DE ENERGÍA EMOCIONAL EN LA RESOLUCIÓN Y CONFRONTACIÓN DE PROBLEMAS, ESTE SISTEMA LES OFRECE MOTIVACIONES POSITIVAS:

- 1) CADA QUIEN REALIZA SU TRABAJO SIN INTERESARLE QUÉ SATISFACTORES SE BUSCAN.
- 2) UNA INTERACCIÓN RELATIVAMENTE LIBRE QUE MOTIVA POSITIVAMENTE A SEGUIR ADELANTE.
- 3) EL LOGRO Y SENTIMIENTO COMPETITIVO ES MAS COMÚN EN ESTE TIPO DE SISTEMA.
- 4) ESTE SISTEMA OFRECE MAYORES OPORTUNIDADES PARA LA INTERACCIÓN HUMANA, Y, COMO CONSECUENCIA, PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES SOCIALES EN EL TRABAJO.

ESTE TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES CONOCIDO COMO UNA ESTRUCTURA DE FUNCIONES, ES DECIR, ESTRUCTURA FUNCIONAL DONDE EXISTE MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE LA CONFORMAN.

PUEDEN DARSE TAMBIÉN ESTRUCTURAS COMBINADAS DE ESTOS DOS SISTEMAS DE COORDINACIÓN.

LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN -LOS TRABAJOS INDIVIDUALES Y LA RED TOTAL FORMADA POR EL CONJUNTO DE TODOS ELLOS- TIENE UNA MAS ALTA PROBABILIDAD DE PRODUCIR UN TRABAJO MOTIVADO POSITIVAMENTE SI ESTÁ DESIGNADA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO ESPECÍFICO QUE PERSIGUE. LA RAZÓN ES SIMPLE:

"NO IMPORTA QUÉ TAN DIVERSOS SEAN LOS MOTIVOS PERSONALES DE CADA INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN, SIEMPRE ES MAS PROBABLE QUE TODOS JALEN HACIA LA MISMA DIRECCIÓN SI LA ESTRUCTURA CORRECTA EXISTE."

ES DE GRAN IMPORTANCIA DENOTAR QUE EL DIRECTIVO NO EMPIEZA TOMANDO EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA PERSONA PARA DAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN; SI LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS, LA ESTRUCTURA DEBE DISEÑARSE PARA LOGRAR DICHS OBJETIVOS.

EN GENERAL SE PUEDE CONSIDERAR QUE EXISTEN DOS ALCANCES PRINCIPALES PARA EL ESTUDIO DEL MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES:

1) UNO DE ELLOS ES NORMATIVO, PRESCRIPTIVO Y EVALUATIVO; DETERMINANTE DE LO QUE "DEBE HACERSE". ESTA ES LA TEORÍA CLÁSICA.

2) EL OTRO ES POSITIVO, DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO; DICE "NO LO QUE DEBE HACERSE", SINO "QUE UN DETERMINADO ESTADO DE COSAS ESTÁ INVARIABLEMENTE ACOMPAÑADO DE DETERMINADAS CONDICIONES". ESTE ENFOQUE DICE A LOS DIRIGENTES QUE PASARÁ SI SE HACEN LAS COSAS DE CIERTA MANERA, PERO NO ESTIPULA SI EL RESULTADO SERÁ "BUENO" O "MALO". SE HABLA AQUÍ DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL; BASADA EN LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CONTINGENTES QUE DETERMINAN EL MAS EFECTIVO MÉTODO ORGANIZATIVO PARA UNA SITUACIÓN PARTICULAR.

## 1) LA TEORIA CLASICA.

DE ACUERDO CON ELLA, LOS DIRIGENTES SON MAS EFECTIVOS SI DEFINEN - CLARAMENTE LOS OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL, SI DIVIDEN EL GRUPO DE CADA UNIDAD EN GRUPOS MANEJABLES, ESTABLECIENDO PLANES, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS QUE GOBIERNEN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO, QUE PERMITAN DELEGACIÓN A SUBORDINADOS Y UNA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ESFUERZOS HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

EL CONJUNTO DE TODAS ESTAS ACTIVIDADES ES LO QUE LA ESCUELA CLÁSICA CONOCE COMO "PROCESO ADMINISTRATIVO", Y SI ÉSTE ES EJECUTADO EFECTIVAMENTE, SE ESPERA QUE RESULTE EN EL DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE LOGRA SUS OBJETIVOS.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES UN PATRÓN PRESCRITO DE RELACIONES ENTRE:

- A) LOS DIVERSOS TRABAJOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS, Y
- B) LOS INDIVIDUOS QUE REALIZAN LAS TAREAS.

### PRINCIPIOS DE LA TEORIA CLASICA.

- 1.- ES DISTINTIVAMENTE NORMATIVA.
- 2.- ABOGA POR UNA ESTRUCTURA SIMPLE CON POCOS NIVELES JERÁRQUICOS Y CON AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CLARAMENTE DELINEADAS.
- 3.- ADVIERTE QUE EL TRABAJO DE CADA PERSONA ES PARA UNA DETERMINADA FUNCIÓN.
- 4.- TODAS LAS FUNCIONES DEBEN ESPECIFICARSE POR ESCRITO.

5.- DEBE EXISTIR UNA PIRÁMIDE JERÁRQUICA CON CADENA Y UNIDAD DE MANDO.

6.- EXISTEN ACTIVIDADES DE LINEA Y ACTIVIDADES DE ASESORÍA (STAFF).

7.- TAREAS DE DETERMINADA POSICIÓN DEBEN CONTAR CON UNA AUTORIDAD QUE PERMITA LA RESPONSABILIDAD NECESARIA.

8.- EL TRAMO DE CONTROL SE REFIERE AL NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE REPORTAN A UN SUPERVISOR.

## 2) LA TEORIA DE LA CONTINGENCIA.

ESTA TEORÍA NACIÓ DE UNA SERIE DE ESTUDIOS LLEVADOS A CABO HACIA LOS AÑOS 1950 Y 1960. ASUME QUE UNA ORGANIZACIÓN PUEDE SER CONCEBIDA COMO UN "SISTEMA ABIERTO" QUE INTERACTÚA CON, ES DEPENDIENTE EN Y BUSCA CONTROL Y ADAPTACIÓN CON EL MEDIO.

LA PERSPECTIVA DE ESTE SISTEMA UTILIZA CONCEPTOS TÉCNICAMENTE DESARROLLADOS:

### 1) SISTEMA.-

ES UN CONJUNTO DE OBJETOS RELACIONADOS ENTRE SÍ Y CON SUS ATRIBUTOS. UN SISTEMA SE COMPORTA DE CIERTA MANERA POR LAS RELACIONES QUE SE DAN ENTRE SUS PARTES; YA QUE ÉSTAS SON INTERDEPENDIENTES, EL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA ES MÁS QUE LA SUMA DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CADA PARTE.

### 2) SISTEMA ABIERTO.-

UN SISTEMA SE CONSIDERA ABIERTO SI LOS OBJETOS EN SU MEDIO INFLUYEN EL COMPORTAMIENTO DE SUS PARTES Y LA RELACIÓN ENTRE DICHAS PARTES. OBTIENE NINGÚN SISTEMA ES TOTALMENTE ABIERTO O COMPLETAMENTE CERRADO. LAS ORGA-

NIZACIONES SON SISTEMAS QUE CONSTAN DE PARTES FÍSICAS, HUMANAS Y ECONÓMICAS. YA QUE LOS SERES HUMANOS NO PERTENECEN TOTALMENTE A LA ORGANIZACIÓN, PUES SU COMPORTAMIENTO ESTÁ DETERMINADO POR SU VIDA FUERA DE LAS MISMAS, LA ORGANIZACIÓN NO PUEDE SER COMPLETAMENTE CERRADA CON RESPECTO AL COMPORTAMIENTO HUMANO.

### 3) LÍMITES O FRONTERAS DE LOS SISTEMAS.-

CUANDO SE HABLA DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN, SE HACE EVIDENTE QUE LA MISMA DEBE CONTAR CON LÍMITES QUE TEÓRICAMENTE CONSISTEN EN LAS PARTES QUE AFECTAN Y SON AFECTADAS POR EL MEDIO Y POR LA ORGANIZACIÓN. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA, LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAN PARTE DE DICHA FRONTERA YA QUE SU COMPORTAMIENTO AFECTA Y ES AFECTADO POR LA ORGANIZACIÓN Y EL MEDIO.

### 4) REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA.-

EN LA ORGANIZACIÓN SON TRES PRINCIPALMENTE:

- A) LOGRAR OBJETIVOS,
- B) MANTENERSE INTERNAMENTE, Y
- C) ADAPTARSE AL MEDIO AMBIENTE.

### 5) DOMINIO Y RANGO.-

EL DOMINIO Y RANGO DE LA ORGANIZACIÓN DEFINEN LOS PUNTOS EN LOS CUALES ÉSTA ES DEPENDIENTE EN, O INTERDEPENDIENTE CON EL MEDIO. SU DOMINIO CONSISTE EN EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS; SU RANGO CONSISTE EN EL PRODUCTO O SERVICIO QUE PRESTA Y LA COMUNIDAD A LA QUE SIRVE.

EN GENERAL, LA RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA, TAMAÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINEN QUE:

- 1) LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTÁ EN GRAN MEDIDA RELACIONADA CON

CON EL CONTROL QUE EXISTE SOBRE EL MEDIO AMBIENTE. ENTRE MAYOR CONTROL DE LA TECNOLOGÍA MAYOR SERÁ LA TENDENCIA PARA MECANIZAR LA ORGANIZACIÓN EN LOS NIVELES EN QUE LOS INDIVIDUOS DEBEN RESPONDER A DEMANDAS TECNOLÓGICAS.

2) LOS PROCESOS SOCIALES Y ESTRUCTURA DE TRABAJO EN LOS BAJOS NIVELES ORGANIZACIONALES ESTÁN INFLUIDOS POR EL SISTEMA DE CONTROL IMPUESTO Y POR LAS IMPRESIONES Y EL COMPORTAMIENTO DE ÉSTOS HACIA SUS SUPERIORES.

3) CON INCREMENTOS EN TAMAÑO LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ INFLUENCIADA DÉBILMENTE POR LA TECNOLOGÍA.

LA ESTRUCTURA Y DISEÑO QUE LA ORGANIZACIÓN ADOPTE PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS SERÁ LA DEFINITIVA DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y DEL DISEÑO DE TAREAS QUE SE DETERMINARÁ PARA LA MISMA.

### c) DIVISION DEL TRABAJO Y DISEÑO DE TAREAS.

"LA DIVISIÓN DEL TRABAJO HA SIDO CON FRECUENCIA ACUSADA POR DEGRADAR AL INDIVIDUO CONVIERTIÉNDOLO EN MÁQUINA...  
CADA DÍA REPITE LOS MISMOS MOVIMIENTOS CON MONÓTONA  
REGULARIDAD, PERO SIN INTERESARSE EN ELLOS, Y SIN ENTENDERLOS...  
SEGURAMENTE, SIN IMPORTAR COMO CADA QUIEN REPRESENTA EL  
IDEAL MORAL, NO ES POSIBLE PERMANECER INDIFERENTE A TAL  
DEGRADACIÓN DE LA NATURALEZA HUMANA. SI LA MORALIDAD  
TIENE LA PERFECCIÓN INDIVIDUAL COMO SU META, NO PUEDE PUES  
PERMITIR LA RUINA DEL INDIVIDUO, Y SI TIENE A LA SOCIEDAD  
COMO SU META, NO PUEDE DEJAR QUE LA MISMA ESENCIA DE LA  
VIDA SOCIAL SEA DRENADA, PUES EL PELIGRO NO AMENAZA

SOLO LAS FUNCIONES ECONÓMICAS, SINO TODAS LAS FUNCIONES SOCIALES, TAN ELEVADAS COMO PUEDAN SER."

EMILIO DURKHEIM: "LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA SOCIEDAD"

"EXISTEN DOS TIPOS DE UNIDAD: NATURAL Y ARTIFICIAL, LA SANGUINEIDAD FAMILIAR Y EL ENLACE AUTORITARIO EMPRESARIAL. - PARA UNIR HOMBRES UNO DEBE UNIRSE PRIMERO DENTRO DE SÍ MISMO. AQUELLOS QUE SIGUEN A UN LÍDER SON IMPULSADOS POR SU ESPÍRITU. CUANDO LA GENTE SE MUEVE HACIA LA UNIDAD DEBEN DAR PARTE DE SU RIQUEZA Y SU TALENTO, Y RENDIR PARTE DE SUS BASES Y PRINCIPIOS."

I. CHING: "TAOIST BOOK OF DAYS"

EL PROBLEMA DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO CONTIENE ASPECTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO PERMITE LA ESPECIALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES; EL PROBLEMA QUE ENCUENTRA UN ESPECIALISTA ORGANIZACIONAL ES SELECCIONAR EL DISEÑO ESTRATÉGICO QUE HARÁ MAS EFECTIVA A LA ORGANIZACIÓN. - COMO FACTOR SOCIAL, LA DIVISIÓN DEL TRABAJO PUEDE, EN EFECTO, CONDUCIR A LA DEGRADACIÓN DEL INDIVIDUO O DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

LA ORGANIZACIÓN FORMAL DIVIDE A LA EMPRESA VERTICALMENTE EN NIVELES O RANGOS JERÁRQUICOS CON DETERMINADA POSICIÓN (STATUS) Y AUTORIDAD; Y HORIZONTALMENTE MEDIANTE LA DIFERENCIACIÓN DE FUNCIONES.

ESPECÍFICAMENTE LA DIVISIÓN HORIZONTAL CONSISTE EN:

1) TRAMO DE CONTROL.-

EL CORRECTO NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE DEBE DIRIGIR UN SUPERVISOR.

2) LINEA Y STAFF.-

EL AGRUPAMIENTO DE PERSONAS O FUNCIONES EN UNIDADES ORGANIZACIONALES POR OBJETIVOS Y AUTORIDAD, ASÍ COMO SUS RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

3) DEPARTAMENTALIZACIÓN.-

ES LA DIVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN SEGMENTOS O UNIDADES; EJEMPLOS: DIVISIONES, DEPARTAMENTOS, SECCIONES.

4) DEFINICIÓN DE TAREAS.-

ES EL AGRUPAMIENTO DE FUNCIONES O TRABAJOS EN TAREAS Y LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE DICHAS TAREAS. ES IMPORTANTE AQUÍ DETERMINAR EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN DE CADA TAREA.

LOS DOS PRIMEROS PUNTOS SE ENFOCAN AL CONTROL DEL TRABAJO, MIENTRAS QUE LOS DOS ÚLTIMOS A LA NATURALEZA MISMA DEL TRABAJO.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO HACIA UN PROCESO DE ESPECIALIZACIÓN DE UNIDADES OCURRIÓ DESDE ANTES DEL DESARROLLO DE LAS GRANDES EMPRESAS ACTUALES. - OBIVIAMENTE, LA DIVISIÓN DEL TRABAJO NO ES NECESARIA PARA LA FUNCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, PERO ÉSTA SE DA POR VARIOS FACTORES:

1) LA IMPOSIBILIDAD DE UNA PERSONA PARA LLEVAR A CABO TODAS LAS TAREAS; EXISTEN LÍMITES FÍSICOS QUE REQUIEREN DISTRIBUIR LAS FUNCIONES ENTRE VARIOS INDIVIDUOS.

2) LIMITACIÓN DE CONOCIMIENTOS.

3) EFICIENCIA RESULTANTE DE TAL DIVISIÓN, LOS TRABAJOS PUEDEN ESTANDARIZARSE Y COMO CONSECUENCIA, EL RESULTADO ES GENERALMENTE MAYOR UNIFORMIDAD EN ACCIÓN Y PRECISIÓN EN LOS RESULTADOS.

LOS DOS PRIMEROS FACTORES TIENDEN HACIA LA FUERZA Y DEBILIDAD DEL INDIVIDUO COMO ENTE DE TRABAJO, LA TERCERA SE APLICA HACIA LOS REQUISITOS TECNOLÓGICOS DEL TRABAJO EN SÍ.

### DISEÑO DE TAREAS.

A MANERA DE TRATAR CON EL HECHO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN TÉRMINOS DE UNA TAREA ESPECÍFICA, ES NECESARIO IDENTIFICAR DOS DIMENSIONES EN UNA TAREA:

- A) PROFUNDIDAD.
- B) ALCANCE.

"LA PROFUNDIDAD DEL TRABAJO SE REFIERE AL GRADO EN EL QUE LOS OCUPANTES DEL MISMO SON CAPACES DE INFLUIR EN SU AMBIENTE DE TRABAJO Y PUEDAN PLANEAR Y EJECUTAR SU TRABAJO SIN NECESIDAD DE CONTROL O SUPERVISIÓN DE OTROS."

"EN CUANTO AL ALCANCE, SI ÉSTE ES LIMITADO EL EMPLEADO REALIZA POCAS OPERACIONES, REPITIENDO EL TRABAJO EN UN CICLO DE FRECUENCIA. CUANDO EL ALCANCE ES MÁS AMPLIO, SON REALIZADAS UN MAYOR NÚMERO DE DIFERENTES OPERACIONES Y EL CICLO DE TRABAJO ES REPETIDO CON MENOS FRECUENCIA."

LAS DOS DIMENSIONES SE ILUSTRAN CLARAMENTE EN LA SIGUIENTE FIGURA:



EL INDIVIDUO CIENTÍFICO EJEMPLIFICA LA GRAN PROFUNDIDAD Y ALCANCE. - RECIBE Poca SUPERVISIÓN Y CONTROL AL REALIZAR UNA GRAN VARIEDAD DE TRABAJO. - EN CONTRASTE, LOS TRABAJADORES EN EL MONTAJE DE AUTOMÓVILES, TIENEN RELATIVAMENTE POCO ALCANCE Y PROFUNDIDAD EN SU TRABAJO: ÉSTE ES ORGANIZADO EN UNA LINEA MECÁNICA OFRECIÉNDOLES MUY Poca INDEPENDENCIA Y UN CICLO DE TRABAJO REPETIDO CON GRAN FRECUENCIA.

LOS TIPOS MIXTOS SON EL EMPLEADO DE CONFIANZA QUIEN TIENE MAYOR LIBERTAD E INDEPENDENCIA, POCO CONTROL SOBRE LA MANERA EN QUE REALIZA SU TRABAJO Y EN LA VELOCIDAD DE SU TÉRMINO PERO UNA TAREA NO MUY VARIADA. EL GUARDIA DE PLANTA, POR EL CONTRARIO, TIENE POCO ALCANCE PERO LA PROFUNDIDAD DE SU TRABAJO ES MAYOR.

LAS DIMENSIONES DE LAS TAREAS (PROFUNDIDAD Y ALCANCE) INDICAN LA MANERA EN QUE LOS TRABAJOS PUEDEN SER DISEÑADOS PARA SATISFACER NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN COMO INDIVIDUALES.

ES IMPORTANTE CONSIDERAR COMO PUEDEN AGRUPARSE LAS TAREAS EN UNIDADES DE TRABAJO PARA PODER SATISFACER, IGUALMENTE, OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES. ÉSTAS UNIDADES DE TRABAJO REPRESENTAN AGRUPACIONES DE TAREAS PARA UN CIRTO PROPÓSITO.

LOS AUTORES CLÁSICOS IDENTIFICAN, BÁSICAMENTE, LOS SIGUIENTES TIPOS COMUNES DE DEPARTAMENTALIZACIÓN:

- |                         |                                   |
|-------------------------|-----------------------------------|
| 1.- POR PRODUCTO        | 4.- POR PROCESO O TIPO DE MÁQUINA |
| 2.- POR CLIENTE         | 5.- POR SIMPLES NÚMEROS           |
| 3.- POR AREA GEOGRÁFICA | 6.- POR TIEMPO                    |

ESTE CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN NO ES MALO EN SÍ, SU DEFECTO CONSISTE EN QUE NO ES LO SUFICIENTEMENTE DESCRIPTIVO PARA DAR LA INFORMACIÓN NECESARIA EN CASO DE ORGANIZAR O REORGANIZAR.

LA RESPUESTA A ESTA DEFICIENCIA ES DADA POR UN TIPO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN EN DOS FORMAS GENERALES: ESTUDIÁNDOSE LOS COSTOS RELATIVOS Y LOS BENEFICIOS EN CADA UNO. ESTOS DOS TIPOS SE CONOCEN COMO:

- A) DEPARTAMENTALIZACIÓN ORIENTADA A LOS OBJETIVOS, Y.
- B) DEPARTAMENTALIZACIÓN ORIENTADA A LOS PROCESOS O FUNCIONES.

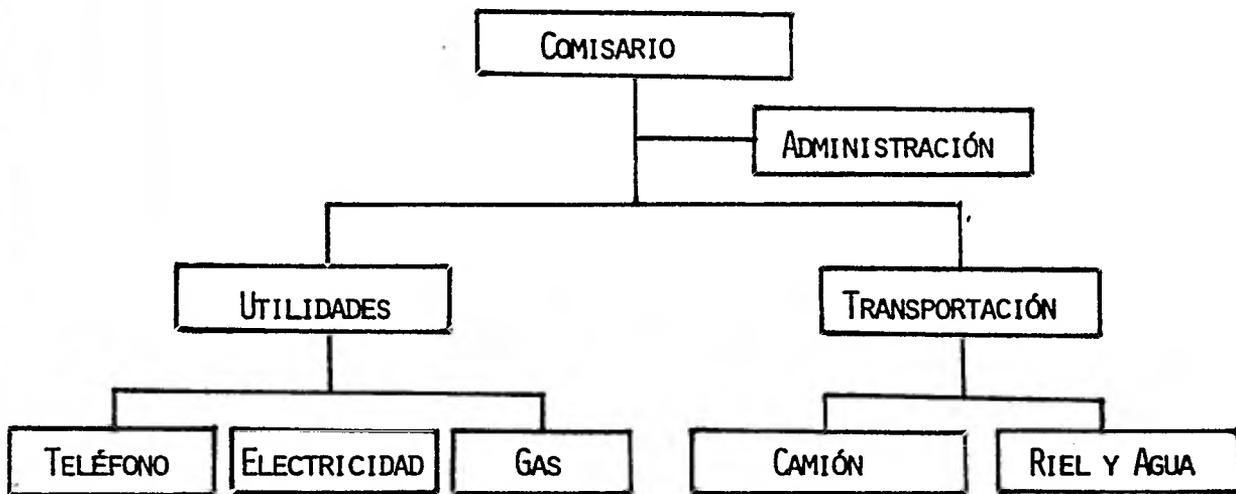
LA PRIMERA SE BASA USUSALMENTE EN LA DIVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A LOS DIFERENTES PRODUCTOS, DIFERENTES AREAS GEOGRÁFICAS, DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES, DIFERENTES PROYECTOS. LAS UNIDADES O DIVISIONES SON RELATIVAMENTE INDEPENDIENTES Y TIENEN UNA VARIEDAD DE DESTREZAS O ESPECIALIDADES EN ELLAS MISMAS.

LA SEGUNDA SE ORGANIZA ALREDEDOR DE HABILIDADES ESPECIALIZADAS, PROCESOS O TIPOS DE MAQUINARIA. TODAS LAS ESPECIALIDADES SE AGRUPAN POR DEPARTAMENTOS INDIVIDUALES.

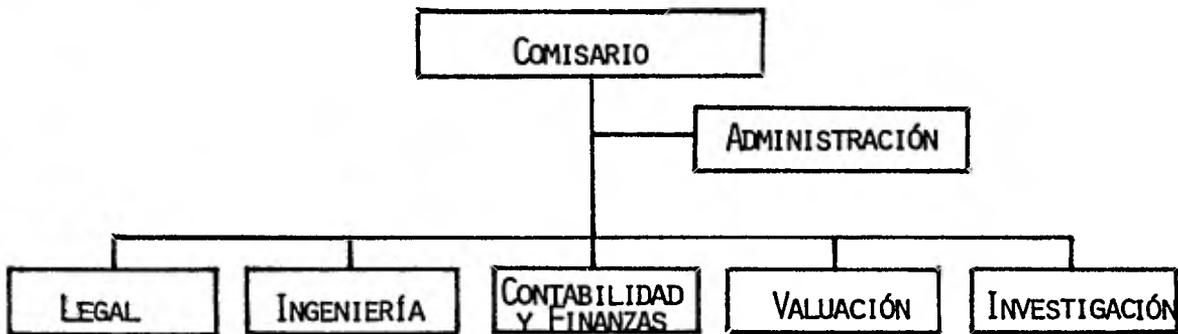
A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL SURGIÓ UN TERCER TIPO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN, ÉSTA ES LA "ORGANIZACIÓN MATRIX" QUE ES EN REALIDAD UNA COMBINACIÓN DE LOS DOS TIPOS ANTERIORES ENFOCADA A OBJETIVOS Y FUNCIONES. EN ESTA ORGANIZACIÓN, LOS INDIVIDUOS SON MIEMBROS DE LOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES, PERO LES ASIGNAN TAMBIÉN EN TIEMPO TOTAL O PARCIAL, ALGUNA BASE PARA PROYECTOS. DICHS INDIVIDUOS TIENEN DOS JEFES: UNO EN EL DEPARTAMENTO FUNCIONAL Y EL LÍDER DEL PROYECTO.

LAS ILUSTRACIONES SIGUIENTES ACLARAN LA EXPLICACIÓN DADA:

A) ENFASIS AL OBJETIVO:



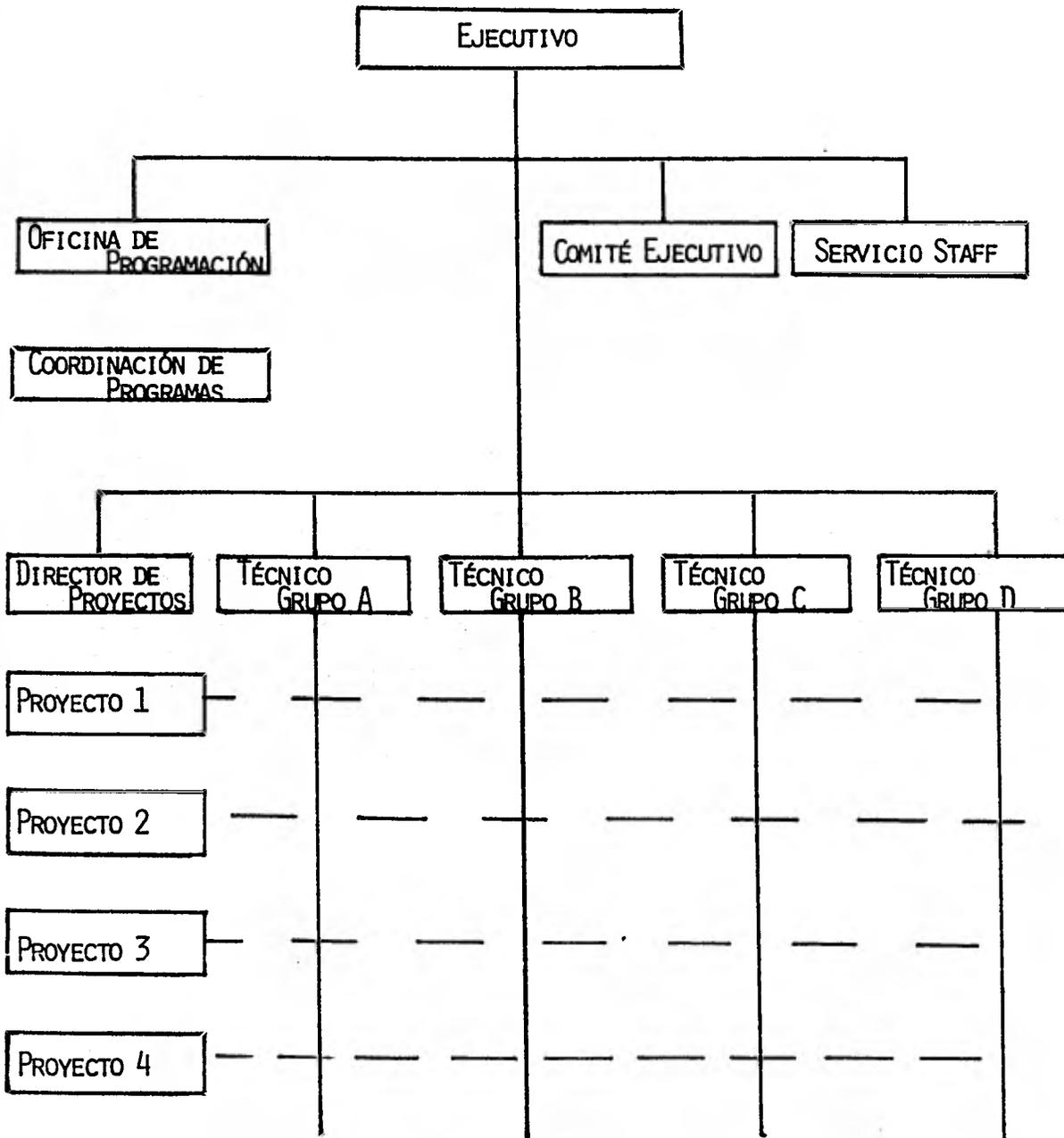
B) ENFASIS AL PROCESO:



FUENTE: "PUBLIC UTILITY COMMISSION ORGANIZATION"

c) ESTRUCTURA MATRIX USADA POR NASA EN SU "WEATHER SATELLIK PROGRAM"

FUENTE: "DELBECQ AND FILLEY 1974"



## REQUERIMIENTOS DEPARTAMENTALES Y ORGANIZACIONALES.

NO OBSTANTE LA ESTRUCTURA QUE ADOPTE LA ORGANIZACIÓN, DEBEN EXISTIR CIERTOS REQUISITOS ESENCIALES QUE SE DEBEN ALCANZAR PARA LOGRAR EL ÉXITO. DICHS REQUISITOS SON DETERMINADOS POR AQUELLOS QUE CAMBIAN LOS RECURSOS POR LOS BIENES O SERVICIOS QUE SE PROVEEN, Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN FACILITARA O INTERFERIRA CON EL LOGRO DE DICHS OBJETIVOS.

PARA CIERTAS ORGANIZACIONES EL REQUISITO PRIMORDIAL SERA LA HABILIDAD PARA COMPETIR CON OTRAS ORGANIZACIONES (PARA SOBREVIVIR) PROVEYENTES DEL MISMO PRODUCTO O SERVICIO. EN ESTE CASO LAS NECESIDADES MAS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN SON EFICIENCIA Y OPERACIONES ECONOMICAS. PARA OTRAS ORGANIZACIONES EL FACTOR PRINCIPAL QUE ASEGURE SU SOBREVIVENCIA SERA EL CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO DE UN PROYECTO O TRABAJO. SU NECESIDAD SERA UNA HABILIDAD PARA PROVEER EL PRODUCTO O SERVICIO QUE EL CLIENTE DESEE.

LAS NECESIDADES EXACTAS DE LA ORGANIZACIÓN AYUDARAN A DETERMINAR LA MAS APROPIADA FORMA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.

## CARACTERISTICAS DE LA DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL:

- 1.- DESARROLLO DE SUBESPECIALIDADES.- SEGUN LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES.
- 2.- AVANCES EN LA ESPECIALIDAD.- POR LA AGRUPACION DE ESPECIALISTAS EN LA MISMA TAREA.
- 3.- SUPERVISION POR UN ESPECIALISTA.- QUIEN CUENTA CON LAS MISMAS HABILIDADES DE LOS SUBORDINADOS.

- 4.- CONTAGIO PROFESIONAL.- LOS ESPECIALISTAS APRENDEN UNOS DE OTROS.
- 5.- MÁXIMO USO DE RECURSOS.- LA ADQUISICIÓN DE RECURSOS PERSONALES, MATERIALES O TÉCNICOS EN ESTE TIPO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN SE BASA EN UNA DEMOSTRACIÓN DE TIEMPO COMPLETO DEL USO DE LOS MISMO.
- 6.- SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.- ESTABILIDAD, FALTA DE PRESIONES, STATUS.
- 7.- DIFICULTAD EN COORDINACIÓN Y PROGRAMACIÓN.- LOS DEPARTAMENTOS SE INTERRELACIONAN.
- 8.- CONFLICTO Y COMPETENCIA ENTRE DEPARTAMENTOS.- POR DEPENDENCIA MUTUA.
- 9.- ORGANIZACIÓN FORMAL.- SE DA SIEMPRE EN LA DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL.
- 10.- PERSPECTIVA A CORTO PLAZO.- SE HACE HINCAPIE EN LAS ACTIVIDADES A REALIZARSE DE INMEDIATO.
- 11.- ESTRUCTURA INFLEXIBLE.- DADAS LAS RELACIONES FORMALES Y LOS OBJETIVOS ORIENTADOS A LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

ESTAS CARACTERÍSTICAS SEÑALAN QUE CUANDO SE REQUIERE DE UN USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS LA ESTRUCTURA FUNCIONAL ES CONVENIENTE. EN ESTA ESTRUCTURA LA ADMINISTRACIÓN SE PREOCUPA POR DESARROLLAR PROCESOS FORMALES Y POR TRATAR CON CONFLICTOS Y COMPETENCIA ENTRE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN ORIENTADA A LOS OBJETIVOS.

- 1.- TENDENCIA A DUPLICAR HABILIDADES Y EQUIPO EN LAS VARIAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.
- 2.- NO PERMITE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO DENTRO DE UNA ESPECIALIDAD NI

4.- CONTAGIO PROFESIONAL.- LOS ESPECIALISTAS APRENDEN UNOS DE OTROS.

5.- MÁXIMO USO DE RECURSOS.- LA ADQUISICIÓN DE RECURSOS PERSONALES, MATERIALES O TÉCNICOS EN ESTE TIPO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN SE BASA EN UNA DEMOSTRACIÓN DE TIEMPO COMPLETO DEL USO DE LOS MISMO.

6.- SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.- ESTABILIDAD, FALTA DE PRESIONES, STATUS.

7.- DIFICULTAD EN COORDINACIÓN Y PROGRAMACIÓN.- LOS DEPARTAMENTOS SE INTERRELACIONAN.

8.- CONFLICTO Y COMPETENCIA ENTRE DEPARTAMENTOS.- POR DEPENDENCIA MUTUA.

9.- ORGANIZACIÓN FORMAL.- SE DA SIEMPRE EN LA DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL.

10.- PERSPECTIVA A CORTO PLAZO.- SE HACE HINCAPIE EN LAS ACTIVIDADES A REALIZARSE DE INMEDIATO.

11.- ESTRUCTURA INFLEXIBLE.- DADAS LAS RELACIONES FORMALES Y LOS OBJETIVOS ORIENTADOS A LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

ESTAS CARACTERÍSTICAS SEÑALAN QUE CUANDO SE REQUIERE DE UN USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS LA ESTRUCTURA FUNCIONAL ES CONVENIENTE. EN ESTA ESTRUCTURA LA ADMINISTRACIÓN SE PREOCUPA POR DESARROLLAR PROCESOS FORMALES Y POR TRATAR CON CONFLICTOS Y COMPETENCIA ENTRE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN ORIENTADA A LOS OBJETIVOS.

1.- TENDENCIA A DUPLICAR HABILIDADES Y EQUIPO EN LAS VARIAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

2.- NO PERMITE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO DENTRO DE UNA ESPECIALIDAD NI

UN AVANCE NOTABLE PUES NO TODOS LOS ESPECIALISTAS DEL AREA TRABAJAN EN EL MISMO DEPARTAMENTO.

3.- LOS ESPECIALISTAS REQUIEREN UNA MAS AMPLIA GAMA DE HABILIDADES QUE EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL, POR OTRO LADO, NO CONTARÁN CON LAS OPORTUNIDADES BRINDADAS POR EL CONTAGIO PROFESIONAL.

4.- LAS CABEZAS DE LA ESTRUCTURA ORIENTADA A LOS OBJETIVOS GUARDAN CARÁCTER DE GENERALISTAS Y SON RESPONSABLES POR UNA GRAN VARIEDAD DE ESPECIALIDADES.

5.- DIFICULTAD EN CUANTO A LÍMITE DE ESPECIALISTAS POR DEPARTAMENTO Y EN CUANTO A SUPERVISIÓN.

6.- LA ENERGÍA DE LAS PERSONAS Y LA EVALUACIÓN DE SUS RESULTADOS - DEPENDE MAS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS O EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES QUE EN LA RUTINA COTIDIANA DE UNA ESTRUCTURA FORMAL.

ESTAS CARACTERÍSTICAS SUGIEREN QUE CUANDO ES ESENCIAL CUMPLIR CON TAREAS EN FECHAS DETERMINADAS, TRATAR CON CLIENTES O RESOLVER PROBLEMAS ÚNICOS ES FAVORABLE LA ESTRUCTURA ORIENTADA A LOS OBJETIVOS. LOS ADMINISTRADORES DE ESTAS ORGANIZACIONES BUSCAN PROVEER RECURSOS, MANTENER EQUIPOS DE TRABAJO Y COORDINAR ESFUERZOS.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACION MATRIX.

ESTA ESTRUCTURA PUEDE SER PERMANENTE EN NATURALEZA O PUEDE POSEER PROYECTOS TEMPORALES QUE EXISTEN HASTA QUE SUS OBJETIVOS SE LOGRAN. EN AMBOS CASOS A LOS INDIVIDUOS SE LES ASIGNA A DOS O MAS UNIDADES EN LA ORGANIZACIÓN Y EXPERIMENTAN SUPERVISIÓN DE VARIAS FUENTES.

LA ESTRUCTURA MATRIX PERMANENTE PUEDE EJEMPLIFICARSE CON UN SERVICIO DE SALUD REGIONAL. EN ESTA ESTRUCTURA LOS DIVERSOS SERVICIOS DE SALUD DE UN ESTADO SON ORGANIZADOS A UN NIVEL ESTATAL: CADA ESTADO TIENE SUS MÉDICOS, DENTISTAS Y TRABAJADORES SOCIALES. POR LO TANTO, CADA ESTADO ES UNA UNIDAD - ORIENTADA A LOS OBJETIVOS CON EL PERSONAL REPORTANDO A UN DIRECTOR ESTATAL, - CON RELACIONES DE TIPO INFORMAL Y EL SERVICIO AJUSTADO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EN EL AREA. AL MISMO TIEMPO, LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ESTATAL SON AGRUPADOS EN UNIDADES FUNCIONALES PARA PROPÓSITOS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y EVALUACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES.

EN LA ORGANIZACIÓN MATRIX POR PROYECTOS LA SITUACIÓN ES MAS FLEXIBLE; LOS PROYECTOS SON EN ELLOS MISMOS UNIDADES ORIENTADAS AL OBJETIVO. PUEDEN ESTABLECERSE EN ESTRUCTURA FUNCIONAL CUANDO EXISTEN COMITÉS ESPECIALES, - FUERZA DE TRABAJO, O GRUPOS DE TRABAJO PARA DETERMINADO PROPÓSITO. LOS PROYECTOS TAMBIÉN SE PUEDEN USAR COMO UNA BASE PARA EL DESARROLLO DE ESTRUCTURAS ORIENTADAS AL OBJETIVO.

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS:

- 1.- OBJETIVOS OPERACIONALES DEFINIDOS.
- 2.- TIEMPO DEFINIDO.
- 3.- GENERALMENTE FUNDADO EN INTERESES GRUPALES.
- 4.- CONVENIENCIA ACUMULATIVA SOBRE EL TIEMPO (ENTRE MAS SE AVANCE - HABRÁ MAYOR INVERSIÓN Y RIESGO).
- 5.- INTERDEPENDENCIA DE UNIDADES O DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- 6.- TRATO CON HECHOS NUEVOS PARA LA ORGANIZACIÓN.

LA ESTRUCTURA MATRIX ES CONVENIENTE CUANDO LAS ORGANIZACIONES SON - LO SUFICIENTEMENTE GRANDES PARA MANTENER DEPARTAMENTOS FUNCIONALES QUE CONTEN-

GAN GRUPOS RELATIVAMENTE EXTENSOS DE PERSONAL TÉCNICO Y CUANDO LOS REQUISITOS ORGANIZACIONALES TIENEN LA NECESIDAD DE VARIOS PROYECTOS. LOS REQUISITOS PRIMORDIALES SERÁN LOS DE LOGRO Y CUMPLIMIENTO DE TAREAS EN TIEMPOS DETERMINADOS MAS QUE EN MAXIMIZACIÓN DE EFICIENCIA Y ECONOMÍA.

COMO RESUMEN DE TODO LO ANTES DICHO TENEMOS QUE LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE TAREAS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES ES:

- A) EL EFECTO DEL TRABAJO PROGRAMADO EN LOS INDIVIDUOS.
- B) EL EFECTO DEL TRABAJO PROGRAMADO EN LA PRODUCTIVIDAD.

ALCANCE DEL DISEÑO DE TAREAS.

- 1) ALARGAMIENTO DEL TRABAJO.- INCREMENTAR EL NÚMERO DE TAREAS A REALIZAR.
- 2) ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.- PLANEACIÓN Y CONTROL DE FUNCIONES.
- 3) DESARROLLO DE GRUPOS AUTÓNOMOS DE TRABAJO.

EL DISEÑO DE TAREAS PROMUEVE DOS VALORES SOCIALES IMPORTANTES:

- 1) SATISFACCIÓN DEL SER HUMANO.
- 2) PRODUCTIVIDAD DE BIENES Y SERVICIOS.

PERO CUENTA CON TRES LIMITANTES QUE NO SE DEBEN OLVIDAR:

- 1) LOS INDIVIDUOS NUNCA SON IGUALES ENTRE SÍ.
- 2) EL COSTO DEL APRENDIZAJE.
- 3) SOBREVUALAR LA SITUACIÓN DE TRABAJO; ES DECIR, SOBREENFATIZAR LA ESTRUCTURA Y PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO.

D) DINAMICA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

"NO HAY NADA MAS DIFÍCIL DE HACER, NI MAS DUDOSO DE ÉXITO, NI MAS DIFÍCIL DE MANEJAR, QUE INICIAR UN NUEVO ORDEN DE COSAS. PUES EL REFORMADOR TIENE ENEMIGOS EN TODOS LOS - QUE SE BENEFICIAN DEL VIEJO ORDEN, Y SÓLO DEFENDEDORES - MEDIADORES EN TODOS AQUELLOS QUE PODRÁN BENEFICIARSE DEL NUEVO ORDEN, ESTOS MEDIADORES SURGIENDO PARCIALMENTE DE LA INCREULIDAD DEL GÉNERO HUMANO, QUE NO CREE VERDADERAMENTE EN NADA NUEVO HASTA NO EXPERIMENTAR EN ELLO."

MACHIABELLO : "THE PRINCE"

ANATOMIA DEL GRUPO.

EXISTEN TRES ELEMENTOS INTERRELACIONADOS DENTRO DE CADA GRUPO: INTERACCIÓN, ACTIVIDAD Y SENTIMIENTO.

"LA INTERACCIÓN SE REFIERE AL COMPORTAMIENTO ENTRE INDIVIDUOS, LAS ACTIVIDADES, SIMPLEMENTE, SON LAS COSAS QUE LAS PERSONAS HACEN; Y LOS SENTIMIENTOS INCLUYEN PROCESOS EMOCIONALES Y MENTALES QUE EXISTEN DENTRO DE CADA PERSONA Y QUE NO PUEDEN VERSE, PERO CUYA PRESENCIA SE INDUCE DE LA INTERACCIÓN Y ACTIVIDAD DE LAS PERSONAS."

LOS GRUPOS SON SISTEMAS Y ESO IMPLICA QUE SUS PARTES ESTÁN INTERRELACIONADAS Y ACTÚAN INTERDEPENDIENTEMENTE.

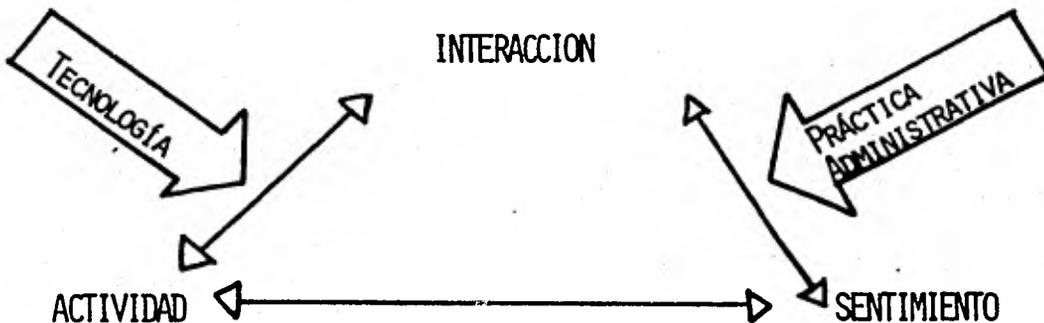
EL GRUPO OFRECE AL INDIVIDUO:

1) LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES SOCIALES COMPLEJAS.

- 2) UN SOPORTE EMOCIONAL EN LA IDENTIFICACIÓN DE UNO MISMO Y EN EL TRATO CON OTROS, Y
- 3) AYUDA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.

LA ORGANIZACIÓN MODELA AL GRUPO YA QUE LA TECNOLOGÍA Y LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS BAJO LAS CUALES SE TRABAJA PREDETERMINA EL AMBIENTE EN LOS GRUPOS, SU DESARROLLO Y FUNCIONES; ÉSTO ES, AL SELECCIONAR EL EQUIPO Y DEFINIR LOS MÉTODOS DE TRABAJO, AL PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR, LOS ADMINISTRADORES "DISEÑAN SU ESCENARIO Y ESCRIBEN SU GUIÓN".

EXISTEN TRES ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA DINÁMICA DEL GRUPO:

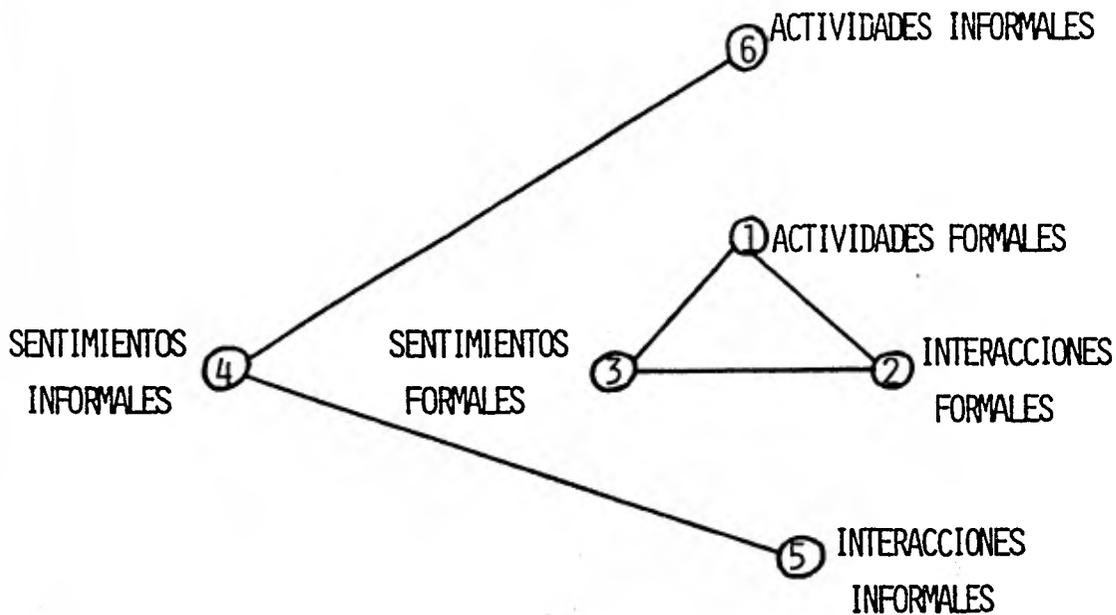


AL ACOMODAR A LAS GENTES EN EL SISTEMA DE TRABAJO, LA TECNOLOGÍA NO SOLO PRESCRIBE Y PREDISPONE SUS ACTIVIDADES, SINO QUE TAMBIÉN CONFRONTA A CADA GRUPO CON SUS CONDICIONES Y PROBLEMAS PARTICULARES DE TRABAJO.

LA FORMA EN QUE SE PLANEE, ORGANICE, DIRIJA Y CONTROLE SON DETERMINADAS TAMBIÉN POR PATRONES DE INTERACCIÓN, ACTIVIDAD Y SENTIMIENTO DEL GRUPO. LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA DETERMINA QUE PERSONAS SON MAS FACTIBLES PARA TRATAR ENTRE SÍ.

AL REALIZAR LAS TAREAS QUE LES SON ASIGNADAS, CADA PERSONA TRATA -

CON OTRAS. LOS SENTIMIENTOS NO PLANEADOS SON INEVITABLES Y PROVOCAN LA COMUNICACIÓN, ACTIVIDAD E INTERACCIÓN CONFORME A UNA VARIEDAD DE PATRONES INFORMALES.



LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS TIENEN NECESIDADES DE AFILIACIÓN Y PERTENENCIA, Y, EN CONSECUENCIA, DESEOS DE ESTIMA SOCIAL, PRESTIGIO Y POSICIÓN. EL TIPO DE MEMBRESÍA O PERTENENCIA QUE EXPERIMENTAN LAS PERSONAS DEPENDE TANTO DE FACTORES INTERNOS COMO EXTERNOS:

FACTORES INTERNOS:

- 1) TÍTULO DEL PUESTO.
- 2) PAGA O SALARIO.
- 3) HORARIO DE TRABAJO.
- 4) MOVILIDAD EN EL TRABAJO.
- 5) SÍMBOLOS DE LA OFICINA (TELÉFONO, DESPACHO, SECRETARIA, ETC.)

FACTORES EXTERNOS:

- 1) LO QUE LA PERSONA TRAE CONSIGO AL TRABAJO INFLUYE EN SU POSICIÓN EN EL MISMO. (EDUCACIÓN, EDAD, ESTADO CIVIL, SEXO, ANTECEDENTES ÉTNICOS, ETC.)
- 2) LA PERSONALIDAD.

EL ÉXITO DEL GRUPO EN LOGRAR SUS METAS DEPENDE DE LA FUERZA DE COHESIÓN INTERNA DEL MISMO. LA COHESIÓN ES UNA AYUDA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, Y, AL MISMO TIEMPO, PUEDE SER REFORZADA SI SE COMPARTE EL ESFUERZO.

LAS FUENTES DE COHESIÓN SON VARIADAS, LAS MAS IMPORTANTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SON:

- A) HOMOGENEIDAD.- QUE LOS MIEMBROS DEL GRUPO CUENTEN CON INTERESES Y ANTECEDENTES COMUNES.
- B) COMUNICACIÓN.- EL PLATICAR CON OTROS PERMITE DESARROLLAR INTERESES, VALORES Y ESTÁNDARES COMUNES AL MISMO TIEMPO QUE EXPRESAR IDEAS Y SENTIMIENTOS.
- C) AISLAMIENTO.- EL AISLAMIENTO FÍSICO DE LOS GRUPOS AYUDA A AUMENTAR SU COHESIÓN.
- D) TAMAÑO.- LOS GRUPOS GRANDES DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN, PERMITEN LA HETEROGENEIDAD Y, POR LO TANTO, DEBILITAN LA COHESIÓN.
- E) PRESIÓN EXTERNA.- LOS MIEMBROS DEL GRUPO TIENDEN A UNIRSE MAS ANTE PRESIONES Y CAMBIOS DEL MEDIO.
- F) POSICIÓN DEL GRUPO.- LAS PERSONAS PREFIEREN GRUPOS CON UN ALTO STATUS Y ÉSTE DEPENDE PRIMORDIALMENTE DE LOS MISMOS FACTORES QUE DETERMINAN EL STATUS INDIVIDUAL.

"LOS ADMINISTRADORES DEBEN ENTENDER COMO SE DESARROLLAN Y OPERAN LOS GRUPOS EN BUSCA DE UN MANEJO EFECTIVO DE LOS MISMOS."

EL "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" O "CAMBIO PLANEADO" ES UNA NUEVA MANERA DE MANEJAR A LOS INDIVIDUOS Y A LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN.

SU FINALIDAD ES CAMBIAR LAS CREENCIAS Y ACTIVIDADES DE LAS PERSONAS. PERMITE DIAGNOSTICAR LAS FALLAS ORGANIZACIONALES ENFOCÁNDOSE EN EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL, EN LOS PROCESOS DE INTERACCIÓN HUMANOS Y EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

SE PUEDE DECIR QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.) VA EN OPOSICIÓN A LA SECUENCIA TÍPICA DE "QUE CAMBIA A QUIEN" DESTACANDO QUE ES EL CAMBIO EN LOS VALORES PERSONALES Y EN EL SISTEMA QUE AUNADOS A LOS CAMBIOS EN LA MANERA EN QUE LA GENTE SE TRATA ENTRE SÍ LO QUE VIENE PRIMERO.

"SOLO ENTONCES ES EL GRUPO CAPAZ DE TRATAR LOS PROBLEMAS OPERACIONALES Y DE MAXIMIZAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL."

EL MODELO GENERAL DEL D.O. CONSTA DE LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1) PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAMBIO.
- 2) CAMBIO DE LAS ACTIVIDADES Y HÁBITOS INDIVIDUALES.
- 3) CAMBIO DEL CLIMA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN.
- 4) DETERMINACIÓN DE NUEVAS ESTRUCTURAS.
- 5) RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COTIDIANOS.

LOS PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES, COSTOS, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN; ES DECIR, LA TOTALIDAD DEL LADO RACIONAL DE LA EMPRESA, DEPENDE EN CÓMO SE SIENTE EL GRUPO ACERCA DE SÍ MISMO Y CÓMO LAS GENTES SE SIENTEN UNAS CON RESPECTO A OTRAS.

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CONSIDERA LOS FACTORES HUMANOS Y CULTURALES COMO LOS MAS IMPORTANTES PARA EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN."

EL D. O. ES UNA FILOSOFÍA Y UN MÉTODO ADMINISTRATIVO ENFOCADO A LA CULTURA INFORMAL MAS QUE A LA ESTRUCTURA FORMAL DEL TRABAJO, AUTORIDAD, PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS. ÁTACA LAS ACTITUDES PREVALECIENTES Y LAS CREENCIAS DE LAS PERSONAS EN LOS GRUPOS ORGANIZACIONALES. PARTICULARMENTE - BUSCA DESARROLLAR ACTITUDES Y CREENCIAS COMO:

"LAS PERSONAS SON VALORADAS EN ELLAS MISMAS."

"LAS PERSONAS SON VALORADAS AL TRABAJAR CON OTRAS."

"LA SINCERIDAD ES PRODUCTIVA PARA TODOS."

"SOLO SI EXISTE LA COMUNICACIÓN FRANCA Y HONESTA SE PODRÁN RESOLVER PROBLEMAS OPERACIONALES."

ESTA FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA TAMBIÉN PRETENDE DESARROLLAR CIERTAS HABILIDADES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICULARMENTE EN EL HECHO DE DAR Y RECIBIR UNA VERDADERA RETROALIMENTACIÓN.

DE ACUERDO CON EL D. O. ES NECESARIO CAMBIAR DICHAS ACTITUDES, VALORES Y CREENCIAS ANTES DE ATENTAR CAMBIOS EN EL LADO TÉCNICO DEL NEGOCIO.

LA FILOSOFÍA DEL D. O. HA NACIDO COMO CONSECUENCIA DE PROBLEMAS QUE APARECEN EN LAS ORGANIZACIONES A MEDIDA QUE ÉSTAS CRECEN Y MADURAN. LAS METAS ORGANIZACIONALES DEBEN CAMBIAR PARA ADAPTARSE A LOS REQUISITOS SOCIALES, SIN EMBARGO, ALGUNAS ORGANIZACIONES A VECES TIENEN UNA TENDENCIA POR ENTRENAR A LOS

PARTICIPANTES EN INTERESARSE EN MANTENER SU POSICIÓN JERÁRQUICA; LA GENTE - SE ESPECIALIZA TANTO QUE NO PUEDE TRATAR CON OTROS Y SE VUELVE IMPACIENTE.

AMBOS, LA ORGANIZACIÓN Y LA GENTE NECESITAN ESCLARECER DE ALGUNA MANERA, LOS MUCHOS CONFLICTOS INTERPERSONALES E INTERDEPARTAMENTALES QUE RESULTAN DE LA ESPECIALIZACIÓN.

VARIOS MÉTODOS HAN SIDO DESARROLLADOS PARA IMPLEMENTAR EL D. O.:

CUESTIONARIOS, RETROALIMENTACIÓN, GRUPOS T O DE SENSIBILIDAD, EJERCICIOS ENFOCADOS Y ENCUENTROS DE CONFRONTACIÓN, ENTREVISTAS Y LECCIONES PARA AYUDAR A LA GENTE A INTERPRETAR LOGICAMENTE LO QUE HAN APRENDIDO.

UN PROGRAMA COMPLETO DE D. O., QUE INTEGRE UN DETERMINADO NÚMERO DE ESTOS MÉTODOS CULMINA EN PROYECTOS DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS EN LOS QUE LOS PARTICIPANTES BIEN ENTRENADOS PLANEAN LA AUTORIDAD ESTRUCTURAL, ASPECTOS ECONÓMICOS Y TÉCNICAS OPERACIONALES DE LA EMPRESA.

EXISTEN TRES PASOS ESENCIALES INVOLUCRADOS EN TODOS LOS MÉTODOS NO OBSTANTE CUAL SE ELIJA PARA UN DETERMINADO PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- 1) RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN,
- 2) RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN, Y
- 3) PLANEACIÓN DE NUEVAS SOLUCIONES.

EL D. O. NO DEBE SER INTERPRETADO COMO UN MÉTODO IDEAL DE ADMINISTRACIÓN, TIEN SUS PROBLEMAS, ENTRE OTROS: ACEPTAR QUE NO ES LO MISMO CONOCER

SU FILOSOFÍA QUE APLICARLA EN LA PRÁCTICA.

LA GENTE EN LA ORGANIZACIÓN DEBE SENTIR LA NECESIDAD DE CAMBIAR ANTES DE QUE UN AGENTE DE CAMBIO INTERNO O EXTERNO PROMUEVA CUALQUIER CAMBIO.

DICHO AGENTE DE CAMBIO DEBE ACTUAR COMO CONSULTANTE SIN IMPORTAR SU POSICIÓN DE MIEMBRO O EXTRAÑO A LA ORGANIZACIÓN.

"LAS ORGANIZACIONES DEBEN PLANEAR LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA SU SUPERVIVENCIA, ASÍ COMO LA FORMA EN QUE ÉSTOS DEBERÁN PRESENTARSE A LOS MIEMBROS DEL GRUPO A FIN DE QUE SEAN AGUILATADOS, ACEPTADOS E IMPULSADOS."

#### OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

##### A) OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1.- MEJORAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- 2.- INCREMENTAR LA ADAPTABILIDAD.
- 3.- INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD.
- 4.- SUSTITUCIÓN DE CONCEPTOS SISTEMÁTICOS POR PRECEDENTES FUERA DE MODA.

##### B) OBJETIVOS INDIVIDUALES:

- 1.- PROVEER OPORTUNIDAD DE DESARROLLO AL SER HUMANO.
- 2.- INCREMENTAR LA CONCIENTIZACIÓN.
- 3.- INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA.
- 4.- INTEGRAR OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y OBJETIVOS INDIVIDUALES.

#### CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- 1) PROCESO DE CAMBIO PLANEADO.
- 2) CAMBIO COMPRENSIBLE.
- 3) ENFASIS EN EL TRABAJO DE GRUPO.
- 4) CAMBIO A LARGO PLAZO.
- 5) PARTICIPACIÓN DE UN AGENTE DE CAMBIO.
- 6) ENFASIS EN LA INTERVENCIÓN Y ACCIÓN DE INVESTIGACIONES.

#### PASOS DE LA INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- 1) DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.
- 2) RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE AQUELLOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO.
- 3) RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
- 4) USO DE LA INFORMACIÓN POR EL GRUPO.
- 5) DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA CON AYUDA DE LA INFORMACIÓN.
- 6) PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN NECESARIA.
- 7) LLEVAR A CABO LA ACCIÓN DE CAMBIO NECESARIA.

ANALIZAR LAS NUEVAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS, ESTO ES, LA DINÁMICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONALES NOS PERMITE ENTENDER OBJETIVA Y REALMENTE EL CURSO QUE SIGUEN LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES; LA PARTICIPACIÓN DEL HOMBRE YA NO ES COMO UN "RECURSO DE TRABAJO" MÁS, AHORA EL INDIVIDUO ES CONSIDERADO EN SU INTEGRIDAD COMO SER HUMANO, COMO MIEMBRO Y PARTICIPANTE ACTIVO DE LAS ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN.

POR LO ANTES DICHO, ES IMPORTANTE DESTACAR QUE EL HOMBRE DEBE CONSIDERARSE SIEMPRE COMO PARTE INTEGRANTE DE TODO ORGANISMO SOCIAL.

TEMA III

"COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES"

## TEMA III

### "COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES"

#### A) LA MOTIVACION.

SNOOPY "AYER ERA UN PERRO, HOY SOY UN PERRO, MAÑANA PROBABLEMENTE SEGUIRÉ SIENDO UN PERRO. SÓLO EXISTE UNA MUY PEQUEÑA - ESPERANZA DE MEJORAR."

CLARK GESNER: "ERES UN BUEN HOMBRE CHARLIE BROWN"

LOS INDIVIDUOS, COMO TODOS LOS ANIMALES, BUSCAN SOLO AQUELLAS SITUACIONES AGRADABLES TRATANDO DE EVITAR LAS DOLOROSAS. ESTA CARACTERÍSTICA SE DA TAMBIÉN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. PARA ANALIZARLA DEBEMOS CONSIDERAR, QUE EL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJO ES UNA FUNCIÓN FORMADA TANTO POR - LO QUE EL INDIVIDUO COMO PERSONA TRAE CONSIGO AL TRABAJO, COMO POR TODO AQUELLO QUE EL TRABAJO BRINDA AL INDIVIDUO.

LAS NECESIDADES SON LAS QUE HACEN ACTUAR A LAS PERSONAS DE DETERMINADA MANERA. "LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES" DESARROLLADA POR ABRAHAM MASLOW EN 1960 Y SU IDEA CENTRAL ES QUE LAS NECESIDADES HUMANAS -FISIOLÓGICAS, DE SEGURIDAD, DE AMOR, DE ESTIMA Y ACTUALIZACIÓN PERSONAL- ESTÁN ARREGLADAS EN UNA JERARQUÍA POTENCIAL. LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS SE ENCUENTRAN EN LA JERARQUÍA MAS BAJA Y LA ACTUALIZACIÓN PERSONAL EN LA MÁS ELEVADA. ESTE MODELO JERÁRQUICO PROPONE QUE AL SER SATISFECHAS LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, VAN SURGIENDO LAS NECESIDADES DE LOS SIGUIENTES NIVELES MOTIVANDO ASÍ

EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

LA CUALIDAD DINÁMICA DE ESTA TEORÍA DE LAS NECESIDADES ES IMPORTANTE PARA COMPRENDER Y MANEJAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. LAS NECESIDADES SATISFECHAS SE CONVIERTEN EN MOTIVACIONES MUCHO MENOS DIRECTAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO QUE AQUELLAS NO SATISFECHAS, DE ALLÍ LA IMPORTANCIA DE CONOCER LAS NECESIDADES NO SATISFECHAS DE LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN PARA PODER INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO FAVORABLEMENTE.

GENERALMENTE LOS DOS NIVELES MÁS BAJOS DE LA ESCALA JERÁRQUICA --- -NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD-, SE ENCUENTRAN SATISFECHAS POR EL INDIVIDUO QUE ENTRA A LA ORGANIZACIÓN. LA CUESTIÓN ESTÁ EN RELACIONAR EL TRABAJO CON LAS NECESIDADES SUPERIORES TALES COMO EL AMOR, LA ESTIMA Y ACTUALIZACIÓN PERSONAL. HISTÓRICAMENTE LA FUENTE PRIMORDIAL DE SATISFACCIÓN DEL AMOR, O NECESIDAD SOCIAL, ES LA FAMILIA. FUERA DE LA FAMILIA EL INDIVIDUO BUSCA SATISFACER NECESIDADES COMO MEMBRECÍA, AFECTO, AFILIACIÓN, ETC. EN LA SOCIEDAD MODERNA, MANTENER UNA FAMILIA SIGNIFICA TENER UN TRABAJO, Y ES ASÍ COMO EL TRABAJO HA PASADO A SER LA FUENTE DE SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES SOCIALES DEL INDIVIDUO.

EL DESEO DE ESTIMA TIENDE A MOVERSE A UN NIVEL DE CONSCIENCIA: SE REFIERE TANTO A LA ESTIMA PERSONAL COMO A LA RECIBIDA POR LOS DEMÁS. LA ORGANIZACIÓN ES UNA FUENTE DE SATISFACCIÓN DE ESTA NECESIDAD AL CREAR POSICIONES JERÁRQUICAS Y STATUS SOCIAL SIMBÓLICO, ASÍ COMO PRERREQUISITOS QUE REFLEJAN EL DESEO DE DIFERENCIACIÓN PERSONAL, Y POR LO TANTO, DE ESTIMA.

"LO QUE EL HOMBRE PUEDE SER, LO DEBE SER." ESTA NECESIDAD ES LA ---

CONOCIDA COMO ACTUALIZACIÓN PERSONAL.

MOTIVOS ADQUIRIDOS SOCIALMENTE.-

UNA VEZ ANALIZADA LA NATURALEZA DEL HOMBRE COMO PERSONA INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES ES IMPORTANTE ESTUDIAR LA FORMA EN QUE ÉSTE, AL FORMAR PARTE DE UN GRUPO SOCIAL, TAMBIÉN PUEDE SENTIR NECESIDADES COMPARTIDAS QUE DEBE SATISFACER, ES DECIR, ES MOTIVADO A ACTUAR CONJUNTAMENTE.

EXISTEN TRES MOTIVOS IMPORTANTES ADQUIRIDOS SOCIALMENTE QUE DISPONEN A LAS PERSONAS A ACTUAR DE TAL MANERA QUE AFECTAN EL DESARROLLO DEL TRABAJO. ESTAS SON:

- 1) NECESIDAD DE LOGRO.
- 2) NECESIDAD DE AFILIACIÓN.
- 3) NECESIDAD DE PODER.

QUE JUNTO CON LA NECESIDAD GENERAL DE COMPETENCIA, ENMARCAN PATRONES DE COMPORTAMIENTO IMPORTANTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.

LOS MOTIVOS SOCIALES SON APRENDIDOS INCONSCIENTEMENTE COMO UN ACCIDENTE DENTRO DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL. AL APREMIAR UN ACTO, DICHO ACTO SE REFUERZA.

PERO LA MOTIVACIÓN Y EL ÉXITO DEPENDEN EN ALGO MÁS QUE LAS NECESIDADES. DEPENDEN DE LA SITUACIÓN Y COMO ÉSTA INTERACTÚA CON EL INDIVIDUO. - DEBEN EXISTIR INDICACIONES EN LA SITUACIÓN QUE FORTIFIQUEN LA CREENCIA O DESEO QUE EL ESFUERZO RESULTARÁ EN LOGRO Y EL LOGRO SERÁ COMPENSADO.

EL HOMBRE, COMO INDIVIDUO Y COMO MIEMBRO DE UN GRUPO, ES UN SER -

EMOCIONAL (BUSCA SATISFACER NECESIDADES) Y UN SER RAZONABLE (BUSCA LA MEJOR MANERA DE SATISFACER DICHAS NECESIDADES), AL MISMO TIEMPO. SU COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDE SER APRENDIDO POR EL MÉTODO DE "PRUEBA—ERROR", ÉSTO ES: LA GENTE TIENDE A REPETIR LOS ACTOS QUE HAN BRINDADO RESPUESTAS FAVORABLES EN EL PASADO Y A ELIMINAR TODOS AQUELLOS QUE, O NO HAN DADO BUENOS RESULTADOS O HAN RESULTADO EN CONSECUENCIA DESFAVORABLES.

POR LAS RAZONES ANTES EXPUESTAS SE SABE QUE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO DEPENDE ENORMEMENTE EN LO QUE EL TRABAJADOR DESEE PRODUCIR. PARA COMPRENDER ESTA SITUACIÓN SE PRESENTAN LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA "TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS Y VALORES" DESARROLLADA POR LEWIN EN 1951, QUE, ASÍ COMO LA "TEORÍA DE LAS NECESIDADES" DE MASLOW NOS AYUDA A COMPRENDER AL HOMBRE COMO INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, ÉSTA NOS DARÁ LAS PAUTAS PARA ENTENDER SU COMPORTAMIENTO EN GRUPOS DENTRO DE LA MISMA.

DICHA TEORÍA SE BASA EN LOS PUNTOS SIGUIENTES:

1) LA GENTE ASIGNA VALORES OBJETIVAMENTE A LO QUE ESPERAN OBTENER DE VARIOS CURSOS DE ACCIÓN; Y, POR LO TANTO, TIENEN PREFERENCIAS ENTRE LOS POSIBLES RESULTADOS BASÁNDOSE EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO.

2) CUALQUIER EXPLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO MOTIVADO DEBE CONSIDERAR NO SOLO LA FINALIDAD QUE LA GENTE PRETENDE LOGRAR, SINO TAMBIÉN EL GRADO AL CUAL CONSIDERAN QUE SU ACTUACIÓN EN EL GRUPO CONTRIBUYE AL LOGRO DE LOS RESULTADOS QUE SE PREFIEREN.

ÉSTA TEORÍA RECONOCE QUE LAS PREFERENCIAS Y ESPERANZAS DIFIEREN ENTRE LOS INDIVIDUOS, PERO NO PRETENDE CATALOGAR POR ESTAS DIFERENCIAS A LOS MISMOS, SINO QUE LOS TOMA COMO UN GRUPO SOCIAL.

"ENTRE MAS CLARAMENTE ENTIENDAN LOS ADMINISTRADORES QUE TIPO DE COMPORTAMIENTO GUÍA AL LOGRO DESEADO, SERÁ MÁS FÁCIL PARA ELLOS CONSIDERAR QUIEN DEBE COMPORTARSE DE QUÉ MANERA Y QUÉ CONDICIONES ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES ESTIMULARÁN EL COMPORTAMIENTO REQUERIDO."

B) RECEPCION, APRENDIZAJE Y PODER.

HOMBRE POBRE: "SEÑOR, ¿ES CIERTO QUE PARA USTED MIL AÑOS SON COMO UN MINUTO?"

SEÑOR: "SI, ES CIERTO."

HOMBRE POBRE: "¿Y ES CIERTO TAMBIÉN QUE PARA USTED MIL - DÓLARES SON COMO UN CENTAVO?"

SEÑOR: "SI, ES TAMBIÉN CIERTO."

HOMBRE POBRE: "ENTONCES, SEÑOR, ¿PODRÍA USTED DARME MIL - DÓLARES?"

SEÑOR: "SI, EN UN MINUTO."

SRITA. TRUTWELL: "NO PATERNALICE, POR FAVOR, SR. ARCHER."

SR. ARCHER: "¿POR QUÉ NO? YO NO CREO QUE LA GENTE - SEPA TODO DE NACIMIENTO Y LO OLVIDE AL ENVEJECER."

ROSS MACDONALD: "THE GOODBYE LOOK"

ENTRE LAS ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES REQUERIDAS DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA LA ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS, LA TOMA DE DECISIONES Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. PARA HACER ÉSTO ES NECESARIO PROCESAR INFORMACIÓN "RACIONALMENTE", ENFOCANDO LA ATENCIÓN A "LOS HECHOS"

DE LA SITUACIÓN PERMITIENDO QUE LA "EMOCIÓN" Y LA "PERCEPCIÓN" ENTREN EN EL MAS BAJO GRADO POSIBLE.

EXISTE TANTO UN SISTEMA COMO UN ORDEN EN LA FORMA DE PERCIBIR A - OTROS, A OBJETOS, PROCESOS, HECHOS Y ES, POR LO TANTO, POSIBLE ENTENDER, PREDECIR CÓMO Y POR QUÉ LA GENTE PERCIBE LAS COSAS COMO LO HACE.

"LA PERCEPCIÓN ES UN PROCESO ORGANIZADO DE CONCLUIR LO QUE EXISTE REALMENTE EN EL MUNDO: TIEMPO, ESPACIO, OBJETOS Y HECHOS, BASADOS EN ALGO MAS QUE UN SIMPLE ESTÍMULO."

INDIVIDUALMENTE CADA PERSONA PERCIBE DE DIFERENTE MANERA LAS MISMAS COSAS, ÉSTO ES DEBIDO A QUE EXISTEN TRES COMPONENTES BÁSICOS DE LA PERCEPCIÓN:

- 1) SELECCIÓN DEL ESCENARIO.- CONCIERNE LA SENSACIÓN ACTUAL DE UN ESTÍMULO POR EL INDIVIDUO.
- 2) LA INTERPRETACIÓN.- ES LA INFORMACIÓN RECIBIDA Y ORGANIZADA POR CADA INDIVIDUO PARA PODER DERIVAR SU SIGNIFICADO.
- 3) LA REACCIÓN O RESPUESTA DEL INDIVIDUO.- QUE ES EN SÍ LA INTERPRETACIÓN DEL COMPORTAMIENTO AL PERCIBIRLA CADA QUIEN.

EXISTEN TAMBIÉN CIERTAS CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN, ÉSTAS SON MECANISMOS DE DEFENSA. DE LA MISMA MANERA CADA SITUACIÓN CUENTA CON CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN QUIEN LA PERCIBE YA SEA LO PERCIBIDO UN OBJETO, UN HECHO O UNA PERSONA.

EN CONCLUSIÓN, SE PUEDE DECIR QUE LA MAYORÍA DE LOS SERES HUMANOS

EXPERIMENTAN UNA VARIEDAD DE DIFICULTADES AL TRATAR DE TOMAR LAS COSAS OBJETIVAMENTE PUES LAS PROPIAS IDEAS, CREENCIAS Y PRINCIPIOS LLEGAN A DISTORSIONAR LA PERCEPCIÓN, ASÍ COMO LAS CIRCUNSTANCIAS ÚNICAS DE CADA SITUACIÓN PERCIBIDA.

LO MAS IMPORTANTE A CONSIDERAR PARA PREDECIR LA PERCEPCIÓN DEL INDIVIDUO ES CONOCER SUS NECESIDADES Y ESPECTATIVAS, Y AL ENFOCAR LA ATENCIÓN EN ESTOS ASPECTOS, TOMANDO SIEMPRE EN CUENTA EL ESTÍMULO Y EL CONTEXTO SITUACIONAL DENTRO DEL CUAL SE PERCIBE, SERÁ MÁS FÁCIL ENTENDER LA COMPLEJIDAD DE LA PERCEPCIÓN HUMANA.

"EL APRENDIZAJE ES UN PROCESO CONSTANTE Y UN CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO QUE OCURRE COMO RESULTADO DE UNA PRÁCTICA."

PERCEPCIÓN Y APRENDIZAJE VAN UNIDOS. ES TÍPICO QUE SE EXPLIQUE EL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO POR EL APRENDIZAJE EN TÉRMINOS DEL ESTÍMULO AMBIENTAL Y ACTOS ESPECÍFICOS DE COMPORTAMIENTO CONOCIDOS COMO RESPUESTAS; ES DECIR, LOS CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO SON UNA CONTINUIDAD RESULTANTE DE ESTÍMULOS Y RESPUESTAS.

HASTA AHORA SE CONOCEN DOS FORMAS FUNDAMENTALES DE APRENDIZAJE QUE SE HAN LLAMADO "CONDICIONAMIENTOS." EL PRIMERO DE ELLOS ES EL "CONDICIONAMIENTO CLÁSICO" DESCUBIERTO POR EL PSICÓLOGO RUSO PAVLOV, QUE NOS DICE QUE EXISTEN UN ESTÍMULO INCONDICIONADO QUE PROVOCA UNA RESPUESTA INCONDICIONADA Y UN ESTÍMULO QUE SE CONDICIONA PARA QUE PROVOQUE UNA RESPUESTA CONDICIONADA DESEADA.

EL OTRO TIPO DE CONDICIONAMIENTO ES EL CONOCIDO COMO "OPERANTE E INSTRUMENTAL" EN ÉL EL ESTÍMULO INCONDICIONADO ACTÚA COMO REFUERZO DE LA RESPUESTA, SERÁ POSITIVO SI LA RESPUESTA ES FAVORABLE Y POR LO TANTO TENDERÁ A REPE-

TIRSE: SERÁ NEGATIVO DE SUCEDER LO CONTRARIO Y LA RESPUESTA SE PERDERÁ.

UNA CARACTERÍSTICA ENCONTRADA FRECUENTEMENTE EN EL CONDICIONAMIENTO ES LA "GENERALIZACIÓN". ESTA OCURRE CUANDO LA PERSONA RECIBE UN ESTÍMULO MUY PARECIDO A UNO ANTERIOR QUE PRODUCE YA UNA RESPUESTA; EL NUEVO ESTÍMULO QUEDARÁ TAMBIÉN LIGADO A LA RESPUESTA CONOCIDA.

OTRA CARACTERÍSTICA IMPORTANTE ES LA "EXTINCIÓN" QUE CONSISTE EN LA PÉRDIDA DE LA RESPUESTA CONDICIONADA AL NO SER REFORZADA. EXTINCIÓN NO SIGNIFICA OLVIDO NI CASTIGO, NO DEBEN CONFUNDIRSE LOS TÉRMINOS.

"EL APRENDIZAJE ES UN PROCESO QUE INVOLUCRA LA PERSONALIDAD TOTAL DEL INDIVIDUO. LA BASE FUNDAMENTAL DE ESTE PROCESO ES EL ADQUIRIR INFORMACIÓN MÁS QUE DAR UNA RESPUESTA ESPECÍFICA, COMO PROPONEN LOS CONDICIONAMIENTOS."

ESTO ES LO QUE SOSTIENEN LOS TEÓRICOS DEL CONOCIMIENTO. DAN MAYOR IMPORTANCIA A LOS PROPÓSITOS, ANÁLISIS Y PROCESOS PERCEPTIVOS -COMO RAZONAR Y RESOLVER PROBLEMAS- QUE AL SIMPLE HECHO DE RELACIONAR ESTÍMULOS Y RESPUESTAS.

EN LA DETERMINACIÓN DE LA EXTENSIÓN A LA CUAL LLEGA EL APRENDIZAJE INFLUYEN UNA SERIE DE FACTORES:

- 1) MOTIVACIÓN PARA APRENDER.
- 2) CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.
- 3) APRENDIZAJE PRIMORDIAL (SE PRESENTA LA FORMA EN QUE EL MATERIAL SE APRENDERÁ)
- 4) EL TIPO DE PERIODOS DE PRÁCTICA QUE SE DEN (APRENDIZAJE TOTAL O EN PARTES).

HASTA ESTE PUNTO SE HA HABLADO DEL APRENDIZAJE COMO TAL, COMO TEORÍA ESTÍMULO-RESPUESTA Y COMO TEORÍA COGNOSITIVA ENFOCANDO SU EVOLUCIÓN. - AHORA QUE SE TIENE CLARO QUE ESTE PROCESO DE CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL SE DA PARA EL HOMBRE, ES PRECISO ENFOCARLO A LAS ORGANIZACIONES.

LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES HACEN USO DE LOS REFUERZOS PARA - LOGRAR CIERTO COMPORTAMIENTO DESEADO POR PARTE DE LOS INDIVIDUOS. ENTRE OTROS SE CUENTAN LA ATENCIÓN A LA PERSONA, LA APRECIACIÓN Y APROBACIÓN A LOS HECHOS, EL AFECTO, LA SUMISIÓN A OTROS Y EL DINERO.

ES IMPORTANTE RECONOCER QUE EL REFUERZO POSITIVO, COMO CUALQUIER - OTRO TIPO DE MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO, TIENE SUS LÍMITES.

"EN LO QUE CONCIERNE A RESPONSABILIDAD Y BONDAD, NADIE NECESITA REFUERZOS; EL HOMBRE SABE COMPORTARSE BIEN Y CORRECTAMENTE NO OBSTANTE LOS REFUERZOS QUE SE DEN."

EL PODER, LA AUTORIDAD Y LA INFLUENCIA SON TRES DE LOS CONCEPTOS - FUNDAMENTALES QUE SE REQUIEREN PARA COMPRENDER LA NATURALEZA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS. AYUDAN A EXPLICAR TANTO QUÉ RELACIONES DEBEN EXISTIR, ENTRE LOS INDIVIDUOS, COMO LO QUE EN REALIDAD SON ESTAS RELACIONES.

"EL PODER ES LA HABILIDAD DE UNA PERSONA O DE UN GRUPO PARA LOGRAR QUE OTRA PERSONA O GRUPO CAMBIEN DE CIERTA MANERA."

EL PODER COHERSITIVO DESCANSA EN LA APLICACIÓN, O AMENAZA DE APLICACIÓN DEL CASTIGO FÍSICO.

EL PODER REMUNERATIVO SE BASA EN EL CONTROL SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES Y RECOMPENSAS POR MODIFICACIONES DE SALARIO, COMISIONES, PRESTACIONES Y CONTRIBUCIONES.

EL PODER NORMATIVO SE REFIERE A LA MANIPULACIÓN DE RECOMPENSAS SIMBÓLICAS COMO ESTIMA, STATUS, PUESTOS, ETC. A TRAVÉS DE LÍDERES.

ASÍ COMO EL PODER ES LA HABILIDAD PARA ACTUAR.

"LA AUTORIDAD ES EL DERECHO DE ACTUAR".

ES PODER LEGÍTIMO QUE RECAE EN UNA DETERMINADA PERSONA O POSICIÓN Y ES ACEPTADO Y RECONOCIDO COMO TAL NO SÓLO POR EL TENEDOR DEL PODER SINO POR TODOS AQUELLOS SOBRE LOS QUE RECAE.

"LA INFLUENCIA ES LA CAPACIDAD DE QUE UNA PERSONA O GRUPO LOGRE QUE OTRA PERSONA O GRUPO HAGA ALGO QUE DE OTRA MANERA NO HUBIERA HECHO SIN RECOMPENSA O CASTIGO; SE REFIERE AL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO O GRUPO QUE ALTERA EL COMPORTAMIENTO, ACTITUDES, SENTIMIENTOS, ETC. DE OTROS."

SE PUEDE DECIR QUE CUANDO UNA RELACIÓN DE PODER EXISTE, SE DA, IGUALMENTE, UNA RELACIÓN DE INFLUENCIA, CUANDO UNA RELACIÓN DE AUTORIDAD EXISTE, - EXISTEN TAMBIÉN EL PODER Y LA INFLUENCIA; SIN EMBARGO, LA INFLUENCIA PUEDE ESTAR PRESENTE DONDE NO SE DAN NI EL PODER NI LA AUTORIDAD.

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, LOS MANUALES DE POLÍTICAS, LAS CARTAS DE ORGANIZACIÓN, LA DESCRIPCIÓN DE TRABAJOS Y LOS DEMÁS PAPELES FORMALES, EXPRESAN EL PODER FORMAL Y LA RELACIÓN DE AUTORIDAD DE "DEBE DARSE" DENTRO DE SU

COMPLEJIDAD. EN REALIDAD, LA ORGANIZACIÓN FORMAL ES CREADA BAJO LA DISPOSICIÓN DEL PODER Y AUTORIDAD Y EL RESULTADO DE DIVERSAS FUNCIONES.

ADEMÁS DE SU DISEÑO FORMAL CARACTERÍSTICO, LAS ORGANIZACIONES GUARDAN CIERTOS LINEAMIENTOS INFORMALES QUE REFLEJAN LOS SENTIMIENTOS Y DESEOS - DE SUS MIEMBROS EN CUANTO AL COMPORTAMIENTO CORRECTO Y ACEPTABLE. ESTOS SENTIMIENTOS Y EXPECTATIVAS SON, GENERALMENTE, REFORZADAS POR NORMAS DE GRUPOS INFORMALES QUE CONSTITUYEN TODA UNA RED INFORMAL DE PODER Y AUTORIDAD CONOCIDA COMO "ORGANIZACIÓN INFORMAL".

"EL CONCEPTO ECONÓMICO DE AUTORIDAD SE REFIERE AL DERECHO QUE UNA PERSONA TIENE SOBRE OTRA POR SU PUESTO O POSICIÓN DADA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA."

LAS RELACIONES DE PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAN COMPLEJAS REDES DE TRABAJO EN DONDE UN MIEMBRO PUEDE O NO SER INFLUENCIADO POR OTROS, DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA DE LA SITUACIÓN, LA POSICIÓN DEL QUE INFLUYE Y EL GRADO DE PODER QUE TIENE QUIEN DEBE RESPONDER.

LAS BASES DEL PODER O BASES SOBRE LAS QUE UN INDIVIDUO PUEDE INFLUIR EN OTROS SON FUENTES DE PODER TALES COMO LA CONFIANZA, APROBACIÓN SOCIAL, AGRADABILIDAD, PERSUACIÓN, CONTROL DE LA INFORMACIÓN, AFECTO PERSONAL Y PRESTIGIO.

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ESTOS ASPECTOS SON DETERMINANTES EN EL ROL ADMINISTRATIVO. PARA QUE PUEDAN INFLUIR, LOS DIRIGENTES DEBEN TENER PODER Y AUTORIDAD, ASÍ COMO TACTO PARA LOGRAR, BASÁNDOSE EN ELLOS, QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS TANTO POR ELLOS

MISMOS COMO POR LA NATURALEZA Y FINALIDAD DE LA MISMA.

A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN, EL APRENDIZAJE Y EL PODER, ESPERO QUE HAYA QUEDADO CLARO QUE PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN LOGRE LO MÁXIMO DEL ESFUERZO DE CADA HOMBRE, COMO INDIVIDUO O EN GRUPO, DEBE CONOCER LOS -- PRINCIPIOS DE ESTOS CONCEPTOS PARA PODER MANEJARLOS CORRECTAMENTE EN LA BÚSQUEDA DE UN CONTROL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

### c) COMUNICACION.

"ERASMO ASINTIÓ CON LA CABEZA. ASÍ ES. SE HA CONVERSADO MUCHO Y HAN CIRCULADO MUCHOS RUMORES A TRAVÉS DE LOS AÑOS RESPECTO DE LO QUE NUESTRO SEÑOR MANTENÍA OCULTO EN LA TORRE."

Og MANDINO: "EL VENDEDOR MÁS GRANDE DEL MUNDO"

TODO LO QUE HACE UN ADMINISTRADOR, DESDE MOTIVAR E INFLUIR EN OTROS, HASTA MODIFICAR Y CONTROLAR SU COMPORTAMIENTO A TRAVÉS DE LA PERCEPCIÓN, EL APRENDIZAJE Y EL PODER, GIRA EN TORNO A LA COMUNICACIÓN.

LA COMUNICACIÓN PUEDE SER FORMAL E INFORMAL, PUEDE DARSE POR MEDIO DE PALABRAS HABLADAS O ESCRITAS.

SE PUEDE DISTINGUIR ENTRE TRES TIPOS DE COMUNICACIÓN:

1) COMUNICACIÓN INSTRUMENTAL.- ES AQUELLA QUE SE DIRIGE AL OBJETIVO; QUIEN LA MANDA ESPERA RESPUESTAS CONCRETAS DE QUIEN LA RECIBE. ÉSTA COMUNICACIÓN SE TRANSMITE.

2) COMUNICACIÓN CONSUMATORIA.- SURGE COMO CONSECUENCIA DE UN ESTADO EMOCIONAL O MOTIVACIONAL DEL QUE LA ENVÍA (ALEGRÍA, ENOJO, MIEDO, ETC.). ES LA EXPRESIÓN ESPONTANEA DE UN ESTADO MENTAL QUE SE EMITE.

3) COMUNICACIÓN INCIDENTAL.- SE IMPARTE INFORMACIÓN A OTROS SIN - QUE QUIEN LA ENVÍE TENGA LA INTENCIÓN O CONOCIMIENTO DE HACERLO.

#### MODELO GENERAL DE COMUNICACIÓN.-

CONSISTE EN SEIS ETAPAS BÁSICAS:

- 1) PENSAR.- FORMAR LA IDEA O MENSAJE EN QUIEN COMUNICA.
- 2) CODIFICACIÓN.- PONER EL PENSAMIENTO EN DETERMINADA FORMA POSIBLE DE COMUNICACIÓN.
- 3) TRANSMISIÓN DE LA SEÑAL.- ES, EN REALIDAD, EL ENVÍO DE LA COMUNICACIÓN POR ALGÚN MEDIO, ORAL O ESCRITO.
- 4) RECEPCIÓN.- EL RECEPTOR PERCIBE LA COMUNICACIÓN MEDIANTE LA VISTA, EL OIDO, EL SENTIMIENTO, TACTO, GUSTO U OLFATO.
- 5) DECODIFICACIÓN.- EL RECEPTOR PERCIBE LA SEÑAL RECIBIDA EN COMUNICACIÓN ENTENDIBLE.
- 6) ENTENDIMIENTO.- EL RECEPTOR ENTIENDE EL MENSAJE COMO SE PROPONÍA QUIEN LO MANDÓ.

EN RESUMEN, EL EMISOR CODIFICA UN MENSAJE PARA TRANSMITIR POR MEDIO DE PALABRAS, GESTOS, DIBUJOS O SÍMBOLOS; EL MENSAJE SE RECIBE, DECODIFICA Y - ENTIENDE POR EL RECEPTOR.

EXISTEN BARRERAS POTENCIALES A LO LARGO DE TODO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN:

- A) EL EMISOR TRANSMITE EL MENSAJE ANTES DE ADECUAR O CLARIFICAR SU

PENSAMIENTO.

B) LA TRANSMISIÓN ES RUIDOS, IMPROPIA O INCONSISTENTE CON EL MENSAJE, LA SITUACIÓN O LA GENTE INVOLUCRADA.

C) EL RECEPTOR EVALÚA AL EMISOR Y DISTORSIONA EL MENSAJE POR EXPERIENCIAS O HECHOS PASADOS. LOS RECEPTORES PUEDEN:

-OIR LO QUE ESPERAN OIR.

-OIR LO QUE DESEAN OIR.

-IGNORAR INFORMACIÓN CONFLICTIVA.

-IGNORAR SEÑALES SUPUESTAS.

D) EL RECEPTOR PUEDE DECODIFICAR EL MENSAJE INCORRECTAMENTE POR DIFERENCIAS EN VOCABULARIO, SIGNIFICADO O REDACCIÓN.

YA QUE LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRAN FORMADAS POR MUCHAS GENTES, LA COMUNICACIÓN DEBE PASAR DE UNA PERSONA A OTRA. EN CONSECUENCIA, QUIEN RECIBE UN MENSAJE Y A SU VEZ LO EMITE A OTRO TIENDE A DISTORSIONAR SU CONTENIDO ESPECIALMENTE CUANDO LA COMUNICACIÓN ES ORAL.

EL CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN TIENDE A VARIAR Y A SER MANIPULADO EN BENEFICIO DEL INTERÉS DEL EMISOR; ESTO ES, LA GENTE COMUNICA PARA LOGRAR UN FÍN, PARA SATISFACER UNA NECESIDAD PERSONAL, O PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ES FILTRADA SELECTIVAMENTE Y DISTORSIONADA CONFORME PASA DE PERSONA A PERSONA SEGÚN INTERESES PERSONALES.

"EL ENTENDIMIENTO, A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN, ES GENERALMENTE UN MEDIO PARA EL ADMINISTRADOR, SU FÍN ES INFLUIR."

LA CONGRUENCIA ENTRE LA EXPERIENCIA DE QUIEN COMUNICA, LA INTENCIÓN Y EL ESTAR ALERTA PARECEN PROMOVER UN MEJOR ENTENDIMIENTO EN LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. SIN EMBARGO, LA MAYORÍA DE LOS ADMINISTRADORES - ENFRENTAN UN DILEMA, PUES SU INTENCIÓN PRINCIPAL ES INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS DEMÁS MÁS QUE SER ENTENDIDOS. POR LO TANTO, LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ES UN MEDIO VALIOSOS MAS NO UN FÍN EN SÍ.

#### D) TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y GRUPAL.

"Aquí viene el oso EDUARDO bajando las escaleras, ahora bump, bump, bump, encima de su cabeza. Ésta es la única forma que él conoce para bajar las escaleras, pero a veces siente que realmente existe alguna otra forma de bajar, si sólo pudiera pensar en ella. Y después siente que posiblemente no hay -- otra forma."

A. A. MILNE: "WINNIE THE POOH"

UNA PARTE SIGNIFICATIVA DEL TIEMPO DE LOS DIRECTORES DE UNA ORGANIZACIÓN SE VA EN TOMAR DECISIONES.

LA TEORÍA CLÁSICA DE LA TOMA DE DECISIONES ASUME QUE LAS DECISIONES SE DIRIGEN HACIA UNA ÚNICA Y CAMBIANTE META Y QUE LAS DECISIONES RACIONALES PUEDEN ALCANZARSE PARA LOGRAR ESA META. EL INDIVIDUO ECONÓMICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN CONOCE TODAS LAS POSIBLES ALTERNATIVAS DE UNA SITUACIÓN Y PUEDE ORDENAR RACIONALMENTE SUS PREFERENCIAS DE ACUERDO A SU PROPIA JERARQUÍA DE VALORES, BUSCANDO SIEMPRE MAXIMIZAR EL VALOR DESEADO.

"LA META PRINCIPAL DEL HOMBRE COMO INDIVIDUO ES BUSCAR EL PLACER Y EVITAR EL DOLOR."

LAS TEORÍAS MODERNAS TIENDEN A CONSIDERAR QUE ENTRE MÁS ORGANIZADOS Y UNIDOS SE ENCUENTREN LOS MIEMBROS BAJO UNA GUÍA COMÚN, ESTABLE Y BIEN DEFINIDA, SERÁN MAYORES LAS PROBABILIDADES DE QUE LA ORGANIZACIÓN ACTÚE EFECTIVAMENTE Y QUE SUS MIEMBROS SE ENCUENTREN SATISFECHOS; SIN EMBARGO, LOS TEÓRICOS MODERNOS RECONOCEN QUE UNA ESTABILIDAD TOTAL NUNCA SE LOGRA POR LA SITUACIÓN AMBIENTAL Y LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

LA TOMA DE DECISIONES DEBE ENCAMINARSE A UNA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SECUENCIAL Y NO SIMULTÁNEA.

LA BÚSQUEDA DE POSIBLES CURSOS ALTERNATIVOS CONSTITUYE UNA GRAN PARTE DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

SI LA RACIONALIDAD DEL HOMBRE SE ENCUENTRA REALMENTE UNIDA A SU PSICOLOGÍA Y A SU AMBIENTE SOCIAL, ES NATURAL QUE DIFERENTES PERSONAS DENTRO DE UNA MISMA ORGANIZACIÓN VEAN LA MISMA SITUACIÓN DIFERENTEMENTE Y LLEGUEN, CONSECUTIVAMENTE, A CONCLUSIONES CONTRADICTORIAS DE LA MISMA EVIDENCIA.

ESTO NO SIGNIFICA QUE LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL SEA CAÓTICA, MALA E IMPREDECIBLE, POR EL CONTRARIO, EXISTE UN SISTEMA Y UN ORDEN EN LA MANERA QUE LA MAYORÍA DE LOS INDIVIDUOS TOMA DECISIONES, Y POR LO TANTO, PREDICCIONES SOBRE DICHA TOMA DE DECISIÓN SE PUEDEN DAR.

LA TEORÍA DE LAS DECISIONES TIENDE A CONSIDERAR A LOS TOMADORES DE DECISIONES COMO INDIVIDUOS AISLADOS QUE SE INFORMAN TOTALMENTE DE LOS PROBLEMAS Y MIDEN LAS CONSECUENCIAS OBJETIVA Y RACIONALMENTE. LA REALIDAD DE LA TO-

MA DE DECISIONES INVOLUCRA UN PROCESO MUCHO MENOS FÁCIL. LA INFORMACIÓN SUELE SER INCOMPLETA, LOS PROBLEMAS SUELEN ESTAR FORMULADOS INCORRECTAMENTE Y LA INTERACCIÓN SOCIAL, ASÍ COMO LOS CÁLCULOS RACIONALES, SUELEN INFLUIR EN EL RESULTADO.

LA MAYOR PARTE DE LA INTERACCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES TIENE LUGAR EN JUNTAS, COMITÉS Y OTROS GRUPOS; SIN EMBARGO, HAY DIFERENCIAS IMPORTANTES ENTRE LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y EN GRUPO.

LA EVIDENCIA HA MOSTRADO QUE LOS GRUPOS TIENDEN A TOMAR MEJORES DECISIONES CUANDO RESUELVEN PROBLEMAS ESTRUCTURADOS, AUNQUE SON MÁS LENTOS QUE LOS INDIVIDUOS SOLOS. POR OTRO LADO, AL TRABAJAR SOLOS, LOS INDIVIDUOS PRODUCEN MÁS Y MEJORES IDEAS QUE UN GRUPO DE PERSONAS QUE INTERACTÚA. EN CUANTO AL RIESGO, LOS GRUPOS SE MUEVEN MÁS LEJOS EN LA DIRECCIÓN DE TOMARLO; LOS INDIVIDUOS SUELEN TOMAR MENOS RIESGOS, POSIBLEMENTE INFLUYE EN ESTE SENTIDO EL SENTIRSE O NO ACOMPAÑADO EN LA DECISIÓN.

TANTO LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO COMO LA ESTRUCTURA DEL MISMO -TAMAÑO Y ARREGLO- AFECTAN LAS DECISIONES. CUANTO MÁS GRANDE EL GRUPO, MEJOR CALIDAD EN LAS DECISIONES AUNQUE MÁS LENTO EL PROCESO DE DECISIÓN.

A PESAR DE QUE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GRUPAL PUEDE TRABAJAR EFECTIVAMENTE, USUALMENTE SE FRENA POR LA INFLUENCIA O DOMINIO DE UNO O VARIOS INDIVIDUOS QUE DOMINAN EL PENSAMIENTO DEL GRUPO. ÉSTO ES EN CUANTO A POSICIÓN, STATUS Y RANGOS DE LAS PERSONAS.

LAS ORGANIZACIONES DEBEN ADOPTAR SISTEMAS Y MÉTODOS PARA TOMAR --

DECISIONES DONDE ESTAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES SE REDUZCAN, A FÍN DE LOGRAR LOS RESULTADOS MÁS FAVORABLES AL DECIDIR Y RESOLVER PROBLEMAS.

e) GRUPOS FORMALES.

"CUANDO MUCHOS SON REUNIDOS, PUEDEN SER GUIADOS POR AQUEL CUYO CONSEJO ES EL MÁS SABIO.... SI UN HOMBRE SE ENCUENTRA SÓLO TIENE MENOS RECURSOS, Y SU JUICIO ES MÁS DÉBIL."

HOMERO: "LA ILIADA"

LOS GRUPOS FORMALES QUE EXISTEN EN LAS ORGANIZACIONES SON LOS CONOCIDOS COMUNMENTE COMO COMITÉS, CONSEJOS, COMISIONES Y OTROS PARECIDOS.

"EN CONCRETO, UN GRUPO FORMAL ES UNA UNIDAD ORGANIZACIONAL DESIGNADA COMO UN GRUPO, MÁS QUE COMO POSICIONES JERARQUICAMENTE ARREGLADAS."

QUIZÁ EL TIPO MÁS COMÚN ES EL COMITÉ; ES ÉSTE UN TIPO ESPECIAL DE REUNIÓN CARACTERIZADA POR UNA MEMBRECÍA LIMITADA, UNA META DE TRABAJO ESPECÍFICA, UN LÍDER ASIGNADO Y UN PLAN IMPLÍCITO O EXPLÍCITO DE ACCIÓN. EN CUANTO A ESTRUCTURA, SE PUEDE CONSIDERAR COMO EXTRA-ORGANIZACIONAL, PUES SIRVE COMO UN GRUPO ASESOR (STAFF) DENTRO DE LA MISMA ORGANIZACIÓN PROVEYENDO AYUDA A LA PROPIA ORGANIZACIÓN MÁS QUE SERVICIO A CLIENTES.

EN CUANTO A LOS CONSEJOS Y COMISIONES, SE CONSIDERAN COMO CUERPOS FORMALES DE SUPERVISIÓN Y FORMAN PARTE DEL SISTEMA LEGAL ORGANIZACIONAL.

LAS FUNCIONES DE UN GRUPO FORMAL SON:

- 1) GENERACIÓN DE IDEAS.
- 2) JUICIOS Y EVALUACIONES.
- 3) INFLUENCIA DEL LÍDER.
- 4) INFORMACIÓN.

LOS COMITÉS REALIZAN LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- 1) INTERCAMBIO DE IDEAS E INFORMACIÓN.
- 2) RECOMENDACIONES.
- 3) GENERACIÓN DE IDEAS.
- 4) TOMA DE DECISIONES DE POLÍTICAS.

CUANDO LOS PRESIDENTES DE LA COMPAÑÍA SON MIEMBROS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO, LAS DECISIONES TOMADAS POR ÉSTOS GENERALMENTE TIENEN AUTORIDAD DE ACCIÓN INMEDIATA. CUANDO SE ACTÚA SIN LA PRESENCIA DEL EJECUTIVO MÁXIMO, LAS DECISIONES SON RECOMENDACIONES QUE PUEDEN O NO SER ACEPTADAS POR TODOS.

LA GENERACIÓN DE IDEAS ES UN PROCESO INDIVIDUAL QUE SE FACILITA CON LA PRESENCIA DE OTROS; LA EVALUACIÓN DE IDEAS ES MEJOR DENTRO DE UN GRUPO. CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA ES COMÚN QUE CADA MIEMBRO DEL GRUPO PRESENTE UNA SERIE DE IDEAS LLEGÁNDOSE ASÍ A JUNTAR UN GRAN NÚMERO DE ÉSTAS DE DONDE SE PODRÁ ESCOGER.

AL TOMAR DECISIONES POR MEDIO DEL JUICIO Y LA EVALUACIÓN, LOS GRUPOS LLEVAN A CABO UN PROCESO CRÍTICO, ESTO ES, UN INTERCAMBIO DE HECHOS Y LÓGICA EN EL QUE INFLUYEN LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

"LA INFLUENCIA DEL LÍDER SE REFIERE AL HECHO DE QUE ÉSTE DESEE PERSUADIR AL GRUPO EN CIERTA MANERA."

EXISTEN DIVERSOS TIPOS DE AUTORIDAD DENTRO DE UN GRUPO FORMAL; ALGUNOS GRUPOS FORMALES TIENEN DERECHO A TOMAR DECISIONES SOBRE UN AMPLIO RANGO DE PROBLEMAS Y COMPARTIRLAS CON LOS DIRECTORES; MIENTRAS QUE OTROS, DEPENDEN MÁS EN LA AUTORIDAD DIRECTA DEL ALTO EJECUTIVO. HAY GRUPOS QUE TIENEN UNA AUTORIDAD FUNCIONAL AÚN MÁS LIMITADA, YA SEA LEGISLATIVA O JUDICIALMENTE. EL PRIMER ASPECTO CONCIERNE LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y EL SEGUNDO LA INTERPRETACIÓN DE LAS QUE YA EXISTEN.

POR ÚLTIMO EXISTE LA AUTORIDAD ASESORA DONDE LAS DECISIONES DEL GRUPO SON RESPECTO A LOS PROBLEMAS OPERACIONALES O POLÍTICAS QUE DEBEN SER APROBADAS POR LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR; EL GRUPO SÓLO FUNCIONA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA.

LO MÁS CONVENIENTE ES QUE UN GRUPO FORMAL SEA PEQUEÑO; CUANDO ESTOS GRUPOS SON GRANDES APARECEN PROBLEMAS DE DISCUSIÓN Y SUBDIVISIÓN EN GRUPOS PEQUEÑOS, PERDIENDO ASÍ LA UNIDAD FUNDAMENTAL.

PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS, LOS GRUPOS NECESITAN ALGUIEN QUE PUEDA CONTROLAR EL PROCESO DE REUNIÓN Y SU CONTENIDO. EL LÍDER REQUIERE CIERTO GRADO DE HABILIDAD EN EL EJERCICIO DE SU TRABAJO SOCIAL.

LA MEMBRECÍA EN LOS GRUPOS FORMALES REQUIERE DIFERENTES PROCEDIMIENTOS EN UN ARREGLO JERÁRQUICO DE POSICIONES. LOS MIEMBROS DE ESTOS GRUPOS DEBEN SER TANTO FUNCIONALES EN SU TRABAJO COMO CALIFICADOS EN EL MISMO. PERSONALMENTE, CADA MIEMBRO DEBE POSEER CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y HABILIDAD SOCIAL

Y TÉCNICA. DEBEN SER CAPACES DE COMUNICARSE, RELACIONARSE Y RESOLVER PROBLEMAS.

LA MEMBRECÍA EN UN GRUPO FORMAL ES EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO Y LAS PROPIEDADES DEL GRUPO. EN CIERTA MANERA, EL GRUPO PUEDE SERVIR COMO MEDIO PARA LOGRAR METAS PERSONALES A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO EN SÍ; DE OTRA MANERA, AL PARTICIPAR EN EL GRUPO SATISFACE SUS NECESIDADES INDIVIDUALES DIRECTAMENTE.

"YA SEA QUE LA PARTICIPACIÓN EN UN GRUPO SEA UN MEDIO O UN FIN, PUEDE SERVIR NECESIDADES DE TRABAJO Y SOCIALES AL MISMO TIEMPO."

EL ÉXITO DEL GRUPO OPERATIVAMENTE, DEPENDE DE LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE CADA MIEMBRO; QUE SEA FUNCIONAL Y CUALITATIVAMENTE ACTIVO Y CONTRIBUYA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

UNA OBJECCIÓN FRECUENTE ANTE LOS GRUPOS FORMALES ES EL TIEMPO Y EL DINERO NECESARIOS EN SU OPERACIÓN. EL HECHO DE QUE LOS EJECUTIVOS EFECTIVAMENTE USEN MUCHO TIEMPO EN REUNIONES, NO SIGNIFICA QUE TODO ESE TIEMPO Y COSTO SEAN DESPERDICIADOS. POR UNA COSA, AUNQUE SEAN UNIDADES DE ASESORÍA, LOS GRUPOS FORMALES DEBEN REUNIRSE INTERMITENTEMENTE. EL PROBLEMA NO CONSISTE EN CÓMO ELIMINAR LOS GRUPOS FORMALES (POR EL TIEMPO Y EL COSTO QUE ELLOS SIGNIFICAN), SINO EN HACERLOS OPERAR Y FUNCIONAR EFICIENTEMENTE PARA BIEN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SUS MIEMBROS.

F) LIDERAZGO.

GLENDOWER: "YO PUEDO LLAMAR ESPÍRITUS DE LO PROFUNDO."

HOSTPUR: "¿POR QUÉ? TAMBIÉN YO PUEDO, Y PUEDE TODO HOMBRE; PERO, ¿VENDRÁN CUANDO SE LES LLAMA?"

WILLIAM SHAKESPEARE: "ENRIQUE IV"

PARA PODER COMPRENDER EL TÉRMINO LIDERAZGO ES PRECISO DIFERENCIARLO PRIMERO DEL MANEJO O DIRECCIÓN DE LA EMPRESA. ESTE ÚLTIMO ES UN PROCESO MENTAL Y FÍSICO DONDE LOS SUBORDINADOS DEBEN EJECUTAR DEBERES FORMALES PREVIAMENTE DESCRITOS Y ALCANZAR CIERTOS OBJETIVOS DADOS.

"EL LIDERAZGO, POR SU PARTE, ES UN PROCESO DONDE UNA PERSONA EJERCE INFLUENCIA SOCIAL SOBRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO."

"UN LÍDER ES PUES, UNA PERSONA CON PODER SOBRE OTRAS, Y QUE EJERCE DICHO PODER PARA INFLUENCIAR SU COMPORTAMIENTO."

ES POSIBLE DISTINGUIR DOS TIPOS DE INFLUENCIA QUE EL LÍDER EJERCE SOBRE EL GRUPO: EN PRIMER TÉRMINO DETERMINA, HASTA CIERTO PUNTO, EL NIVEL DE TRABAJO. EN SEGUNDO, SU INFLUENCIA RECAE EN LA ESTABILIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

HISTÓRICAMENTE SE HAN DADO TRES DIFERENTES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO:

- A) EL ENFOQUE HACIA LAS CARACTERÍSTICAS.
- B) EL ENFOQUE HACIA EL COMPORTAMIENTO.

c) EL ENFOQUE HACIA LA SITUACIÓN.

EL DOMINANTE ACTUALMENTE ES EL TERCER ENFOQUE; SE BASA EN EL HECHO DE QUE LAS CARACTERÍSTICAS Y EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER SON EN REALIDAD IMPORTANTES, INCLUSO CRUCIALES EN LA EFECTIVIDAD DE ÉSTE, PERO NO EXISTEN SINO DENTRO DE UNA DETERMINADA SITUACIÓN Y NUNCA SERÁN LAS MISMAS EN DIFERENTES SITUACIONES.

ES CONVENIENTE ANALIZAR BREVEMENTE CADA ENFOQUE PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN:

a) EL ENFOQUE HACIA LAS CARACTERÍSTICAS.-

"UNA CARACTERÍSTICA ES UN RASGO DISTINTIVO, FÍSICO O PSÍQUICO DE UN INDIVIDUO AL CUAL SE ATRIBUYE SU COMPORTAMIENTO."

LOS SEGUIDORES DE ESTE ENFOQUE CONSIDERAN QUE EXISTEN UN NÚMERO FINITO DE CARACTERÍSTICAS IDENTIFICABLES UNIVERSALMENTE, LAS CUALES DISTINGUEN A LOS LÍDERES EFICACES DE LOS INEFICACES. CREEN QUE SON ESTOS RASGOS INDIVIDUALES LOS QUE PREDISPONEN AL LÍDER A TENER UN DETERMINADO COMPORTAMIENTO.

b) EL ENFOQUE HACIA EL COMPORTAMIENTO.-

ESTE ENFOQUE SOSTIENE QUE LOS LÍDERES SE CARACTERIZAN MEJOR POR PATRONES DE COMPORTAMIENTO MÁS QUE POR RASGOS INDIVIDUALES. CARACTERÍSTICAS COMO INTELIGENCIA, ESTABILIDAD EMOCIONAL, ADAPTABILIDAD, TOLERANCIA, ETC. NO PUEDEN SER REALMENTE OBSERVADAS POR OTROS, PERO LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO SI.

LA DIFERENCIA ENTRE ESTOS DOS ENFOQUES ES QUE EL QUE TIENDE A LAS CARACTERÍSTICAS TRATA DE EXPLICAR EL LIDERAZGO EN BASE A LO QUE LOS LÍDERES -

SON, MIENTRAS QUE EL QUE TIENDE AL COMPORTAMIENTO LO HACE EN BASE A LO QUE ÉSTOS HACEN.

QUIENES SOPORTAN EL ENFOQUE HACIA EL COMPORTAMIENTO RECONOCEN CUATRO TIPOS DE LÍDERES:

1.- LÍDER PARTIDARIO.-

ESTE LÍDER TIENE CONSIDERACIÓN POR LAS NECESIDADES DE LOS SUBORDINADOS; ESTÁ CONSCIENTE DE SU BIENESTAR, POSICIÓN SOCIAL, Y CONFORT EN LA ORGANIZACIÓN. BUSCA SER ACEPTADO POR LOS SUBORDINADOS TRATÁNDOLOS CON RESPETO Y DIGNIDAD MÁS QUE CON AUTORIDAD.

2.- LÍDER PARTICIPATIVO.-

SE CARACTERIZA PORQUE COMPARTE INFORMACIÓN, PODER E INFLUENCIA CON LOS SUBORDINADOS. ESTE TIPO DE LÍDER TIENE LA IDEA DE UN TRATO IGUAL PARA TODOS. EL COMPARTIR LA INFLUENCIA SE DA POR MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA SUPERVISIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.

3.- LÍDER INSTRUMENTAL.-

EL LÍDER EFECTIVO ES AQUEL QUE PLANEA, ORGANIZA, CONTROLA Y COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS. TOMADAS EN CONJUNTO, ESTAS ACTIVIDADES SON INSTRUMENTOS PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO, YA QUE SON FUNCIONES QUE REALIZA EL LÍDER PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL GRUPO.

4.- LÍDER "GRAN HOMBRE".-

EN BASE A ESTE ESTILO, LA ACTUACIÓN EFECTIVA DE CUALQUIER GRUPO REQUIERE UN LÍDER QUE JUNTE DOS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES:

1) QUE PLANEE, ORGANICE, CONTROLE Y COORDINE LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

2) QUE TENGA LAS CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS IDEALES PARA LAS NECESIDADES DEL GRUPO.

UN LÍDER QUE POSEA AMBAS CARACTERÍSTICAS ES UN "GRAN HOMBRE", PUES COMBINA EL LIDERAZGO INSTRUMENTAL Y EL PARTICIPATIVO.

c) EL ENFOQUE HACIA LAS SITUACIONES.-

NO HAY CARACTERÍSTICAS NI COMPORTAMIENTOS SUFICIENTES PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS SUBORDINADOS, O SU ACTUACIÓN, SIN TOMAR EN CUENTA LA SITUACIÓN DADA.

ESTE ENFOQUE VE AL LIDERAZGO COMO EL EJERCICIO DE CIERTO TIPO DE COMPORTAMIENTO NECESARIO PARA CONSEGUIR LA LEALTAD DE LOS SEGUIDORES Y PARA MOTIVARLOS EN SU TRABAJO. NO BUSCA CARACTERÍSTICAS UNIVERSALES DEL LÍDER SINO DESCUBRIR VARIABLES SITUACIONALES QUE PERMITAN O CAUSEN QUE CIERTO COMPORTAMIENTO Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER SEAN EFECTIVAS.

LAS CARACTERÍSTICAS QUE REQUIERE UN LÍDER VARÍAN SEGÚN:

- 1) SU PERSONALIDAD.
- 2) REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO.
- 3) LAS ACTIVIDADES, NECESIDADES Y DESEOS DEL GRUPO.
- 4) EL AMBIENTE FÍSICO Y ORGANIZACIONAL.

ESTE ENFOQUE SE BASA, PUES, EN EL RECONOCIMIENTO DE QUE TANTO LA SITUACIÓN COMO EL COMPORTAMIENTO Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER SE DEBEN CONSIDERAR

PARA ENTENDER LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO.

Es sumamente importante que los directivos de las organizaciones conozcan las características, el comportamiento y las situaciones en las cuales deben desenvolverse sus líderes dentro de la organización, pues de esta manera podrán hacer que la influencia de éstos sea favorable a la misma empresa así - como a cada uno de los miembros de la misma.

g) CONFLICTOS.

"EL CONFLICTO ES EL EJERCICIO DEL PODER ENTRE DOS O MÁS INDIVIDUOS O GRUPOS."

EXISTEN DOS CATEGORÍAS BÁSICAS DE COMPORTAMIENTO CONFLICTIVO: ALGUNOS CONFLICTOS SIGUEN REGLAS DEFINIDAS Y NO SE ENCUENTRAN ASOCIADOS CON SENTIMIENTOS DE IRA; MIENTRAS QUE OTROS, INVOLUCRAN UN COMPORTAMIENTO IRRACIONAL Y EL USO DE ACTOS DE VIOLENCIA O DISPUTA. POR ESTA RAZÓN SE HACE LA DISTINCIÓN ENTRE CONFLICTOS QUE SON "COMPETITIVOS" Y AQUELLOS QUE SON "DE DESORDEN".

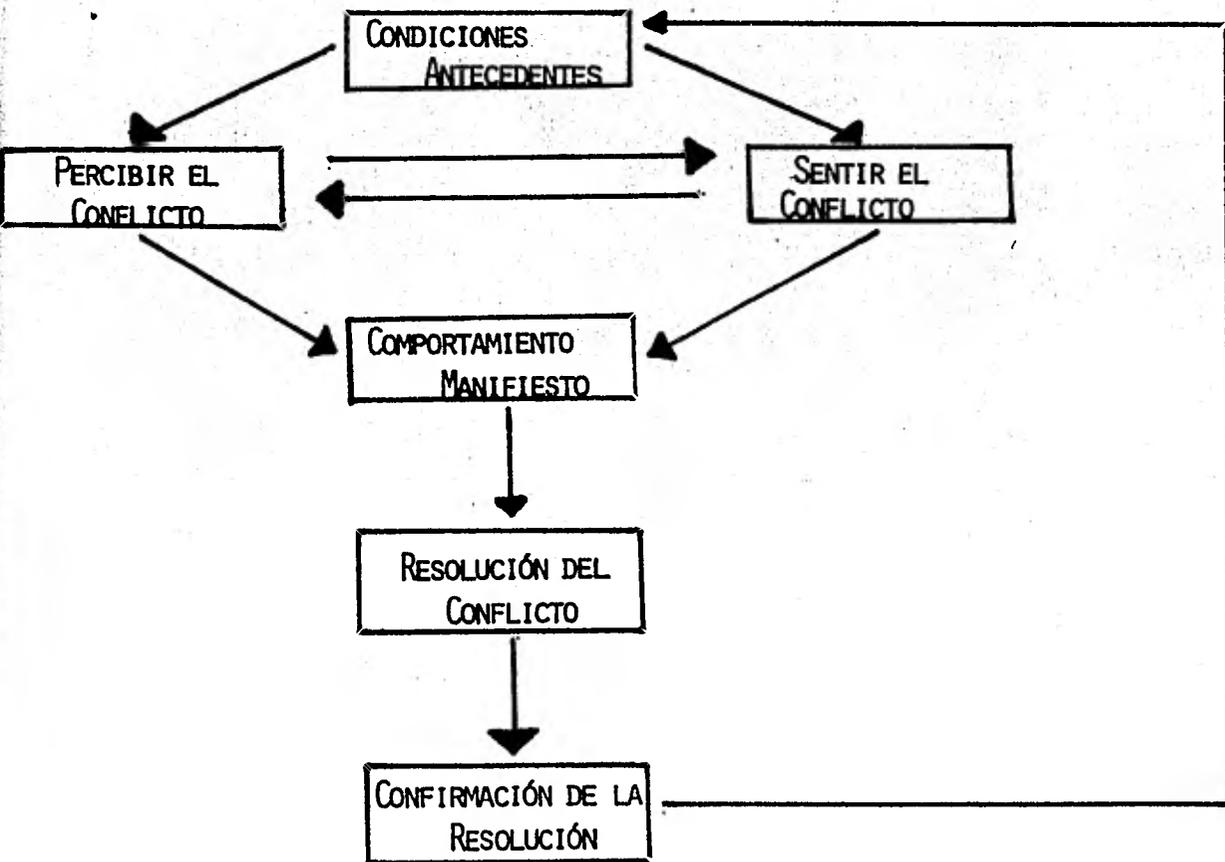
EN SITUACIONES COMPETITIVAS EXISTE COMUNENTE LA VICTORIA DE UN SOLO LADO O PARTIDO A COSTA DE LA PÉRDIDA TOTAL DEL OTRO. LA MANERA EN QUE LOS PARTIDOS (INDIVIDUOS O GRUPOS) SE RELACIONAN, SE GOBIERNA POR REGLAS PERSONALES. CADA PARTIDO BUSCA SATISFACER OBJETIVOS MUTUAMENTE INCOMPATIBLES. CADA PARTIDO BUSCA GANAR MÁS QUE DEFRAUDAR AL Oponente Y SELECCIONA SUS ACCIONES - BASÁNDOSE EN LA PROBABILIDAD DE LOGRAR ÉXITO EN LA COMPETENCIA.

LOS CONFLICTOS DE DESORDEN ROMPEN CON LA ORGANIZACIÓN; LOS PARTIDOS

NO SIGUEN REGLAS MUTUAMENTE ACEPTADAS Y NO LES INTERESA GANAR SINO DEFRAUDAR AL Oponente DAÑÁNDOLO O SACÁNDOLO DE LA COMPETENCIA. LA ATMÓSFERA QUE SE CREA ES DE IRA, MIEDO Y PRESIÓN. EN OCASIONES LOS PARTIDOS ABANDONAN UN COMPORTAMIENTO RACIONAL A FÍN DE VENCER AL Oponente.

EXISTEN CONFLICTOS QUE TIENEN CARACTERÍSTICAS TANTO DE CONFLICTO - DE COMPETENCIA COMO DE DESORDEN.

EL DESARROLLO DE LOS CONFLICTOS, O PROCESO CONFLICTIVO, ASÍ COMO - SU RESOLUCIÓN TIENDEN A SEGUIR UN PATRÓN. EXISTEN POR LO MENOS SEIS PASOS IDENTIFICABLES EN EL PROCESO:



1) LAS CONDICIONES QUE ANTECEDEN AL CONFLICTO PUEDEN SER DE CUATRO

TIPOS:

A) ROLES QUE NO SON CLAROS.

B) RECURSOS ESCASOS.

C) MECANISMOS DISTANCIADOS (QUE DIFERENCIAN A LOS PARTIDOS OPONENTES).

D) MECANISMOS UNIFICADOS (ENTRE MÁS SE CONOCEN LOS PARTIDOS ES MÁS FÁCIL QUE SE DE UN COMPORTAMIENTO CONFLICTIVO ENTRE ELLOS).

2) PERCIBIR EL CONFLICTO.-

ES LA MANERA COMO CADA PARTIDO VE LA SITUACIÓN Y A CADA UNO DE ELLOS MISMOS.

3) SENTIR EL CONFLICTO.-

EL SENTIMIENTO Y LAS ACTITUDES SE SUMAN A LA PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO PARA HACER MÁS OBJETIVAS LAS CONDICIONES CONFLICTIVAS.

4) COMPORTAMIENTO MANIFIESTO.-

ES SABER QUE "ALGO PASA".

5) RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.-

ES LA ACTIVIDAD TENDIENTE A TERMINAR O ACABAR CON LA SITUACIÓN CONFLICTIVA.

6) CONFIRMACIÓN DE LA RESOLUCIÓN.-

CUANDO UN CONFLICTO SE RESUELVE ES COMÚN QUE NUEVOS CONFLICTOS APAREZCAN, PERO CADA VEZ SERÁN TRATADOS MÁS EFICIENTEMENTE, PUES YA UN PROBLEMA HA SIDO RESUELTO.

LOS VARIOS MÉTODOS PARA TRATAR CON LOS CONFLICTOS PUEDEN AGRUPARSE

DE ACUERDO A SUS RESULTADOS PARECIDOS. ÉSTOS RESULTADOS SE PUEDEN LLAMAR: "GANAR-PERDER", "PERDER-PERDER", "GANAR-GANAR".

1) LOS MÉTODOS "GANAR-PERDER", INCLUYEN EL DOMINIO A TRAVÉS DEL PODER Y LA AUTORIDAD IGNORANDO CONDICIONES COMO INFLUENCIA, REGLAS Y POSICIÓN.

IGNORAR O NEGAR UNA RESPUESTA A OTRA PERSONA PUEDE RESULTAR EN UNA SITUACIÓN "GANAR-PERDER".

2) LOS MÉTODOS "PERDER-PERDER" SE BASAN EN LA IDEA DE QUE "LA MITAD DE ALGO ES MEJOR QUE NADA", O SEA, "MAS VALE ALGO QUE NADA".

LOS MÉTODOS TÍPICOS SON EL COMPROMISO, SOBORNO, ARBITREO Y RECURRIR A REGLAS.

3) LOS MÉTODOS "GANAR-GANAR" SON MÉTODOS INTEGRADOS A LA TOMA DE DECISIONES.

SON EN SÍ LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y TIENDEN A CONOCER LAS NECESIDADES DE AMBOS PARTIDOS.

EL ESTILO INDIVIDUAL DE CADA PERSONA EN TRATAR SITUACIONES CONFLICTIVAS SE PUEDE DESCRIBIR CONSIDERANDO DOS DIMENSIONES:

A) LA PRIMERA ES LA EXTENSIÓN HASTA LA QUE CADA INDIVIDUO ESTÉ DISPUESTO A TRATAR CON LOS CONFLICTOS Y CONOCERLOS, TOMANDO EN CUENTA SUS PROPIOS OBJETIVOS, NECESIDADES Y VALORES.

B) LA SEGUNDA ES EL GRADO HASTA EL CUAL LOS INDIVIDUOS DESEEN CONOCER LAS NECESIDADES DEL PARTIDO OPUESTO Y QUIERAN COOPERAR ENTRE SÍ.

LA PRIMERA DIMENSIÓN SE ORIENTA HACIA EL INDIVIDUO, LA SEGUNDA HACIA LA RELACIÓN.

LOS CONCEPTOS PRESENTADOS EN ESTE CAPÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN, SON ELEMENTOS QUE SE DAN DENTRO DE TODA ORGANIZACIÓN. SUS CARACTERÍSTICAS DEPENDERÁN DE FACTORES EXTERNOS IMPREDECIBLES, DE LA SITUACIÓN AMBIENTAL QUE RODEE A LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS MIEMBROS QUE LA CONFORMAN.

ES ELEMENTAL QUE, EN LOS NIVELES DIRECTIVOS DE TODA ORGANIZACIÓN, - SE CONOZCAN LOS PRINCIPIOS, TEORÍAS Y MÉTODOS ACTUALES PARA TRATAR A CADA UNO DE DICHS ELEMENTOS. ESTO REPERCUTIRÁ EN UN MEJOR USO DE CADA UNO DE ELLOS, APROVECHANDO QUE SE DAN DE POR SÍ EN LA ORGANIZACIÓN, SERÁ FACTIBLE TOMAR DE ELLOS LO QUE SEA A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN Y DE CADA UNO DE SUS MIEMBROS EN BUSCA DE UNA MAYOR EFICIENCIA, UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO, UNA MEJOR RESOLUCIÓN DE SITUACIONES CONFLICTIVAS Y UNA PROVECHOSA TOMA DE DECISIONES.

PARA HACER UN BUEN MANEJO DE ESTOS ELEMENTOS Y DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO, SE DEBE CREAR UN AREA, DIVISIÓN O DEPARTAMENTO, SEGÚN SEA LA ESTRUCTURA QUE LA EMPRESA TENGA, Y QUE DICHA AREA FUNCIONE ESPECÍFICAMENTE EN TORNDO AL ELEMENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, QUE COMO SE HA DICHO HASTA AHORA, ES "EL ELEMENTO FUNDAMENTAL" DE TODA ORGANIZACIÓN SOCIAL.

TEMA IV

"LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

## TEMA IV

### "LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LLAMADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HA TENIDO UN CRECIMIENTO CONTÍNUO TANTO COMO UNA DISCIPLINA ACADÉMICA COMO EN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN EL TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DERIVA GRAN PARTE DE SU FUNDACIÓN DE LAS CIENCIAS SOCIALES QUE EMERGEN, REALMENTE, HACIA 1900. LAS PRINCIPALES CIENCIAS SOCIALES QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DE ESTA DISCIPLINA APLICADA SON: PSICOLOGÍA, SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL, ECONOMÍA LABORAL, CIENCIAS POLÍTICAS Y ANTROPOLOGÍA SOCIAL Y CULTURAL. ES IMPORTANTE SEÑALAR LA TRASCENDENTE CONTRIBUCIÓN HECHA POR LOS PRÁCTICOS EN ESTA AREA EN LA INDUSTRIA, ORGANIZACIONES DE GOBIERNO Y FIRMAS CONSULTIVAS.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS ES UNA PARTE INTEGRAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. ES, EN ESENCIA, EL "CORAZÓN" DE LA ADMINISTRACIÓN.

LOS PAPELES, PROBLEMAS Y PRINCIPIOS INVOLUCRADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS EN EL TRABAJO SON COMUNES A TODO TIPO DE ORGANIZACIONES: - FÁBRICAS, OFICINAS, TIENDAS, HOSPITALES, BANCOS, AGENCIAS GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS. EL TÉRMINO COMÚN PARA DENOTAR ESTA UNIVERSALIDAD ES PRECISAMENTE:

"TRABAJO ORGANIZACIONAL"

PARA ENTENDER LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PERSONAS DEBEMOS RECORDAR

QUE:

"ADMINISTRAR ES EL PROCESO QUE UTILIZA RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS PARA LOGRAR OBJETIVOS DEFINIDOS. INVOLUCRA LA ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS GENTES AL LOGRAR LOS OBJETIVOS."

ADMINISTRAR SIGNIFICA ALCANZAR LOS RESULTADOS DESEADOS "A TRAVÉS" DE LAS PERSONAS. SU ESENCIA ES LA ACTIVIDAD DE TRABAJAR CON PERSONAS PARA LOGRAR METAS.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES UN TRABAJO EXCITANTE Y DE DESAFÍO. COMPRENDE UNA GRAN VARIEDAD QUE NO SON SOLAMENTE EXCLUSIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SINO QUE SE DAN EN TODOS LOS CAMPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN.

LA RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES FORMULAR LAS POLÍTICAS DE PERSONAL EN COOPERACIÓN CON OTROS MIEMBROS DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN; PLANEAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE PERSONAL, LLEVAR A CABO CIERTAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS AL PERSONAL (COMO ANÁLISIS DE TRABAJO, ENTREVISTAS, PRUEBAS DE APLICACIÓN, VALUACIONES, ETC.) Y ASEGURARSE QUE TODO EL RANGO DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL SEAN REALIZADAS EFICIENTEMENTE EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS DEMÁS CAMPOS DE TRABAJO ORGANIZACIONAL - CON RESPECTO AL ELEMENTO HUMANO, ES ADMINISTRAR LA FUERZA DE TRABAJO PARA ALCANZAR LAS METAS Y MANTENER EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS.

"UNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTIVA ES CRUCIAL PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO ORGANIZACIONAL."

#### A) EVOLUCION DE LA TEORIA Y PRACTICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

UNA DE LAS MEJORES FORMAS DE ENTENDER EL PRESENTE ES EXAMINAR EL PASADO. HARÉ UN BREVE RESUMEN DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE 1800 AL PRESENTE. AL ESTUDIAR LOS AVANCES ES IMPORTANTE RECORDAR QUE EN CUALQUIER PERIODO O ÉPOCA TRATADO, EXISTIÓ UNA IDEOLOGÍA Y UNA PRÁCTICA DIFERENTE Y CARACTERÍSTICA. ASIMISMO, LAS PERSONAS QUE HAN CONTRIBUIDO EN ESTE CAMPO DE TRABAJO HAN TENIDO DIFERENTES PROFESIONES Y ANTECEDENTES.

##### 1) FILOSOFÍAS TEMPRANAS.

LA INFLUENCIA BRITÁNICA SOBRE EUA FUE GRANDE HACIA 1881; ESTANDO RELATIVAMENTE CERCA EN EL ÁMBITO CULTURAL, LOS EMPRESARIOS NORTEAMERICANOS TOMARON MUCHAS ACTITUDES BRITÁNICAS HACIA LOS TRABAJADORES EN ESTA ETAPA DE INDUSTRIALIZACIÓN.

UNO DE LOS INDUSTRIALES PIONEROS FUE ROBERTO OWEN (1771-1858), - QUIEN, COMO PATRÓN PATERNALISTA, PROTEGIÓ A LOS TRABAJADORES, ESPECIALMENTE A LOS MENORES, BUSCANDO SU BIENESTAR. ACONSEJÓ MAYOR ATENCIÓN HACIA LAS -- "MÁQUINAS VIVAS" ÉSTO ES, HACIA EL SER HUMANO, QUE HACIA LAS INANIMADAS.

OTROS CUYOS TRABAJOS HAN SIDO ESCUCHADOS EN LA ADMINISTRACIÓN --

TEMPRANA SON: ANDREW URE, QUIEN MODIFICÓ EL SISTEMA PRODUCTIVO FABRIL, PERO EXPLOTÓ A LOS TRABAJADORES Y MENORES REHUSANDO LAS UNIONES O SINDICATOS DE TRABAJADORES; Y ADAM SMITH, QUIEN ENFATIZÓ QUE CADA INDIVIDUO TRABAJA POR UN INTERÉS ECONÓMICO PERSONAL.

EN GENERAL, ESTAS FILOSOFÍAS TEMPRANAS BUSCABAN COMPRENDER AL INDIVIDUO, NO COMO TAL, SINO COMO UNA PARTE INTEGRANTE DEL TRABAJO INDUSTRIALIZADO.

## 2) ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

COMO YA SE VIÓ EN LA RESEÑA HISTÓRICA, ES FREDERICK W. TAYLOR EL PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. ES IMPORTANTE DESTACAR QUE EN ESTA ÉPOCA LOS ESTUDIOS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SE ENCAMINARON HACIA TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS IMPORTANTES COMO ESTUDIOS DE TIEMPO, DE MÉTODOS, DE ESTANDARIZACIÓN, SISTEMAS DE PAGO POR PRODUCCIÓN Y CONTROL DE COSTOS.

LA ÉPOCA CIENTÍFICA PARA LA ADMINISTRACIÓN FUÉ, PRINCIPALMENTE, UNA REVOLUCIÓN MENTAL POR PARTE DE LOS TRABAJADORES Y ADMINISTRADORES POR IGUAL, Y NO SOLAMENTE UN CONJUNTO DE INSTRUMENTOS PARA MAYOR EFICIENCIA LABORAL.

COMO MOVIMIENTO ESTA CORRIENTE HA TENIDO UN GRAN IMPACTO SOBRE LA RELACIÓN PATRÓN-TRABAJADOR, Y SOBRE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA EN GENERAL. - CONTRIBUYÓ GRANDEMENTE A LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y ELEVÓ ESTA ACTIVIDAD COMO PLAN, SISTEMA Y DISEÑO HACIENDO DECLINAR LA ADMINISTRACIÓN POR INTUICIÓN.

### 3) MOVIMIENTO DE BIENESTAR.

A PRINCIPIOS DE 1900, EL MOVIMIENTO DE BIENESTAR SE DIFUNDIÓ POR TODO EUA. ESTE MOVIMIENTO BUSCABA ELEVAR LAS CONDICIONES FÍSICAS, HIGIÉNICAS, SOCIALES Y EDUCATIVAS DE LA CLASE TRABAJADORA PARA SU PROPIO BENEFICIO Y PARA HACERLOS MEJORES EMPLEADOS.

HACIA 1920 EL MOVIMIENTO DE BIENESTAR DECAYÓ Y LOS PROGRAMAS QUE SE HABÍAN CREADO PARA LOS EMPLEADOS SE VOLVIERON PATERNALISTAS, POR UNA PARTE, Y POR LA OTRA BUSCABAN APROVECHARSE DEL TRABAJO HUMANO A CAMBIO DE OFRECERLES MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO. LOS EMPLEADOS SE DESILUSIONARON AL DESCUBRIR QUE EL INTERÉS DE LOS PATRONES NO ERA SIEMPRE GENUINO Y SINCERO.

### 4) ADMINISTRACIÓN DE EMPLEOS.

CON PRIORIDAD A LA DÉCADA 1911-1920, LA CONTRATACIÓN Y DESPIDO DE EMPLEADOS ERAN MANEJADAS DIRECTAMENTE POR LOS PATRONES DE LAS EMPRESAS; POCO A POCO LAS CORPORACIONES SE PERCATARON DE LA NECESIDAD DE ESTABLECER UN DEPARTAMENTO QUE SE ESPECIALIZARA EN LA MATERIA.

ASI, PARA LA ÉPOCA DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL SE ESPARCIÓ ENORMEMENTE EL ESTABLECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS POR TODA EL AREA INDUSTRIAL.

ESTE DEPARTAMENTO DESEMPEÑABA LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, COLOCACIÓN Y CONTROL DE TRABAJO. EN ALGUNAS EMPRESAS TAMBIÉN TENÍAN LA RESPONSABILIDAD DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, PROGRAMAS DE BIENESTAR AL PERSONAL Y DECISIONES SOBRE PROBLEMAS LABORALES.

ESTOS DEPARTAMENTOS DE EMPLEO FUERON EL PRINCIPIO DE LO QUE AHORA

SE CONOCE COMO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE RELACIONES HUMANAS O DE PERSONAL.

#### 5) PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL TUVO SUS ORÍGENES HACIA 1913. ESTA DISCIPLINA HA CONTRIBUIDO ENORMEMENTE AL AVANCE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL - SOBRE TODO EN LA APLICACIÓN DE PRUEBAS, EN LAS ENTREVISTAS, MEDICIÓN DE ACTITUDES, ENTRENAMIENTO, ESTUDIOS DE FATIGA Y MONOTONÍA, ANÁLISIS DE TRABAJOS Y SEGURIDAD SOCIAL. DE TODOS LOS CAMPOS AL QUE MÁS SE APLICAN LOS CONOCIMIENTOS DE ESTA DISCIPLINA ES A LAS PRUEBAS DE EMPLEO, COLOCACIÓN, PROMOCIÓN Y ENTRENAMIENTO.

A LA FECHA SOLO LAS GRANDES CORPORACIONES EMPLEAN PSICÓLOGOS SOCIALES PROFESIONALES POR TIEMPO COMPLETO, GENERALMENTE ESTE ES UN TRABAJO DE ASESORÍA EXTERNA.

#### 6) SALUD Y SEGURIDAD.

EN EL PERIODO DE 1910-1920, LAS LEYES SOSTENÍAN QUE EL PATRÓN ERA FINANCIERAMENTE RESPONSABLE POR ACCIDENTES QUE OCURRIERAN A SUS TRABAJADORES DURANTE EL TRABAJO. DESDE ENTONCES EXISTE LA COMPENSACIÓN Y LOS SEGUROS PARA LA PROTECCIÓN DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES.

#### 7) SALARIO RACIONAL Y ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.

EN AÑOS PASADOS LOS SALARIOS PAGADOS A LOS INDIVIDUOS SE ESTABLECÍAN EN FORMA ARBITRARIA Y CASUAL. LA PAGA DE UNA PERSONA FRECUENTEMENTE - DEPENDÍA DE SU FUERZA Y RELACIONES EN EL TRABAJO. EL AUMENTO DE SALARIO PARA QUIEN LLEVABA TIEMPO EN SU TRABAJO SE BASABA EN CAPRICHOS, CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD. AUNQUE ESTA SITUACIÓN AÚN EXISTE EN ALGUNOS LUGARES, DESDE HACE

UNOS TREINTA Y CINCO AÑOS LA TENDENCIA HA SIDO HACIA UNA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS SISTEMÁTICA Y RACIONAL.

EXISTEN DOS MOVIMIENTOS DE IMPORTANCIA QUE HAN PRESIONADO ESTA SITUACIÓN: EN PRIMER LUGAR LA FUERZA EJERCIDA POR LAS UNIONES Y SINDICATOS DE TRABAJADORES A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL QUE HA HECHO ADOPTAR A LAS INDUSTRIAS PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN BIEN DEFINIDOS.

EN SEGUNDO LUGAR LA COOPERACIÓN BRINDADA POR ALGUNOS ADMINISTRADORES EN EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE VALUACIÓN DE TRABAJOS Y TAREAS.

ACTUALMENTE LAS ORGANIZACIONES ACEPTAN LOS PRINCIPIOS DE BASAR SU DETERMINACIÓN DE SALARIOS EN EL CONTENIDO DEL TRABAJO, CONTANDO CON UNA EVALUACIÓN FORMAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LAS TAREAS, ASÍ COMO UNA SUPERVISIÓN DEL NIVEL QUE EXISTE EN EL MERCADO DE TRABAJO.

#### 8) EDUCACIÓN.

##### A) ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS.-

A PESAR DE QUE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL HAN EXISTIDO DESDE HACE YA VARIOS AÑOS, SOLO EXISTÍA UN ENTRENAMIENTO FORMAL A NIVEL DE TRABAJOS ESPECIALIZADOS.

ACTUALMENTE SE CONSIDERA QUE EL TIEMPO REQUERIDO POR UN HOMBRE PROMEDIO PARA ALCANZAR UN NIVEL DE TRABAJO ACEPTABLE, PUEDE SER ACORTADO SIGNIFICATIVAMENTE DENTRO DE UN AMBIENTE DE ENTRENAMIENTO.

##### B) DESARROLLO ADMINISTRATIVO.-

DESDE PRINCIPIOS DE 1950 SE HA DEDICADO TIEMPO Y DINERO AL ESTA-

BLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. ESTO SE DEBE A VARIOS FACTORES; EXISTE UN RECONOCIMIENTO MUNDIAL QUE LA ADMINISTRACIÓN HA EMERGIDO COMO PROFESIÓN DEPENDIENDO EN SUS PROPIAS CARACTERÍSTICAS.

ANTIGUAMENTE SE PENSABA QUE EL TRABAJAR MUCHOS AÑOS HACÍA AL INDIVIDUO CAPAZ DE "ADMINISTRAR" Y SUPERVISAR EL TRABAJO DE LOS DEMÁS.

LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS HAN TOMADO CAMINOS MUY AMPLIOS Y VARIADOS EN SU DESARROLLO; EXISTEN RAMAS HACIA ASESORÍAS, APRECIACIÓN DE LOGROS, RECONOCIMIENTO DE MÉRITOS, PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS, SUELDOS Y PRESTACIONES, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO; ÉSTO ES DENTRO DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

#### 9) DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

EN 1960, UN NUEVO CAMPO DE ACTIVIDAD SE CREÓ: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SUS OBJETIVOS SON FACILITAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL TRABAJO Y MEJORAR LA CALIDAD DE DICHAS DECISIONES, LOGRAR CAMBIOS MÁS EFECTIVOS, - REDUCIR LOS CONFLICTOS DESTRUCTIVOS Y BUSCAR LA PRODUCTIVIDAD, INCREMENTAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y PROMOVER LA COOPERACIÓN ENTRE LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES GENERALMENTE ASESORADO EXTERNAMENTE A LA EMPRESA POR UN GRUPO DE ESPECIALISTAS. ENTRE LOS MÉTODOS QUE SE USAN ESTÁN: EL ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIDAD, EL GRID GERENCIAL O PARRILLA ADMINISTRATIVA, CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, ENCUENTROS DE CONFRONTACIÓN, RETROALIMENTACIÓN, CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESO DE CONSULTORÍA.

"MIENTRAS QUE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO CENTRA SU ATENCIÓN EN MEJORAR LA ACTUACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES COMO INDIVIDUOS, EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL BUSCA MEJORAR LA ACTUACIÓN GENERAL DE LOS GRUPOS, DEPARTAMENTOS Y DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO."

#### 10) LAS RELACIONES HUMANAS Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

EL INTERÉS DE LOS ADMINISTRADORES EN LAS RELACIONES HUMANAS EMPEZÓ HACIA 1940 ESPECIALMENTE PASANDO LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. CONTRIBUYERON - VARIOS FACTORES A CAUSAR DICHO DESARROLLO EN ESTE TIEMPO:

1.- LA RÁPIDA EXPANSIÓN DE LAS UNIONES DE TRABAJADORES DE 1930 A 1940 OCASIONÓ QUE LOS ADMINISTRADORES SE VOLVIERAN MÁS SENSIBLES A LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES DE LA FUERZA DE TRABAJO. LOS ADMINISTRADORES NO PODÍAN PASAR POR ALTO LOS PROBLEMAS DE LOS TRABAJADORES PUES LAS UNIONES NO PERMITÍAN QUE DICHS ACONTECIMIENTOS PASARAN DESAPERCIBIDOS.

2.- EL CRECIENTE INTERÉS EN LA EDUCACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO. LOS TRABAJADORES EDUCADOS DEMANDAN MEJOR LIDERAZGO TENIÉNDOSE QUE CONTRATAR INGENIEROS, MECÁNICOS, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS PROFESIONALES A CAMBIO DE TRABAJADORES PURAMENTE HÁBILES. ASIMISMO, LOS TRABAJADORES EDUCADOS BUSCAN PARTICIPAR Y CONTRIBUIR CON SUS IDEAS EN LA TOMA DE DECISIONES.

HACIA PRINCIPIOS DE 1960 EL TÉRMINO "RELACIONES HUMANAS" SE OPACÓ EN POPULARIDAD Y EL TÉRMINO "CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO" LO VINO A REEMPLAZAR.

LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO SON MÁS QUE UN NUEVO NIVEL DE CONCEPTOS; SON UNA RAMA DE LAS CIENCIAS SOCIALES. CONSISTEN EN LA DISCIPLINA DE ANTROPOLOGÍA, CULTURA, PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA.

"LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO SON, ESENCIALMENTE, EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO."

LA CIENCIA MODERNA DEL COMPORTAMIENTO TIENDE A ENFATIZAR UNA INVESTIGACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN UNA FORMA SOFISTICADA. ES NORMATIVA Y HUMANISTA; EXHIBE UNA MIRA OPTIMISTA DE LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS Y DE SUS POTENCIALES; TIENDE A DESTACAR LA PARTICIPACIÓN GENUINA DEL INDIVIDUO EN LA TOMA DE DECISIONES, EN LA SUPERVISIÓN DE GRUPOS Y EN LO CONCERNIENTE AL DESARROLLO DE HABILIDADES EN FORMA INTERPERSONAL.

EN ESTE RESUMEN DE LA HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, ESPERO HABER EXPUESTO CON CLARIDAD LA IMPORTANCIA DEL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS ASÍ COMO SU DESARROLLO Y CORRIENTES MÁS RECIENTES.

HAY QUE RECORDAR QUE LA ADMINISTRACIÓN HA GANADO, A TRAVÉS DE LOS AÑOS, UNA APRECIACIÓN MÁS REALISTA DEL GRAN VALOR Y POTENCIALIDADES DE LA FUERZA DE TRABAJO, TANTO COMO INDIVIDUOS QUE COMO GRUPOS ORGANIZADOS; Y COMO LOS SERES HUMANOS SON EN REALIDAD EL RECURSO MÁS PRECIADO DE TODA ORGANIZACIÓN, LA ADMINISTRACIÓN DEBE ELABORAR PROGRAMAS DE DESARROLLO, MOTIVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN FAVOR DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y DE LA SATISFACCIÓN DE LOS INDIVIDUOS QUE LA CONFORMAN.

#### B) LA FUNCION DE PERSONAL.

"EL TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CONCIERNE A TODA LA ORGANIZACIÓN."

A TRAVÉS DE LOS AÑOS HA HABIDO CIERTA DIVERSIDAD EN LA PRÁCTICA - DE LOS NEGOCIOS PARA NOMBRAR LA FUNCIÓN QUE CONCIERNE AL MANEJO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO. CUANDO SE CREARON LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS ESPECIALIZADOS, HACIA 1920 Y 1930, PARA ADMINISTRAR LOS PROGRAMAS DE PERSONAL, SE CONOCÍAN COMUNMENTE COMO "DEPARTAMENTOS DE PERSONAL".

COMO RESULTADO DEL DESARROLLO DE LAS UNIONES Y SINDICATOS, HACIA 1930 Y 1940, MUCHAS COMPAÑÍAS SUMARON A ESTE DEPARTAMENTO LA RESPONSABILIDAD DE LA NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO LABORAL Y DE LOS PROBLEMAS EN ESTA AREA. CUANDO ESTA ACTIVIDAD DE RELACIONES LABORALES SE COMBINÓ CON EL TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SE ADOPTÓ EL NOMBRE DE "DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES". ESTA PRÁCTICA PREVALECIÓ EN ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS.

OTRO TÉRMINO FRECUENTEMENTE USADO ES "DEPARTAMENTO DE RELACIONES HUMANAS".

EN REALIDAD LOS TÉRMINOS EXPUESTOS SON SINÓNIMOS, PUEDEN DARSE OTROS COMO "DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES", "DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS", Y "DEPARTAMENTO DE EMPLEO".

LAS ACTIVIDADES QUE INVOLUCRA ESTE DEPARTAMENTO SON:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL, DESARROLLO ADMINISTRATIVO, PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, HIGIENE Y SEGURIDAD SOCIAL, PRESTACIONES Y SERVICIOS, RELACIONES SINDICALES, OPORTUNIDAD DE EMPLEO E INVESTIGACIONES DE PERSONAL.

## ¿ QUIEN LLEVA A CABO EL TRABAJO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL ?

EN ORGANIZACIONES PEQUEÑAS, DONDE SE EMPLEAN ENTRE VEINTICINCO Y CINCUENTA PERSONAS, GENERALMENTE NO EXISTE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL. - LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL SON GENERADAS POR LA ALTA DIRECCIÓN.

LAS DECISIONES CON RESPECTO A LOS EMPLEADOS SON HECHAS COMUNMENTE BAJO LA PRESIÓN DE LA SITUACIÓN SIN MIRAS A CONSECUENCIAS FUTURAS.

EN ORGANIZACIONES MÁS GRANDES NO ES POSIBLE QUE EL PRESIDENTE Y SUS DIRECTORES MANEJEN ADECUADAMENTE LA COMPLICADA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SIN UNA AYUDA ESPECIALIZADA EN EL AREA Y, POR LO TANTO, ES QUE EXISTE - UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL FORMALMENTE ESTABLECIDO.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES DIFERENTE A CUALQUIER OTRA ESPECIALIZACIÓN DE ASESORÍA. ES UNA ACTIVIDAD QUE INVOLUCRA TODA LA ORGANIZACIÓN. CADA INDIVIDUO QUE GUÍA Y DIRIGE EL TRABAJO DE OTROS REALIZA UN TRABAJO DE RELACIONES HUMANAS. LA NATURALEZA DE ESTE TRABAJO CAMBIA SEGÚN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL NIVEL DENTRO DE LA MISMA.

EN REALIDAD NO ES POSIBLE SEPARAR LAS FUNCIONES DE RELACIONES HUMANAS, O DE PERSONAL, DE AQUELLAS FUNCIONES OPERATIVAS EN LOS PROBLEMAS DIARIOS DE LA EMPRESA. MUCHOS PROBLEMAS DE PERSONAL SURGEN, PRECISAMENTE, DURANTE EL CURSO DE DIRIGIR, CONTROLAR Y DAR INSTRUCCIONES A LA FUERZA DE TRABAJO.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL FUNCIONA COMO AUXILIAR Y ASESOR FACILITANDO LAS RELACIONES ENTRE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

"TODA UNIDAD ASESORA (STAFF) EXISTE PARA AYUDAR A QUE LOS DEPARTAMENTOS OPERATIVOS REALICEN SU TRABAJO MÁS EFICIENTEMENTE."

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL GENERALMENTE LLEVA A CABO LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- 1) FORMULACIÓN E INICIACIÓN DE POLÍTICAS,
- 2) CONSEJO,
- 3) SERVICIO, Y
- 4) CONTROL.

EXAMINARÉ AHORA CADA UNA DE ESTAS FUNCIONES MÁS DETALLADAMENTE:

1) FORMULACIÓN E INICIACIÓN DE POLÍTICAS.-

LA PERSONA A CARGO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES EL INDIVIDUO INDICADO PARA ACTUAR EN LA CREACIÓN DE POLÍTICAS. ES RESPONSABLE DE PROPONER NUEVAS POLÍTICAS O DE REVISAR LAS EXISTENTES PARA PREVENIR Y RESOLVER PROBLEMAS.

ORDINARIAMENTE ESTAS POLÍTICAS SE PROPONEN AL MÁXIMO EJECUTIVO PARA SU DISCUSIÓN Y ACEPTACIÓN FINAL. AL PROPONER Y REVISAR POLÍTICAS, EL DIRECTOR DE PERSONAL DEBE ANALIZAR PROBLEMAS PASADOS, SITUACIONES SIMILARES PROPIAS Y DE OTRAS COMPAÑÍAS, DISCUTIR CON SUS COLEGAS Y SUBORDINADOS ASÍ COMO TENER SIEMPRE EN CUENTA LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

2) CONSEJO.-

UNA PORCIÓN CONSIDERABLE DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SON, PRECISAMENTE, EL ACONSEJAR Y ASESORAR A LOS ADMINISTRADORES DE LINEAS. EL DIRECTOR DE PERSONAL Y LOS EMPLEADOS DE DICHO

DEPARTAMENTO DEBEN SER COMPLETAMENTE FAMILIARES CON LAS POLÍTICAS DE PERSONAL, LOS ARREGLOS LABORALES EXISTENTES, EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS PASADAS Y DE LAS NECESIDADES Y EL BIENESTAR DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS EMPLEADOS PARA PODER SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS CON ÉXITO.

"UN ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS DEBE SER SENSIBLE A LAS NECESIDADES, DESEOS Y MOTIVOS DE OTRAS PERSONAS."

ÉSTO ES, SIN OLVIDAR QUE SU OBLIGACIÓN ES HACER PREVALECER Y FUNCIONAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

"LA ADMINISTRACIÓN DEBE BUSCAR DIRIGIR Y COORDINAR LOS ESFUERZOS DE LAS PERSONAS HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PROVEYENDO, AL MISMO TIEMPO, SATISFACCIÓN A LOS MIEMBROS."

AL LLEVAR A CABO EL PAPEL DE CONSEJERO Y ASESOR, EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS HACE MÁS QUE ACONSEJAR ORALMENTE; DEBEN PREPARARSE BOLETINES, REPORTES, INFORMES, Y OTROS PAPELES PARA UNA COMUNICACIÓN COMPLETA.

### 3) SERVICIO.-

LAS RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN CUANTO A SERVICIO SON APARENTES CUANDO SE EXAMINAN ACTIVIDADES COMO CONTRATACIÓN, ENTRENAMIENTO Y PRESTACIONES. EL TRABAJO DE RECLUTAR, ENTREVISTAR Y LLEVAR A CABO APLICACIONES DE TRABAJO SON REALIZADOS POR ESTE DEPARTAMENTO.

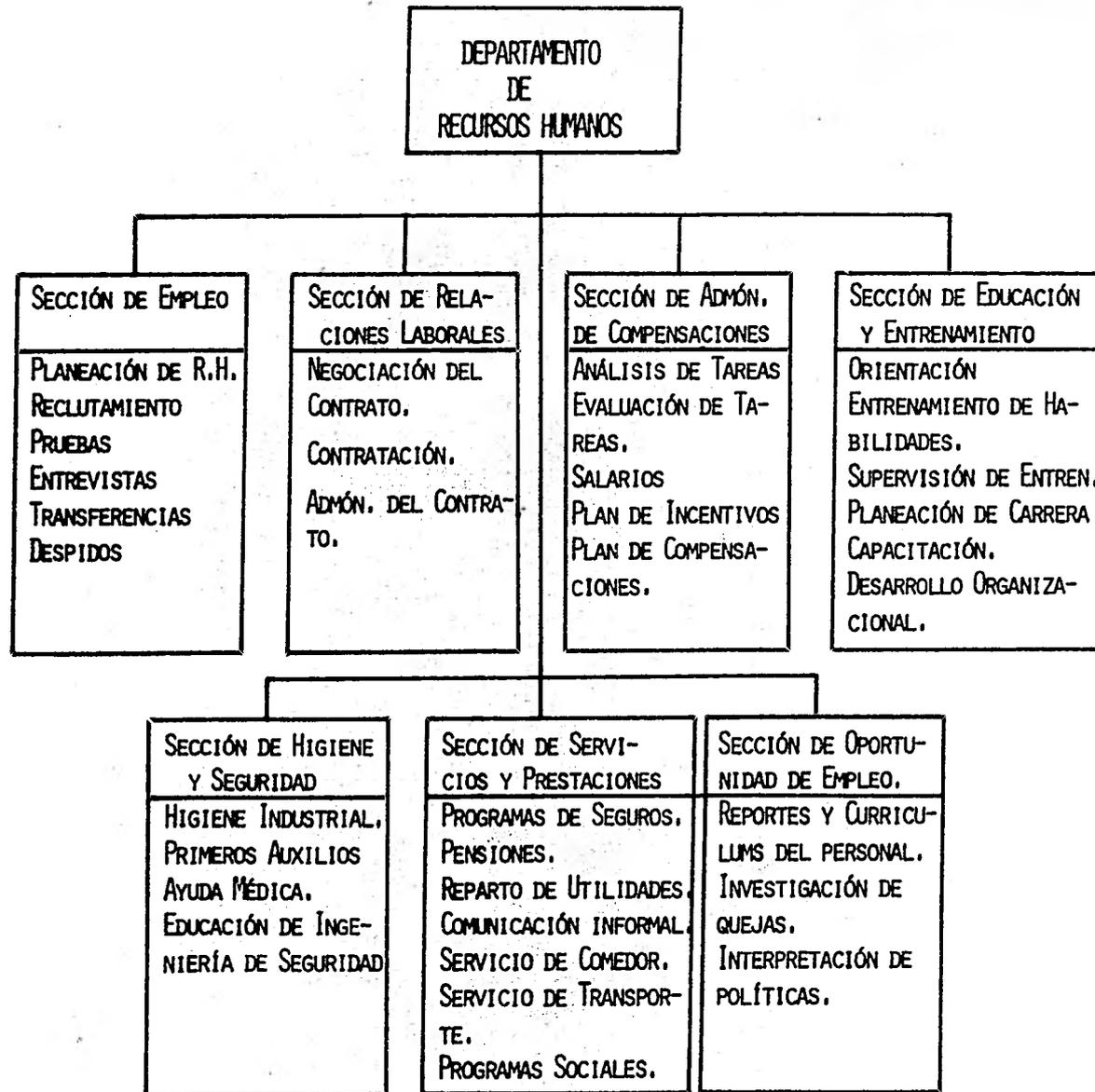
SE DEBEN PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS PROGRAMAS ASÍ COMO ASEGURARSE DE QUE SE CUENTA CON EL MATERIAL REQUERIDO PARA CADA TAREA.

EL MANTENER LOS RECORDS DE CADA EMPLEADO ES UNA FUNCIÓN DE SERVICIO QUE PENETRA EN TODAS LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

4) CONTROL.-

ESTE DEPARTAMENTO TAMBIÉN LLEVA A CABO IMPORTANTES FUNCIONES DE CONTROL. ES EL MONITOR DE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS PARA CHECAR QUE CUMPLAN CON LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS ESTABLECIDAS EN LA ORGANIZACIÓN.

PARA FINALIZAR ESTE TEMA PRESENTO UN ORGANIGRAMA QUE REPRESENTA UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, SU ORGANIZACIÓN Y SUS FUNCIONES.



TEMA V

"BREVE INVESTIGACION PRACTICA AL MAS ALTO NIVEL EMPRESARIAL MEXICANO  
SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

## TEMA V

### "BREVE INVESTIGACION PRACTICA AL MAS ALTO NIVEL EMPRESARIAL MEXICANO SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"

LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA IMPLICA TRATAR CON TODOS LOS ELEMENTOS Y FACTORES QUE HASTA ESTE PUNTO DEL ESTUDIO SE HAN EXPUESTO. SON ÉSTOS, TANTO DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL COMO DE CARÁCTER HUMANO; Y ES POR ESTA ÚLTIMA RAZÓN QUE SE DEBE TENER SIEMPRE EN MENTE EL HECHO DE TRATAR CON GRUPOS DEFINIDOS DE HOMBRES (SERES HUMANOS EN GENERAL) Y NO CON PIEZAS MECÁNICAS.

NO ES VERDAD QUE LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO PUEDA PREDECIRSE DESDE QUE SE LE CONTRATA, POR MÁS PRUEBAS QUE SE LE HAGAN. LLEGAREMOS A CONOCER - SUS HABILIDADES Y APTITUDES, SUS DESTREZAS, GUSTOS Y PERSONALIDAD; PERO SU - CONDUCTA ESPECÍFICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SERÁ RESULTADO DE SUS TAREAS, SUS RELACIONES INTERPERSONALES, SU ADAPTACIÓN EN LOS GRUPOS DE TRABAJO Y DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN SU CONJUNTO.

LOS DIRECTORES DEBEN ELIMINAR LA DIRECCIÓN A BASE DE EJERCER TEMOR ENTRE SUS SUBORDINADOS, SUSTITUYÉNDOLA POR SU PARTICIPACIÓN, PARA LOGRAR PLENA COLABORACIÓN.

EN ESTE TEMA DE INVESTIGACIÓN PRÁCTICA MI OBJETIVO ES CONOCER LA - REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EN NUESTRO PAÍS Y APORTAR MIS APRECIACIONES.

ESTA REALIDAD NO SE REFIERE ÚNICAMENTE A SU FUNCIONAMIENTO EFICIENTE, O SU CUMPLIMIENTO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO QUE LAS RODEA, SINO "LA REALIDAD HUMANA" EN LA EMPRESA, ES DECIR, COMO SE DESARROLLA Y EVOLUCIONA EL -

HOMBRE COMO "SER SOCIAL" Y COMO "INDIVIDUO" EN LAS EMPRESAS MEXICANAS NO OBSTANTE SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.

CONSIDERO QUE LOS RESULTADOS HABLAN POR SÍ SOLOS, Y POR LO TANTO, PROCEDERÉ A DESARROLLAR EL TEMA.

#### A) ELABORACION DEL CUESTIONARIO.

UNA VEZ ESPECIFICADA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA TERMINAR CON MI TESIS PROFESIONAL, PROCEDÍ A BUSCARLA.

FUE NECESARIO RECOGER LA INFORMACIÓN ORIGINAL POR MI MISMA A BASE DE LA APLICACIÓN DE UN BREVE INTERROGATORIO Y DE MI PROPIA OBSERVACIÓN. PARA ESTANDARIZAR LOS DATOS ACUMULADOS DE ESTA MANERA TUVE QUE ESTANDARIZAR — PRIMERO EL PROCESO MISMO DE RECOLECCIÓN DE DATOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN CUESTIONARIO CLARO, CONCISO Y COMPLETO. ESTA ESTANDARIZACIÓN ME PERMITIÓ COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON UNA MAYOR VELOCIDAD Y PRECISIÓN EN EL REGISTRO DE LOS DATOS.

"UN CUESTIONARIO ES UNA LISTA DE PREGUNTAS QUE SE HARÁN A LOS ENTREVISTADOS, Y ESPACIOS EN LOS QUE ANOTAR LAS RESPUESTAS. CADA PREGUNTA ESTÁ REDACTADA EXACTAMENTE COMO SERÁ HECHA, Y LAS PREGUNTAS APARECEN EN UN ORDEN ESTABLECIDO."

BÁSICAMENTE, ENFOQUÉ LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO A DOS FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1) TRADUCIR LOS FINES DE MI INVESTIGACIÓN EN PREGUNTAS ESPECÍFICAS A QUE EL ENTREVISTADO PUDIERA CONTESTAR, Y
- 2) MOTIVAR A ÉSTE A COOPERAR CON MI ENCUESTA BRINDÁNDOME LA INFORMACIÓN SINCERA Y CORRECTAMENTE.

POR CONSIGUIENTE, ANTES DE FORMULAR EL CUESTIONARIO FUE PRECISO DETERMINAR LA INFORMACIÓN NECESARIA.

LA SIGUIENTE LISTA CUENTA CON LAS BASES SOBRE LAS QUE ELABORÉ EL CUESTIONARIO:

- 1) NÚMERO DE PERSONAL NO SINDICALIZADO CON QUE CUENTA LA EMPRESA.
- 2) TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- 3) CLARIDAD EN LA DETERMINACIÓN DE PUESTOS Y ACTIVIDADES.
- 4) SELECCIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS.
- 5) ROTACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS.
- 6) NIVEL DE SALARIOS.
- 7) NIVEL DE PRESTACIONES.
- 8) PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.
- 9) INFORMACIÓN SOBRE PROBLEMAS INTERNOS.
- 10) COMUNICACIÓN FORMAL.
- 11) NUEVOS MÉTODOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
- 12) COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN SUS TAREAS.
- 13) SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.
- 14) CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERNAS.
- 15) CONSIDERACIONES DEL MÁS ALTO EJECUTIVO SOBRE SU PERSONAL.

UNA VEZ CONOCIDA LA INFORMACIÓN PERSEGUIDA, PROSEGUI A LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.

LA MAYOR PARTE DE LAS PREGUNTAS UTILIZADAS SON DEL TIPO LLAMADO - "DE OPCIÓN MÚLTIPLE", DONDE EL INTERROGADO CUENTA CON CIERTO NÚMERO DE OPCIONES ESPECÍFICAS ENTRE LAS QUE DEBE ELEGIR UNA O MÁS, SEGÚN EL CASO. LA RAZÓN PARA ELEGIR ESTE TIPO DE PREGUNTAS ES QUE FACILITAN EL TRABAJO TANTO A MÍ COMO INVESTIGADOR AL SIMPLIFICAR EL PROCESO DE ANÁLISIS Y TABULACIÓN, COMO AL ENTREVISTADO AL ENNUMERARLE LAS OPCIONES POSIBLES PARA QUE SÓLO INDIQUE LA (S) DESEADA (S).

EXISTEN TAMBIÉN, EN NÚMERO MENOR, "PREGUNTAS DICÓTOMAS", O DE DOS SENTIDOS; ÉSTAS OFRECEN SOLAMENTE DOS OPCIONES --SI Ó NO-- SIENDO RÁPIDAS Y FÁCILES DE MANIPULAR.

LAS PREGUNTAS DEL TIPO "ABIERTAS" FUERON POCAS POR PRESTARSE A AMBIGÜEDAD EN LA RESPUESTA Y DIFICULTAR LA COMPARACIÓN DE RESULTADOS; PERO -- FUERON HECHAS, ESPECIALMENTE AL FINAL DE LA ENCUESTA, A FIN DE NO PERDER LA CONFIANZA Y SINCERIDAD BRINDADA Y DAR OPORTUNIDAD AL ENTREVISTADO DE PLATICAR LIBREMENTE.

A CONTINUACIÓN PRESENTO TANTO EL CUESTIONARIO PRELIMINAR COMO EL - CUESTIONARIO DEFINITIVO APLICADO QUE FUE UTILIZADO EN MIS ENTREVISTAS:

"CUESTIONARIO PRELIMINAR"

1.- ¿ CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA SU ORGANIZACIÓN ? (SIN INCLUIR PERSONAL SINDICALIZADO)

- A) MENOS DE 1,000
- B) ENTRE 1,000 Y 3,000
- C) ENTRE 3,000 Y 5,000
- D) MÁS DE 5,000.

2.- ¿ QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA TIENE LA EMPRESA ?

- A) FORMALMENTE ESTRUCTURADA O CENTRALIZADA.
- B) ESTRUCTURA DINÁMICA O DESCENTRALIZADA.

3.- CADA PUESTO DE SU ORGANIZACIÓN, ¿ TIENE UN PERFIL PREDETERMINADO ?

- A) SI
- B) No

4.- ¿ CUÁL ES LA FUENTE QUE UTILIZA PARA SELECCIONAR A LOS ALTOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA ?

- A) LA PROPIA ORGANIZACIÓN.
- B) EL MERCADO EXTERNO.
- C) LOS "HEAD HUNTERS".
- D) OTRA FUENTE.

5.- ¿ CUÁL DE LAS FUENTES ANTERIORES HA RESULTADO MÁS CONVENIENTE PARA SU EMPRESA ? \_\_\_\_\_

6.- LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS DETERMINADOS EN LA EMPRESA SE ENCUENTRAN:

- A) POR DEBAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.
- B) POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.
- C) EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO

7.- MARQUE EN EL ESPACIO LAS PRESTACIONES QUE OTORGA SU EMPRESA:

PRESTACIONES NO ECONÓMICAS

- SEGURO DE VIDA
- PLAN DE GASTOS MÉDICOS MAYORES
- PLAN DE PENSIONES POR JUBILACIÓN
- BECAS AL PERSONAL O HIJOS
- ASIGNACIÓN DE AUTOMÓVILES
- SERVICIO DE COMEDOR
- SERVICIO DE TRANSPORTE
- RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD
- ACCIONES AL PERSONAL
- EXAMEN MÉDICO
- DESPENSAS

PRESTACIONES ECONÓMICAS

- AGUINALDO
- BONO DE PUNTUALIDAD
- FONDO DE AHORRO
- PAGO DE CUOTAS AL IMSS
- PAGO DE IMPUESTOS
- AYUDA PARA RENTA
- BONIFICACIONES
- DOTE MATRIMONIAL
- GASTOS DE DEFUNCIÓN
- PAGO POR ENFERMEDAD
- REPARTO DE UTILIDADES
- VACACIONES
- HORARIO

8.- ¿ EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS ALTOS EJECUTIVOS ?

- A) SI
- B) NO

9.- ¿ QUÉ TIPO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ?

---

---

---

---

10.- ¿ CUÁL ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS ?

- A) ALTO - MÁS DE 20% ANUAL.
- B) MEDIO - APROXIMADAMENTE 10% ANUAL
- C) MENOS DE 5% ANUAL.

11.- ¿ TIENE CONSTANTEMENTE INFORMACIÓN ADECUADA DE LOS PROBLEMAS INTERNOS DE LA EMPRESA ?

- A) Si  
 B) No

12.- ¿ QUÉ SISTEMA UTILIZA PARA QUE LE LLEGUE ESA INFORMACIÓN ?

- A) REPORTE MENSUAL DE OPERACIONES.  
 B) ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES.  
 C) OTROS (ESPECIFÍQUELOS)

---

---

---

13.- ¿ CÓMO SE DETERMINAN LAS POLÍTICAS Y RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTALES ?

- A) CADA JEFE DE DEPARTAMENTO FORMULA SUS PROPIOS PROGRAMAS Y POLÍTICAS.  
 B) EL PRESIDENTE EJECUTIVO O EL EJECUTIVO DE MAYOR JERARQUÍA LAS SEÑALA.  
 C) SE RECURRE A ASESORÍA EXTERNA.

14.- ¿ SE REALIZAN REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES PARA REVISAR LAS POLÍTICAS ?

- A) Si  
 B) No

15.- ¿ CONOCEN LOS ALTOS EJECUTIVOS LOS NUEVOS MÉTODOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ?

- A) Si  
 B) No

5.- ¿ CÓMO SE MANTIENEN ACTUALIZADOS ?

- A) PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.
- B) MANUALES DE ORGANIZACIÓN.
- C) PLÁTICAS Y REUNIONES.
- D) AUDITORÍA DE ORGANIZACIÓN.
- E) FOLLETOS Y CATÁLOGO.
- F) OTROS.

17.- ¿ EXISTEN ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE SU PERSONAL Y EN GENERAL ?

- A) SI
- B) NO

18.- SON ESTUDIOS:

- A) DE COMPORTAMIENTO ACTUAL ?
- B) DE COMPORTAMIENTO FUTURO ?
- C) DE COMPORTAMIENTO PASADO ?

19.- CONSIDERA QUE EL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE SU PERSONAL RESPONDE A LA PREGUNTA:

¿ VISTEN LA CAMISETA DE \_\_\_\_\_ CON ORGULLO ?

20.- ¿ POR QUÉ ?

- A) PAGA BIEN.
- B) INTERÉS Y DESARROLLO PERSONAL.
- C) ESTABILIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.
- D) OTRA.

6.- ¿ CÓMO SE MANTIENEN ACTUALIZADOS ?

- A) PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.
- B) MANUALES DE ORGANIZACIÓN.
- C) PLÁTICAS Y REUNIONES.
- D) AUDITORÍA DE ORGANIZACIÓN.
- E) FOLLETOS Y CATÁLOGO.
- F) OTROS.

17.- ¿ EXISTEN ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE SU PERSONAL Y EN GENERAL ?

- A) SI
- B) NO

18.- SON ESTUDIOS:

- A) DE COMPORTAMIENTO ACTUAL ?
- B) DE COMPORTAMIENTO FUTURO ?
- C) DE COMPORTAMIENTO PASADO ?

19.- CONSIDERA QUE EL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE SU PERSONAL RESPONDE A LA PREGUNTA:

¿ VISTEN LA CAMISETA DE \_\_\_\_\_ CON ORGULLO ?

20.- ¿ POR QUÉ ?

- A) PAGA BIEN.
- B) INTERÉS Y DESARROLLO PERSONAL.
- C) ESTABILIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.
- D) OTRA.

"CUESTIONARIO APLICADO"

I. INFORMACION GENERAL.

A) EMPRESA: \_\_\_\_\_

B) ACTIVIDAD ECONÓMICA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C) INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

D) NÚMERO DE PERSONAL NO SINDICALIZADO:

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1) MENOS DE 1,000      | <input type="checkbox"/> |
| 2) ENTRE 1,000 Y 3,000 | <input type="checkbox"/> |
| 3) ENTRE 3,000 Y 5,000 | <input type="checkbox"/> |
| 4) MÁS DE 5,000        | <input type="checkbox"/> |

E) DÍAS TRABAJADOS A LA SEMANA: \_\_\_\_\_

F) HORAS TRABAJADAS A LA SEMANA: \_\_\_\_\_

G) ¿ CUÁL ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS EN LA EMPRESA ?

MENOS DEL 10%

DEL 10 AL 25%

MÁS DEL 30%

## II. ORGANIZACION.

1.- ¿ QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN TIENE LA EMPRESA ?

- A) LINEAL O MILITAR
- B) FUNCIONAL
- C) STAFF
- D) COMBINADA

2.- LAS FUNCIONES SE ENCUENTRAN:

- A) CENTRALIZADAS
- B) DESCENTRALIZADAS
- C) COMBINADAS

3.- ¿ SE CUENTA CON DESCRIPCIONES DE PUESTOS ?

- A)  SI
- B)  No

¿ EN QUÉ PORCENTAJE DE PUESTOS SE TIENEN ? \_\_\_\_\_ %

## III. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE EJECUTIVOS.

1.- ¿ CUÁL ES LA FUENTE MÁS COMÚN UTILIZADA EN SU EMPRESA PARA RECLUTAR A SUS EJECUTIVOS ?

- A) LA PROPIA ORGANIZACIÓN
- B) EL MERCADO
- C) LOS "HEAD HUNTERS"
- D) OTRAS

2.- ¿ CUÁL DE LAS FUENTES ANTERIORES HA RESULTADO MÁS CONVENIENTE PARA SU EMPRESA ?

\_\_\_\_\_ ¿ Y POR QUÉ ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿ SE CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO DEFINIDO DE SELECCIÓN ?

- SI
- No

4.- ¿ CUÁNTOS CANDIDATOS O PROSPECTOS SON PRESENTADOS PARA LA SELECCIÓN FINAL ?

- 1                       3                       \_\_\_\_\_
- 2                       4                       \_\_\_\_\_

#### IV. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y PRESTACIONES.

1.- EL NIVEL DE SUELDOS PAGADOS EN LA EMPRESA SE ENCUENTRAN ?

- A) POR DEBAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO
- B) POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO

c) EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO

2.- EL NIVEL DE PRESTACIONES OTORGADAS AL PERSONAL SE ENCUENTRA:

A) POR DEBAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO

B) POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO

C) EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO

3.- ¿ CUAL DE ESTAS PRESTACIONES SE OTORGAN EN SU EMPRESA ?

PRESTACIONES NO ECONÓMICAS:

- SEGURO DE VIDA
- PLAN DE GASTOS MÉDICOS MAYORES
- PLAN DE PENSIÓN POR JUBILACIÓN
- BECAS AL PERSONAL O HIJOS
- ASIGNACIÓN DE AUTOMÓVILES
- SERVICIO DE COMEDOR
- SERVICIO DE TRANSPORTE
- RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD
- ACCIONES AL PERSONAL
- EXAMEN MÉDICO
- DESPENSAS

PRESTACIONES ECONÓMICAS:

- AGUINALDO
- BONO DE PUNTUALIDAD
- FONDO DE AHORRO
- PAGO DE CUOTAS DEL IMSS
- PAGO DE IMPUESTOS
- AYUDA PARA RENTA
- BONIFICACIONES
- DOTE MATRIMONIAL
- GASTOS DE DEFUNCIÓN
- PAGO POR ENFERMEDAD
- REPARTO DE UTILIDADES
- VACACIONES

4.- ¿ A QUÉ NIVEL SE OTORGAN ESTAS PRESTACIONES ?

OBRERO

- EMPLEADO  
 EJECUTIVO

V. CAPACITACION Y DESARROLLO

1.- ¿ EXISTEN PLANES Y PROGRAMAS DEFINIDOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ?

- SI  
 No

¿ DE QUÉ TIPO ? \_\_\_\_\_

2.- LA CAPACITACIÓN ES:

- A) INTERNA   
B) EXTERNA   
C) COMBINADA

VI. COMUNICACION FORMAL Y RELACIONES.

1.- ¿ SE ENCUENTRAN DEFINIDOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL ?

- SI  
 No

2.- ¿ SE VIGILA Y CONTROLA LA COMUNICACIÓN FORMAL ?

SI

No

3.- ¿ LOS REPORTES E INFORMES DE OPERACIÓN, FINANCIEROS, CONTABLES, ETC., SON CONSECUENCIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CLARAMENTE DEFINIDOS ?

SI

No

4.- ¿ LA INFORMACIÓN FORMAL ES COMUNICADA ADECUADAMENTE Y POR ESCRITO ?

SI

No

COMUNICACIÓN DE:

OBJETIVOS

POLÍTICAS

SISTEMAS

PROCEDIMIENTOS

INFORMES

REPORTES

5.- ¿ CON QUÉ PERIODICIDAD SE REVISAN ?

OBJETIVOS \_\_\_\_\_

POLÍTICAS \_\_\_\_\_

SISTEMAS \_\_\_\_\_

PROCEDIMIENTOS \_\_\_\_\_

VII. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

1.- ¿ SE TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE ? :

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  SI  No

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS  SI  No

ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS  SI  No

PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA  SI  No

ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES  SI  No

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  SI  No

OTROS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VIII. RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION.

1.- ¿ SE HACEN ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN ENCAUSADOS A EVALUAR LAS RELACIONES INTERNAS, EL MEDIO AMBIENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN SU PUESTO, DEPARTAMENTO Y EMPRESA ?

SI

No

¿ CON QUÉ PERIODICIDAD ? \_\_\_\_\_

¿ CON QUÉ MÉTODO ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿ CONSIDERA QUE LA ACTUACIÓN EN GENERAL DEL PERSONAL RESPONDE AL -  
HECHO DE VESTIR LA CAMISETA CON ORGULLO ?

SI

No

3.- ¿ POR QUÉ ?

A) PAGAN BIEN

B) INTERESES Y DESARROLLO PERSONAL

C) ESTABILIDAD Y SEGURIDAD

D) OTRAS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) DETERMINACION DE LA MUESTRA.

LA FINALIDAD EN ESTE PUNTO ES PODER SACAR CONCLUSIONES ACERCA DE UN GRUPO GRANDE SOBRE LA BASE DE UNA MUESTRA PEQUEÑA. LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE LOS DATOS FUERON REUNIDOS POR MUESTREO EN LUGAR DE POR ENNUMERACIONES COMPLETAS ES UN SIGNIFICATIVO AHORRO EN TIEMPO Y DINERO Y LA IMPOSIBILIDAD DE ENTREVISTAR TODAS LAS EMPRESAS MEXICANAS.

ES PRECISO RECORDAR QUE CUANDO LOS DATOS SON RECOGIDOS DE UNA MUESTRA, SE INTRODUCE UNA FUENTE DE ERROR ADICIONAL: LA DEL MUESTREO.

EL PRIMER PUNTO ES DEFINIR EL UNIVERSO, O POBLACIÓN, BAJO ESTUDIO:

"EL UNIVERSO ES EL GRUPO ENTERO DE PARTICULARES QUE EL INVESTIGADOR DESEA ESTUDIAR Y RESPECTO DE LOS CUALES PLANEA GENERALIZAR."

PARA MI INVESTIGACIÓN, EL UNIVERSO QUEDA CONSTITUIDO POR TODAS LAS GRANDES EMPRESAS MEXICANAS, NO IMPORTANDO SU ACTIVIDAD ECONÓMICA. DESPUÉS SE PROCEDERÁ A DETERMINAR TANTO EL TAMAÑO DE LA MUESTRA COMO LAS UNIDADES ESPECÍFICAS A MUESTREAR.

EN MI TESIS, AUNQUE PEQUEÑA, LA MUESTRA ELEGIDA FUE DE DIEZ EMPRESAS ESPECÍFICAS.

LA ENCUESTA FUE HECHA AL MÁXIMO DIRIGENTE DE CADA UNA DE ELLAS; A CONTINUACIÓN PRESENTO LA LISTA DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS, SU ACTIVIDAD ECONÓMICA, LA PERSONA ENTREVISTADA EN CADA UNA DE ELLAS Y EL PUESTO OCUPADO POR LOS MISMOS:

EMPRESA	ACTIVIDAD ECONOMICA	ENTREVISTADO	PUESTO
GRUPO AURRERÁ	VENTA DE SERVICIOS	SR. JERÓNIMO ARANGO A.	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
TELEVISA, S. A.	COMUNICACIÓN POR T. V.	SR. RÓMULO O'FARRILL	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
GRUPO INDUSTRIAL ALPHA	INDUSTRIAL	SR. JUAN B. MORALES DORIA	DIRECTOR GENERAL MÉXICO
DESC SOCIEDAD DE FOMENTO INDUSTRIAL	PROMOCIÓN INDUSTRIAL	SR. ANTONIO RUIZ GALINDO	PRESIDENTE DEL CONSEJO
TELEINDUSTRIA ERICSSON, S.A.	FABRICACIÓN Y VENTA DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIÓN.	SR. NILS G. SODERQVIST	DIRECTOR GENERAL
GRUPO ICA	CONSTRUCCIÓN	SR. BERNARDO QUINTANA A.	PRESIDENTE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
EMPRESAS TOLTECA DE MÉXICO, S. A. DE C. V.	FABRICACIÓN DE CEMENTO, CONCRETO Y OTROS MATERIALES PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.	SR. GORDON PAYNE	DIRECTOR GENERAL
BANCO DEL ATLÁNTICO, S.A.	INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE	SR. CARLOS ABEDROD DÁVILA	DIRECTOR GENERAL
BANCO NACIONAL DE MÉXICO, S. A.	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA BANCA COMERCIAL Y BANCA DE INVERSIÓN.	SR. AGUSTÍN F. LEGORRETA	DIRECTOR GENERAL
BANCA SERFIN	INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE	SR. ERNESTO TINAJERO	CONSEJERO Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN EJECUTIVA.

c) RECOPIACION DE DATOS.

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRÁCTICA DEPENDEN DE LOS DATOS RECOGIDOS EN EL TERRENO.

LA RECOPIACIÓN DE DATOS ES UN PROCEDIMIENTO DE LABOR DE CAMPO QUE REALICÉ PERSONALMENTE MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LAS PERSONAS ELEGIDAS.

ANTES DE PRESENTARLES EL CUESTIONARIO TUVE QUE EXPLICARLES BREVEMENTE LA RAZÓN DE MI VISITA Y EL PROPÓSITO DE LA ENCUESTA. ESTO SIRVIÓ PARA CREAR UN AMBIENTE MÁS CORDIAL AL DARSE CUENTA LOS ENTREVISTADOS QUE SE TRATABA SIMPLEMENTE DE UNA INVESTIGACIÓN ESCOLAR ENFOCADA A LA RECOPIACIÓN DE DATOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

GRACIAS A LA PLÁTICA INTRODUCTORIA, EL CUESTIONARIO FUE RESUELTO CON TRANQUILIDAD, SINCERIDAD Y CONFIANZA. EN REALIDAD LAS PREGUNTAS SON SENCILLAS, LO CUAL PERMITIÓ QUE PROFUNDIZARA MI OBSERVACIÓN. ES UNA OPORTUNIDAD FORMIDABLE PODER OBSERVAR, AL MISMO TIEMPO QUE SE PLATICA CORDIALMENTE, EL MEDIO DE TRABAJO QUE RODEA A ESTAS GRANDES PERSONALIDADES DEL ÁMBITO EMPRESARIAL MEXICANO. MUCHAS VECES LA MANERA DE CONTESTAR DICE MÁS QUE LA RESPUESTA MISMA, Y LA FORMA DE DIRIGIRSE EN LA MISMA CONDUCE MÁS LEJOS DE LO QUE INICIALMENTE SE PRETENDÍA.

UNA VEZ TERMINADA LA ENTREVISTA, Y PARA NO CORTAR BRUSCAMENTE LA CORDIALIDAD BRINDADA, SEGUÍ CUESTIONANDO SOBRE LA SATISFACCIÓN QUE CADA UNO DE ELLOS SENTÍA, POR PARTE DE LOS EMPLEADOS, ALTOS EJECUTIVOS Y PERSONAL EN GENERAL, HACIA EL TRABAJO QUE REALIZABAN DENTRO DE LA EMPRESA, Y DE LA SATIS-

FACCIÓN QUE ELLOS MISMOS, COMO DIRECTORES DE LA EMPRESA, SENTÍAN DE LA MISMA, DE SU DESARROLLO, DE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y SUS EMPLEADOS EN TODO NIVEL.

ESTAS ÚLTIMAS OBSERVACIONES TAN IMPORTANTES LAS ANOTÉ TAN PRONTO PUDE PARA NO PERDER O DISTORSIONAR LA IDEA FUNDAMENTAL.

UNA VEZ COMPLETADOS LOS CUESTIONARIOS CONSTITUYERON LA BASE DE MI PROCESO DE EVALUACIÓN.

#### D) TABULACION DE RESULTADOS.

ANTES DE CLASIFICAR Y TABULAR LOS DATOS OBTENIDOS CONSIDERO NECESARIO REALIZAR UN BREVE ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO CON EL FIN DE ESTABLECER EL OBJETIVO PERSEGUIDO EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS; ESTE ANÁLISIS PERMITIRÁ COMPRENDER LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

#### ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO.

##### I.- INFORMACIÓN GENERAL:

###### A) EMPRESA:

OBJETIVO: CONOCER, DE BOCA DEL ENTREVISTADO, EL NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA.

###### B) ACTIVIDAD ECONÓMICA:

OBJETIVO: CONOCER EL GIRO DE LA EMPRESA ENTREVISTADA.

###### C) INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR: NOMBRE, PUESTO, TELÉFONO, FECHA.

OBJETIVO: DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO CON EL FIN DE DAR FORMALIDAD A LA ENCUESTA Y UNA PRESENTACIÓN CORRECTA.

D) NÚMERO DE PERSONAL NO SINDICALIZADO:

OBJETIVO: CONOCER EL RANGO EN EL CUAL SE ENCUENTRA EL PERSONAL DE CONFIANZA DE CADA EMPRESA.

E) DÍAS TRABAJADOS A LA SEMANA: (POR EL PERSONAL NO SINDICALIZADO)

OBJETIVO: SABER SI EL PERSONAL DE CONFIANZA DE LA EMPRESA CUENTA CON DÍAS PREESTABLECIDOS PARA LABORAR.

F) HORAS TRABAJADAS A LA SEMANA: (POR EL PERSONAL NO SINDICALIZADO)

OBJETIVO: CONOCER EL NÚMERO DE HORAS LABORADAS OFICIALMENTE POR EL PERSONAL DE CONFIANZA. SABER SI EL HORARIO ES SIEMPRE FIJO O PUEDE VARIAR SEGÚN LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

G) ¿ CUÁL ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS EN LA EMPRESA ?

OBJETIVO: CONOCER EL RANGO EN EL CUAL CADA DIRECTOR CLASIFICA LA ROTACIÓN DE SUS ALTOS EJECUTIVOS PARA DETERMINAR SI EXISTE ESTABILIDAD A ESTE NIVEL DE TRABAJO.

## II.- ORGANIZACIÓN.

1.- ¿ QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN TIENE LA EMPRESA ?

OBJETIVO: CONOCER LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

2.- ¿ CÓMO SE ENCUENTRAN LAS FUNCIONES ?

OBJETIVO: RECALCAR LA ESTRUCTURA ANTES DETERMINADA.

3.- ¿ SE CUENTA CON DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ?

OBJETIVO: DETERMINAR SI LA EMPRESA LLEVA UN CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA ESTABLECIDA, SU FUNCIONAMIENTO FORMAL, LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y EL DISEÑO DE LAS TAREAS.

4.- ¿ EN QUÉ PORCENTAJE DE LOS PUESTOS ?

OBJETIVO: APRECIAR LA EXTENSIÓN DE DICHO CONTROL.

### III.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS.

1.- ¿ CUÁL ES LA FUENTE MAS COMÚN UTILIZADA EN SU EMPRESA PARA RECLUTAR A SUS EJECUTIVOS ?

OBJETIVO: SABER SI LA EMPRESA TIENE PRIORIDAD POR SUS PROPIOS EMPLEADOS O, POR FACTORES DIVERSOS COMO RÁPIDA EXPANSIÓN, AUSENCIA DEL INDICADO EN LA MISMA EMPRESA, ETC., PREFIERE RECURRIR AL PERSONAL EXTERNO.

2.- ¿ CUÁL FUENTE HA RESULTADO MAS CONVENIENTE PARA SU EMPRESA ?

OBJETIVO: AFIRMAR LA PREGUNTA ANTERIOR Y PROFUNDIZAR SU RESPUESTA.

¿ POR QUÉ ?

OBJETIVO: CONOCER SUS RAZONES PERSONALES SOBRE LA CUESTIÓN, PERMITIÉNDOLES EXPLAYARSE PARA JUSTIFICAR SU ELECCIÓN.

3.- ¿ SE CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO DEFINIDO DE SELECCIÓN ?

OBJETIVO: SABER SI SE ENCUENTRA FORMALIZADA LA SELECCIÓN DE LOS ALTOS EJECUTIVOS.

4.- ¿ CUÁNTOS CANDIDATOS O PROSPECTOS SON PRESENTADOS PARA LA SELECCIÓN FINAL ?

OBJETIVO: DETERMINAR ENTRE CUANTOS EJECUTIVOS SE ELIGE AL IDEAL - PARA CADA EMPRESA Y SABER SI EXISTEN DIFERENCIAS SEGÚN SEAN LAS - CONDICIONES DEL TRABAJO, EL ÁREA, ETC.

### IV.- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y PRESTACIONES.

1.- ¿ EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRAN LOS SUELDOS PAGADOS EN LA EMPRESA ?

(PARA LOS ALTOS EJECUTIVOS)

OBJETIVO: SABER SI EL DIRECTOR DE EMPRESA CONSIDERA QUE LOS SUELDOS QUE PAGA SU EMPRESA SON SUPERIORES, INFERIORES O IGUALES AL NIVEL DE SUELDOS DEL MERCADO EN GENERAL.

2.- ¿ EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRAN LAS PRESTACIONES OTORGADAS AL PERSONAL ?  
(PARA TODO EL PERSONAL)

OBJETIVO: CONOCER SI LAS PRESTACIONES QUE LA EMPRESA OTORGA A SUS EMPLEADOS EN GENERAL SON INFERIORES, SUPERIORES O SE ENCUENTRAN EN EL NIVEL DE PRESTACIONES COMÚN DEL MERCADO.

3.- ¿ CUÁL DE LAS SIGUIENTES PRESTACIONES SE OTORGAN EN SU EMPRESA ?

OBJETIVO: SELECCIONAR EN LA LISTA QUE SE LES PRESENTÓ QUE PRESTACIONES OTORGA SU EMPRESA PARA RECTIFICAR LA PREGUNTA ANTERIOR.

4.- ¿ A QUÉ NIVEL SE OTORGAN ESTAS PRESTACIONES ?

OBJETIVO: RECALCAR LA RESPUESTA DADA EN LA SEGUNDA PREGUNTA.

#### V.- CAPACITACIÓN.

1.- ¿ EXISTEN PLANES Y PROGRAMAS DEFINIDOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ?

OBJETIVO: SABER SI LA EMPRESA SE PREOCUPA POR EL DESARROLLO, SUPERACIÓN PERSONAL Y BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS, ESPECIALMENTE EN ALTOS NIVELES ESTRUCTURALES, POR EL BIEN DE ELLOS MISMOS Y DE LA EMPRESA EN GENERAL.

¿ DE QUÉ TIPO ?

OBJETIVO: SABER SI EXISTEN EN LA EMPRESA PROGRAMAS REALMENTE DEFINIDOS Y FORMALES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO O SI ESTA CAPACITACIÓN ES PROPORCIONADA SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

2.- ¿ CÓMO ES LA CAPACITACIÓN ?

OBJETIVO: CONOCER SI LA EMPRESA DA OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y SUPERACIÓN DENTRO Y FUERA DE SUS LÍMITES.

VI.- COMUNICACIÓN FORMAL Y RELACIONES.

1.- ¿ SE ENCUENTRAN DEFINIDOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL ?

OBJETIVO: VOLVER A RECALCAR LA ESTRUCTURACIÓN FORMAL DE LA EMPRESA.

2.- ¿ SE VIGILA Y CONTROLA LA COMUNICACIÓN FORMAL ?

OBJETIVO: SABER SI EXISTE UNA VIGILANCIA EN LOS ASUNTOS FORMALES DE LA ORGANIZACIÓN.

3.- ¿ LOS REPORTES E INFORMES DE OPERACIÓN, FINANCIEROS, CONTABLES, ETC. SON CONSECUENCIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CLARAMENTE DEFINIDOS ?

OBJETIVO: AFIRMAR SI EXISTE O NO UN CONTROL SOBRE LA INFORMACIÓN Y SI LA COMUNICACIÓN FORMAL FLUYE CORRECTAMENTE EN LA EMPRESA.

4.- ¿ LA INFORMACIÓN FORMAL ES COMUNICADA ADECUADAMENTE Y POR ESCRITO ?

OBJETIVO: ASEGURAR QUE EL CONTROL SEA REAL.

5.- ¿ CON QUÉ PERIODICIDAD SE REVISA ?

OBJETIVO: DETERMINAR LA CONSTANCIA DE DICHO CONTROL.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

¿ CUAL DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS SE TIENEN IMPLANTADOS EN SU EMPRESA ?

- PROPORCIONAR AL ENTREVISTADO UNA LISTA CON LOS SISTEMAS -
- CONSIDERADOS NECESARIOS PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN
- ¿ SU EMPRESA HA ESTABLECIDO EN SU FUNCIONAMIENTO ESTOS
- ADMINISTRATIVOS.

• USADOS A EVALUAR LAS RELACIONES DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL EN SU

• INTERESA POR LA SATISFACCIÓN PER-

SONAL DE SUS EMPLEADOS ESPECIALMENTE EN LOS ALTOS NIVELES JERÁR-  
QUICOS, LO CUAL PERMITE SABER, INDIRECTAMENTE, SI TIENEN CONOCI-  
MIENTO SOBRE LOS NUEVOS MÉTODOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
EN LOS CUALES EL INDIVIDUO ES MUY IMPORTANTE, ASÍ COMO SUS INTER-  
RELACIONES CON LA MISMA EMPRESA Y CON EL MEDIO AMBIENTE.

¿ CON QUÉ PERIODICIDAD ?

OBJETIVO: DETERMINAR LA IMPORTANCIA QUE SE LE CONCEDE A ESTOS ES-  
TUDIOS DEL PERSONAL.

¿ CON QUÉ MÉTODO ?

OBJETIVO: SABER SI CUENTA LA EMPRESA CON ALGUNA FORMALIZACIÓN DE  
ESTE ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.

2.- ¿ CONSIDERA QUE LA ACTUACIÓN EN GENERAL DEL PERSONAL RESPONDE AL -  
HECHO DE VESTIR LA CAMISETA CON ORGULLO ?

OBJETIVO: CONOCER LA APRECIACIÓN PERSONAL DEL DIRECTOR PARA CON -  
SUS EMPLEADOS EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA.

3.- ¿ POR QUÉ ?

OBJETIVO: CONOCER LAS RAZONES QUE EL DIRECTOR CONSIDERA DETERMI-  
NANTES PARA DICHA ACTUACIÓN DEL PERSONAL CON LA ORGANIZACIÓN.

COMO ESPECIFIQUÉ ANTERIORMENTE, AL FINALIZAR LA APLICACIÓN DE ESTAS -  
PREGUNTAS, PRESENTADAS EN SU TOTALIDAD POR ESCRITO EN EL CUESTIONARIO, PRO-  
SEGUÍ A INTERROGAR A CADA EMPRESARIO SOBRE DOS ASPECTOS FUNDAMENTALES, Y -  
AUNQUE MI PREGUNTA NO FUE IDÉNTICA EN TODAS LAS ENTREVISTAS REALIZADAS, LA  
CONVERSACIÓN SIEMPRE SIGUIÓ EL MISMO ENFOQUE A FIN DE QUE YO PUDIERA SACAR  
MIS CONCLUSIONES AL RESPECTO. CON EL FIN DE PRESENTAR EN ESTE MOMENTO UN -  
ANÁLISIS Y UNA TABULACIÓN MAS REALES, SENCILLAS Y OBJETIVAS, HE FORMALIZADO

DOS PREGUNTAS QUE CONSIDERO ENMARCAN EN SU TOTALIDAD LA INFORMACIÓN CONSEGUI-  
DA EN ESTA PEQUEÑA CONVERSACIÓN FINAL. ÉSTAS SON:

A) ¿ QUÉ CREE QUE SU GENTE PIENSA Y SIENTE DE LA EMPRESA ?

OBJETIVO: CONOCER LA IDEA QUE EL DIRECTIVO DE LA EMPRESA TIENE CON RESPECTO A LOS SENTIMIENTOS DE SUS EMPLEADOS COMO MIEMBROS, ES DECIR, COMO PARTE DE LA ORGANIZACIÓN; PERCATARME DE LA REALIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO DE LA EMPRESA COMO LO VE EL DIRECTOR MISMO; Y, CONFIRMAR LA CONTESTACIÓN RECIBIDA A LA ÚLTIMA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO.

B) ¿ QUÉ DESEARÍA QUE SU GENTE PENSARA DE LA EMPRESA ?

OBJETIVO: SABER SI COMO DIRECTOR DE EMPRESA SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA IMAGEN QUE LOS EMPLEADOS, EN GENERAL, TIENEN DE LA ORGANIZACIÓN Y PERMITIRLES EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS EN ESTE ASPECTO PARA COMPARAR SI LO QUE DESEARÍAN Y LA REALIDAD SE ASEMEJAN EN UN GRADO SIGNIFICATIVO.

LA TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS CONSISTE EN REVISARLOS Y CLASIFICARLOS TRATANDO, EN LO POSIBLE, DE ELIMINAR ERRORES EN LOS DATOS EN BRUTO ANTES DE CLASIFICARLOS, ÉSTO ES, INTERPRETAR CLARA Y OBJETIVAMENTE LOS DATOS RECOGIDOS EN LA LABOR DE CAMPO.

PARA UNA TABULACIÓN PRECISA ES NECESARIO ESTABLECER CATEGORÍAS PARA - LOS DATOS EN BRUTO; EN EL CASO DEL CUESTIONARIO QUE APLIQUÉ ESTAS CATEGORÍAS SE ENCUENTRAN YA ESTABLECIDAS EN LA MAYORÍA DE LAS RESPUESTAS DADA LA

APLICACIÓN DE PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE; EN LAS PREGUNTAS DONDE ESTAS CATEGORÍAS NO EXISTEN, SE ESTABLECERÁN PROCURANDO QUE SEAN MUTUAMENTE EXCLUYENTES Y COMPLETAS A FIN DE CLARIFICAR EL ANÁLISIS. AL CLASIFICAR LOS RESULTADOS, ASIGNÉ A LOS DATOS UN VALOR NUMÉRICO (PORCENTAJE) PARA QUE PUEDAN ENCAJAR MAS FÁCILMENTE EN LA CATEGORÍA APROPIADA.

"LA TABULACIÓN CONSISTE EN CONTAR EL NÚMERO DE CASOS QUE CAEN DENTRO DE CATEGORÍAS ESTABLECIDAS."

COMO SE NOTÓ ANTERIORMENTE, EL CUESTIONARIO SE ENCUENTRA DIVIDIDO EN OCHO DIFERENTES INCISOS, QUE AUNQUE RELACIONADOS ENTRE SÍ, PERMITEN DIFERENCIAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA Y FACILITAN LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS - DE RESULTADOS.

A CONTINUACIÓN PRESENTO LA TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS, HECHA LA CLASIFICACIÓN DE LOS MISMOS SEGÚN LOS INCISOS DEL CUESTIONARIO:

## CUADROS Y GRAFICAS

CUADRO No. 1

1. INFORMACION GENERAL

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
A) EMPRESA	GRUPO AURRERÁ	TELEvisa, S. A.	GRUPO INDUSTRIAL ALFA, S. A.	DESC SOCIEDAD DE FOMENTO INDUSTRIAL	TELEINDUSTRIA ERICSSON, S. A.	GRUPO ICA	EMPRESAS TOLTECA DE MÉXICO, S. A. DE C. V.	BANCO DEL ATLÁNTICO, S. A.	BANCO NACIONAL DE MÉXICO, S. A.	BANCA SERFIN	
B) ACTIVIDAD ECONÓMICA	VENTA DE SERVICIOS	COMUNICACIÓN POR T. V.	INDUSTRIAL	PROMOCIÓN INDUSTRIAL	FABRICACIÓN Y VENTA DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIÓN	CONSTRUCCIÓN	FABRICACIÓN DE CEMENTO, CONCRETO Y MATERIALES PARA LA IND. DE LA CONST.	BANCA MÚLTIPLE	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA; BANCA COMERCIAL Y BANCA DE INVERSIÓN	BANCA MÚLTIPLE	
C) INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR: NOMBRE: PUESTO:	SR. JERÓNIMO ARANGO ARIAS PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN.	SR. RÓMULO O'FARRILL JR. PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN.	SR. JUAN B. MORALES DORIA DIRECTOR GENERAL EN MÉXICO, D. F.	SR. ANTONIO RUIZ GALINDO PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN.	SR. NILS G. SÖDERGVIST DIRECTOR GENERAL	SR. BERNARDO QUINTANA ARRIJOA PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN.	SR. GORDON PAYNE DIRECTOR GENERAL	SR. CARLOS ABEDROD DÁVILA DIRECTOR GENERAL	SR. AGUSTÍN F. LEGORRETA PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMÓN.	SR. ERNESTO L. TINAJERO CONSEJERO Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN EJEC.	50% - PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 40% - DIRECTOR GENERAL 10% - CONSEJERO Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN EJECUTIVA
D) NO. DE PERSONAL NO SINDICALIZADO 1) MENOS DE 1000 2) ENTRE 1000 Y 3000 3) ENTRE 3000 Y 5000 4) MÁS DE 5000	4) MÁS DE 5000	2) ENTRE 1000 Y 3000	4) MÁS DE 5000	2) ENTRE 1000 Y 3000	2) ENTRE 1000 Y 3000	4) MÁS DE 5000	2) ENTRE 1000 Y 3000	3) ENTRE 3000 Y 5000	4) MÁS DE 5000	4) MÁS DE 5000	PERSONAL NO SINDICALIZADO 40% - ENTRE 1000 Y 3000 10% - ENTRE 3000 Y 5000 50% - MÁS DE 5000
E) DÍAS TRABAJADOS A LA SEMANA	5 DÍAS	5 DÍAS	5 DÍAS	5 DÍAS	5 DÍAS	5 DÍAS	5 DÍAS	5 DÍAS	6 DÍAS	5 DÍAS	DÍAS TRABAJADOS A LA SEMANA 90% - 5 DÍAS 10% - 6 DÍAS
F) HORAS TRABAJADAS A LA SEMANA	40 HORAS	40 HORAS	MÁS DE 40 HORAS	46 HORAS (PROMEDIO)	42 HORAS	45 HORAS	40 HORAS	40 HORAS	48 HORAS	40 HORAS	HORAS TRABAJADAS A LA SEMANA 50% - 40 HORAS 50% - MÁS DE 40 HORAS
G) ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS: 1) MENOS DEL 10% 2) DEL 10 AL 25% 3) MÁS DEL 30%	1) MENOS DEL 10%	1) MENOS DEL 10%	1) MENOS DEL 10%	1) MENOS DEL 10%	1) MENOS DEL 10%	2) DEL 10 AL 25%	1) MENOS DEL 10%	2) DEL 10 AL 25%	1) MENOS DEL 10%	2) DEL 10 AL 25%	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS 70% - MENOS DEL 10% 30% - DEL 10 AL 25%

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
<p>1.- TIPO DE ORGANIZACIÓN</p> <p>A) LINEAL O MILITAR</p> <p>B) FUNCIONAL</p> <p>C) STAFF</p> <p>D) COMBINADA</p>							A)			A)	<p>EL 70% TIENE UN TIPO DE ORGANIZACIÓN COMBINADA ENTRE FUNCIONAL Y STAFF.</p> <p>EL 20% TIENE UN TIPO DE ORGANIZACIÓN COMBINADA ENTRE LINEAL O MILITAR Y STAFF.</p> <p>EL 10% TIENE UN TIPO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.</p>
<p>2.- TIPO DE FUNCIONES</p> <p>A) CENTRALIZADAS</p> <p>B) DESCENTRALIZADAS</p> <p>C) COMBINADAS</p>					A)					B)	<p>EL 60% CUENTA CON FUNCIONES COMBINADAS.</p> <p>EL 30% CUENTA CON FUNCIONES DESCENTRALIZADAS.</p> <p>EL 10% CUENTA CON FUNCIONES CENTRALIZADAS.</p>
<p>3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p> <p>A) SI</p> <p>B) No</p> <p>PORCENTAJE DE PUESTOS EN QUE SE TIENE</p>	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	<p>EL 100% CUENTA CON DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p> <p>EL 70% CUENTA CON ELLA EN EL 100% DE SUS PUESTOS.</p> <p>EL 20% EN UN 90% DE SUS PUESTOS.</p> <p>EL 10% EN UN 80%.</p>
	80%	90%	100%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	

III. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
<p>FUENTE DE RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS</p> <p>LA PROPIA ORGANIZACIÓN</p> <p>EL MERCADO</p> <p>LOS "HEAD HUNTERS"</p> <p>OTRAS</p>	A)	<p>EL 50% TIENE COMO FUENTE A LA PROPIA ORGANIZACIÓN</p> <p>EL 30% A LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y AL MERCADO.</p> <p>EL 20% A LA PROPIA ORGANIZACIÓN, AL MERCADO Y A LOS "HEAD HUNTERS"</p>									
<p>FUENTE QUE HA RESULTADO MAS CONVENIENTE</p> <p>RAZONES:</p>	A)	A)	A)	A)	A)	A)	C)	A)	A)	A)	<p>EL 90% HA ENCONTRADO A LA PROPIA ORGANIZACIÓN COMO LA FUENTE MAS CONVENIENTE DE RECLUTAMIENTO DE SUS ALTOS EJECUTIVOS.</p> <p>EN GENERAL POR RAZONES DE OPORTUNIDAD, MOTIVACIÓN Y DESARROLLO Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.</p> <p>EL 10% CONSIDERA A LOS "HEAD HUNTERS" COMO LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO MAS CONVENIENTE POR SER UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN.</p>
<p>PROCEDIMIENTO DEFINITIVO DE SELECCIÓN</p> <p>A) SI</p> <p>B) NO</p>	A)	A)	A)	A)	A)	B)	A)	A)	A)	A)	<p>EL 90% CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO DEFINIDO DE SELECCIÓN.</p> <p>EL 10% NO CUENTA CON DICHO PROCEDIMIENTO.</p>
<p>Nº. DE CANDIDATOS O PROSPECTOS PRESENTADOS PARA LA SELECCIÓN FINAL</p> <p>A) 1</p> <p>B) 2</p> <p>C) 3</p> <p>D) 4</p> <p>E) MAS</p>	B)	C)	C)	B)	C)	B)			C)		<p>EL 30% SELECCIONA ENTRE 3 CANDIDATOS FINALES</p> <p>EL 20% ENTRE 2</p> <p>EL 10% ENTRE 2 Y 3</p> <p>EL 10% ENTRE 3 Y 4</p> <p>EL 10% SOLAMENTE 1</p> <p>EL 10% ENTRE 5 Y 10</p> <p>EL 10% ENTRE 8 Y 10</p>

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
<b>1.- NIVEL DE SUELDOS PAGADOS:</b> A) POR DEBAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. B) POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. C) EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.											EL 80% PAGA SUELDOS POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. EL 20% PAGA SUELDOS EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.
<b>2.- NIVEL DE PRESTACIONES OTORGADAS:</b> A) POR DEBAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. B) POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. C) EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.											EL 80% OTORGA PRESTACIONES POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. EL 10% LOS OTORGA EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. EL 10% LOS OTORGA POR DEBAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.
<b>3.- PRESTACIONES No-ECONOMICAS OTORGADAS:</b> A) SEGURO DE VIDA B) PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES C) PLAN DE PENSIONES POR JUBILACION D) BECAS AL PERSONAL O HIJOS E) ASIGNACION DE AUTOMOVILES F) SERVICIO DE COMEDOR G) SERVICIO DE TRANSPORTE H) RECONOCIMIENTO DE ANTIGUEDAD I) ACCIONES AL PERSONAL J) EXAMEN MEDICO K) DESPENSAS  <b>PRESTACIONES ECONOMICAS OTORGADAS:</b> A) AGUINALDO B) BONO DE PUNTUALIDAD C) FONDO DE AHORRO D) PAGO DE CUOTAS DEL IMSS E) PAGO DE IMPUESTOS F) AYUDA PARA RENTA G) BONIFICACIONES H) DOTE MATRIMONIAL I) GASTOS DE DEFUNCION J) PAGO POR ENFERMEDAD K) REPARTO DE UTILIDADES L) VACACIONES	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K)  A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K)  A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K)  A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K)  A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	A) B) C) D) E) F) G) H) I) J) K) L)	100% 100% 90% 90% 100% 60% 30% 80% 40% 70% 50%  100% 30% 60% 60% 0 10% 40% 50% 70% 70% 90% 90%	
<b>4.- NIVEL AL QUE SE OTORGAN ESTAS PRESTACIONES:</b> A) OBRERO B) EMPLEADO C) EJECUTIVO											EL 40% OTORGA PRESTACIONES A OBREROS, EMPLEADOS Y EJECUTIVOS. EL 30% SOLAMENTE A EMPLEADOS Y EJECUTIVOS. EL 30% RESTANTE POR SER BANCOS NO TIENEN OBREROS Y OTORGAN PRESTACIONES A EMPLEADOS Y EJECUTIVOS.



Cuadro No. 6

VI. COMUNICACIÓN FORMAL Y RELACIONES

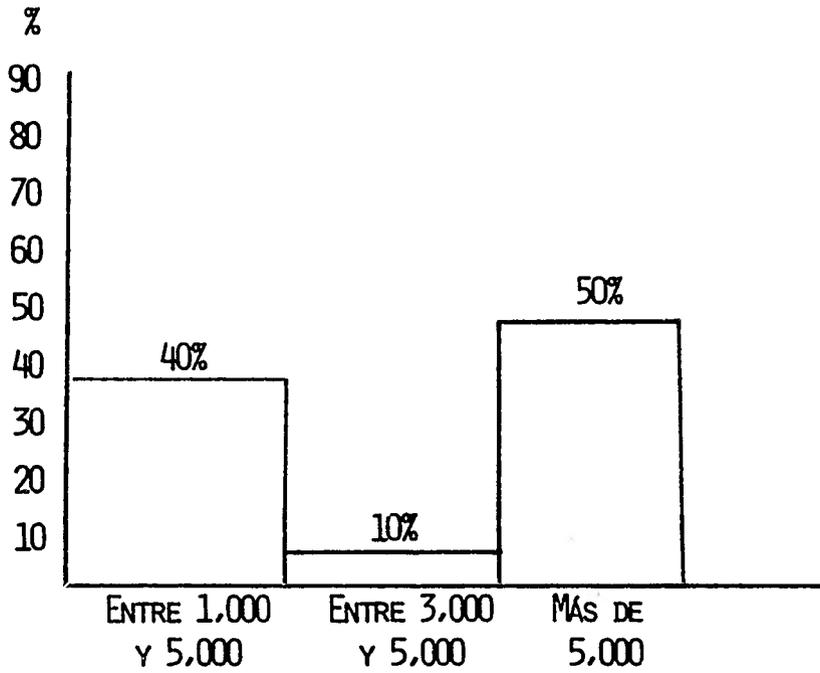
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES	
1.- CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL DEFINIDOS: a) Si b) No	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 100% CUENTA CON CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL DEFINIDOS.	
2.- VIGILANCIA Y CONTROL DE LA COMUNICACIÓN FORMAL: a) Si b) No	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 100% VIGILA Y CONTROLA LA COMUNICACIÓN FORMAL.	
3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS PARA: REPORTES E INFORMES DE OPERACIÓN, FINANCIEROS, CONTABLES, ETC. a) Si b) No	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 100% CUENTA CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS PARA: REPORTES E INFORMES DE OPERACIÓN, FINANCIEROS, CONTABLES, ETC.	
4.- INFORMACIÓN FORMAL COMUNICADA ADECUADAMENTE Y POR ESCRITO: a) Si b) No	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 100% COMUNICA LA INFORMACIÓN FORMAL ADECUADAMENTE Y POR ESCRITO.	
COMUNICACIÓN DE: a) OBJETIVOS b) POLÍTICAS c) SISTEMAS d) PROCEDIMIENTOS e) INFORMES f) REPORTES	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	A) B) C) D) E) F)	COMUNICACIÓN DE: % OBJETIVOS: 90% POLÍTICAS: 90% SISTEMAS: 100% PROCEDIMIENTOS: 100% INFORMES: 100% REPORTES: 90%	
5.- PERIODICIDAD DE REVISIÓN DE: a) OBJETIVOS b) POLÍTICAS c) SISTEMAS d) PROCEDIMIENTOS	ANUAL CUANDO SE REQUIERE CONSTANTE CONSTANTE	ANUAL ANUAL TRIMESTRAL TRIMESTRAL	ANUAL ANUAL ANUAL ANUAL	ANUAL ANUAL CONSTANTE CONSTANTE	ANUAL ANUAL CONSTANTE CONSTANTE	SEMESTRAL SEMESTRAL SEMESTRAL ANUAL	TRIMESTRAL CONSTANTE CONSTANTE CONSTANTE	ANUAL CONSTANTE CONSTANTE CONSTANTE	ANUAL CUANDO SE REQUIERE CONSTANTE CONSTANTE	ANUAL ANUAL CONSTANTE CONSTANTE	ANUAL ANUAL CONSTANTE CONSTANTE	LOS OBJETIVOS SE REVISAN: EL 80% - ANUALMENTE EL 10% - SEMESTRALMENTE EL 10% - TRIMESTRALMENTE LAS POLÍTICAS SE REVISAN: EL 40% - ANUALMENTE EL 30% - CONSTANTEMENTE EL 20% - CUANDO SE REQUIERE EL 10% - SEMESTRALMENTE LOS SISTEMAS SE REVISAN: EL 70% - CONSTANTEMENTE EL 10% - ANUALMENTE EL 10% - SEMESTRALMENTE EL 10% - TRIMESTRALMENTE LOS PROCEDIMIENTOS SE REVISAN: EL 70% - CONSTANTEMENTE EL 20% - ANUALMENTE EL 10% - TRIMESTRALMENTE

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
1.- SE TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE:											
1) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											EL 100% TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
A) SI	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 100% TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE ADMÓN. DE SUELDOS.
B) NO											
2) ADMÓN. DE SUELDOS											EL 100% TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.
A) SI	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 90% TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.
B) NO											
3) ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS:											EL 80% TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE ADMÓN. DE PRESTACIONES.
A) SI	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	EL 100% TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:
B) NO											SOLO EL 30% CUENTA CON OTRO TIPO DE SISTEMA. (ADEMÁS DE LOS INDICADOS)
4) PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA											
A) SI	A)		A)								
B) NO		B)									
5) ADMÓN. DE PRESTACIONES											
A) SI	A)	A)	A)	A)	A)		A)	A)		A)	
B) NO						B)			B)		
6) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO											
A) SI	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	A)	
B) NO											
-7)- OTRO											
	VALUACIÓN ACADÉMICA	ADMISIÓN DE PERSONAL								PREPARACIÓN DE PERSONAL DESTACADO	



CA No. 1

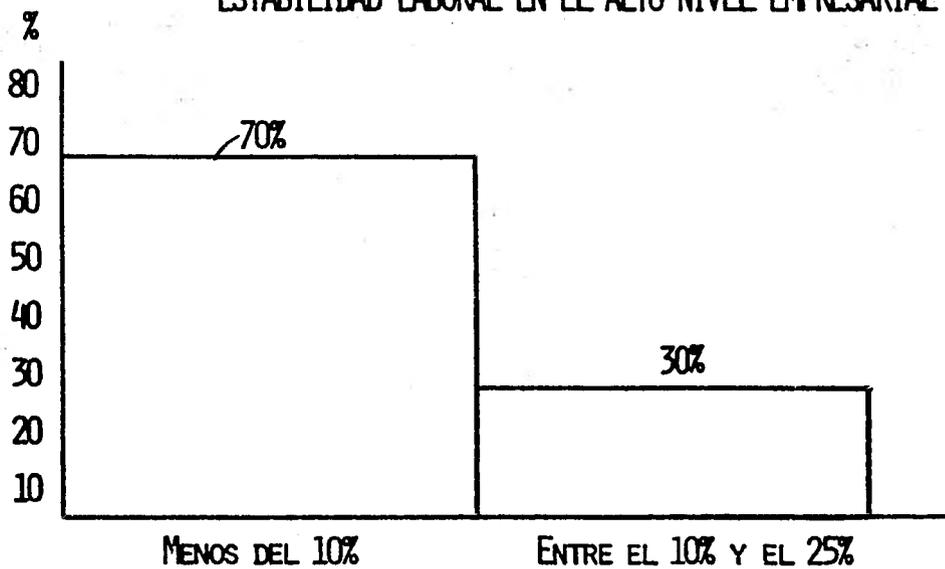
"TAMANO DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS"



No. DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

GRÁFICA No. 2

"ESTABILIDAD LABORAL EN EL ALTO NIVEL EMPRESARIAL"

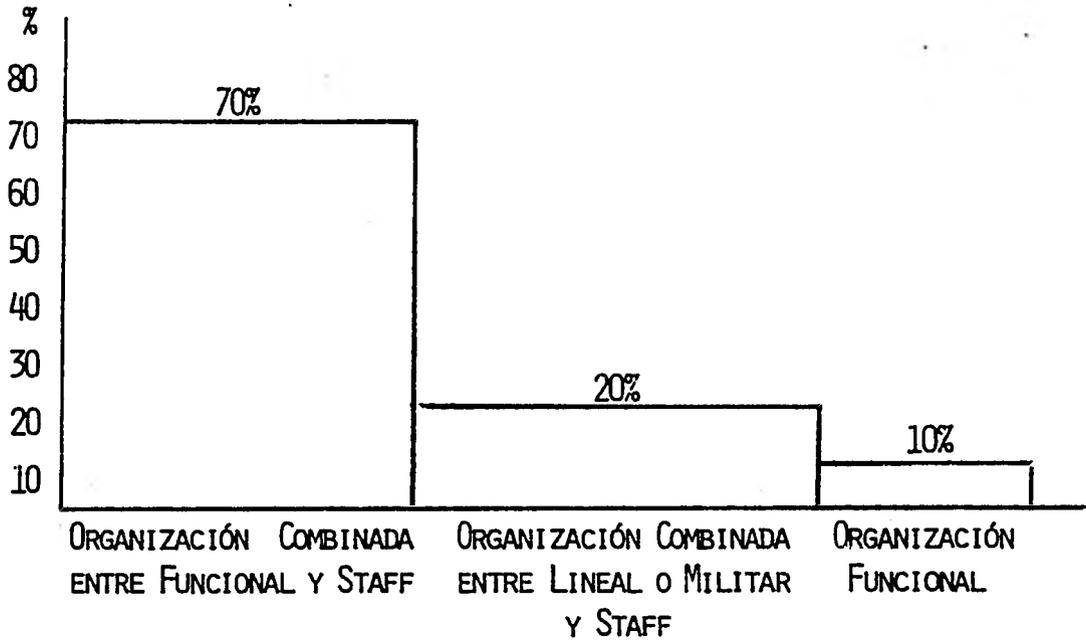


ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS

"ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL"

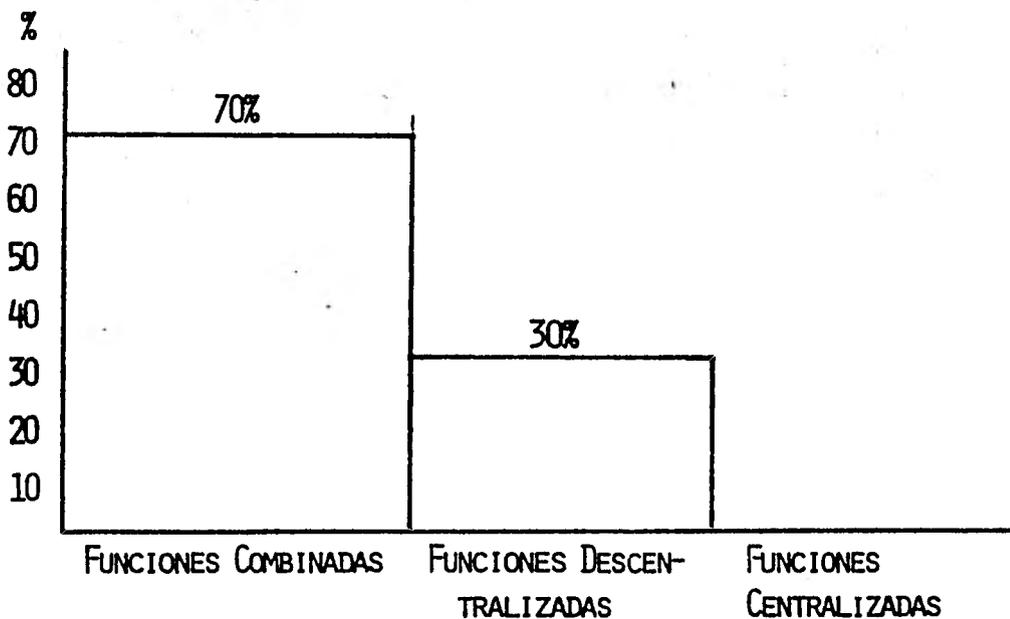
GRAFICA No. 3

"TIPO DE ORGANIZACION"



GRAFICA No. 4

"TIPO DE FUNCIONES"



e) ANALISIS DE RESULTADOS.

LA PALABRA ANÁLISIS SIGNIFICA LITERALMENTE "DESUNIR" O "EXAMINAR CRÍTICAMENTE LAS PARTES".

PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EXPUESTOS ANTERIORMENTE PROCEDERÉ A TRABAJAR EN TRES PASOS FUNDAMENTALES:

- 1) ORDENAMIENTO DE LOS DATOS EN CATEGORÍAS SIGNIFICATIVAS.
- 2) DETERMINACIÓN DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS, Y EXPLICACIÓN DEL "PORQUE" DE LAS DIFERENCIAS.
- 3) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

DESARROLLARÉ CADA UNO DE ESTOS PASOS POR SEPARADO PARA REALIZAR UNA EXPOSICIÓN CLARA Y COMPLETA:

- 1) ORDENAMIENTO DE LOS DATOS EN CATEGORÍAS SIGNIFICATIVAS.-

ESTE PASO SE REALIZÓ AL ELABORAR LA TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS.

EL INCISO D) DEL PRESENTE TEMA DA UNA BREVE EXPLICACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE FUERON ESTABLECIDAS EN ESTE TRABAJO, DADAS, EN LA MAYOR PARTE DEL MISMO, POR EL ESTABLECIMIENTO DE PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE Y POR LA CLASIFICACIÓN EN TEMAS DEFINIDOS EN BASE A LA CUAL SE ELABORÓ EL PROPIO CUESTIONARIO.

EN EL CUADRO No. 1 "INFORMACIÓN GENERAL" SE CONCENTRAN LOS DATOS QUE PERMITEN CONOCER COMO "PERSONAS MORALES" A LAS EMPRESAS; SU NOMBRE, ACTI-

VIDAD ECONÓMICA, TAMAÑO, CONDICIONES DE TRABAJO Y ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE ALTOS NIVELES.

LOS DATOS RECOPIADOS EN ESTE CUADRO SON LA BASE PARA ESTABLECER UNA VISIÓN CRÍTICA DEL MARCO MUESTRAL ANALIZADO.

SE INCLUYE TAMBIÉN EL NOMBRE Y DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA, - QUIEN, MÁS QUE NINGÚN OTRO ELEMENTO DE LA EMPRESA, PUDO CONTESTAR CLARA Y SINCERAMENTE A LAS PREGUNTAS FORMULADAS.

EN EL CUADRO No. 2 "ORGANIZACIÓN" EL OBJETIVO ES PRESENTAR TODA AQUELLA INFORMACIÓN CONCERNIENTE A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE HA ADOPTADO LA EMPRESA.

EN EL DESARROLLO DEL TEMA II INCISO B) "ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES" PRESENTO UN MARCO TEÓRICO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE CUADRO CON MIRAS AL ENTENDIMIENTO DEL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LA PRESENTE TESIS: EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, PARA LO CUAL SE REQUIERE LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE CADA ORGANISMO PARA ENTENDER LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL.

ASÍ PUES, LOS CONCEPTOS PRESENTADOS PARA CADA EMPRESA EN ESTE CUADRO SON:

- 1) EL TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE TIENE LA EMPRESA.
- 2) EL TIPO DE FUNCIONES QUE REALIZA LA EMPRESA.
- 3) SI EXISTE O NO UNA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS QUE CONFORMAN SU ESTRUCTURA.

EL CUADRO No. 3 "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS" PRESENTA UNA INFORMACIÓN, A MI CRITERIO, DE SUMA IMPORTANCIA Y ORIGINALIDAD YA QUE ES DIFÍCIL PODER RECABAR Y ANALIZAR CÓMO SE TRABAJA EN ESTOS NIVELES EMPRESARIALES.

EL PROPÓSITO DE ESTE CUADRO ES DEMOSTRAR, A UN ALTO NIVEL FUNCIONAL, EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS; SUS FUENTES DE TRABAJO PRINCIPALES (DE LAS CUALES DEPENDERÁN LAS DEMÁS TAREAS Y FUNCIONES), CÓMO ES QUE SE PROCEDE A ELEGIR PERSONAL PARA ALTOS PUESTOS, OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y PROGRESO DENTRO DE LA MISMA EMPRESA (DINÁMICA ORGANIZACIONAL) Y, EN GENERAL, LA ADAPTACIÓN Y CAMBIOS QUE SE DAN EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA (DESARROLLO ORGANIZACIONAL).

EN EL CUADRO No. 4 "ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y PRESTACIONES" SE PRESENTAN DATOS PERTINENTES PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA EMPRESA, ASPECTOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL, SITUACIÓN DE CADA EMPRESA CON RESPECTO A LAS DEMÁS Y, CÓMO SE CONSIDERA ELLA MISMA DENTRO DEL MERCADO DE TRABAJO.

LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS SON:

- 1) NIVEL DE SUELDOS PAGADOS.
- 2) NIVEL DE PRESTACIONES OTORGADAS.
- 3) CUALES PRESTACIONES ECONÓMICAS Y NO ECONÓMICAS SE OTORGAN, Y
- 4) A QUÉ NIVEL SON ÉSTAS OTORGADAS.

EL CUADRO No. 5 CONTIENE LA INFORMACIÓN SOBRE LA "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO" PRACTICADOS EN EL ORGANISMO QUE SE ESTUDIA. SU FINALIDAD ES CONOCER LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDIVIDUO COMO PERSONA Y COMO ELEMENTO DE TRABAJO PARA CADA UNA DE LAS EMPRESAS. ESTOS DATOS NOS PERMITEN APRECIAR LAS CONSIDE-

RACIONES QUE SE LES DAN A LOS INDIVIDUOS COMO PARTE INTEGRANTE DEL ORGANISMO SOCIAL AL QUE PERTENECEN.

DE GRAN SIGNIFICADO SON LOS DATOS QUE SE CONCENTRAN EN EL CUADRO No. 6 "COMUNICACIÓN FORMAL Y RELACIONES".

NOS LLEVAN DE NUEVO A LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN UN MARCO FORMAL DE ACTIVIDADES. PERMITEN DETECTAR EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LOS QUE SE TRABAJA; CÓMO SE DISEÑAN LAS ORGANIZACIONES PARA FUNCIONAR ADECUADAMENTE, Y CÓMO CIRCULA TODA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE TIPO FORMAL, QUE ES REQUISITO ESENCIAL PARA UN EXITOSO DESARROLLO DE LA EMPRESA EN EL MEDIO SOCIAL.

EL CUADRO No. 7 "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" ES CLARO Y CONCISO. SOLOAMENTE ABARCA, EN SIETE CATEGORÍAS DIFERENTES, LOS SISTEMAS QUE DEBEN SER IMPLANTADOS EN LA EMPRESA.

TIENE COMO OBJETIVO DETECTAR LA ATENCIÓN QUE CADA EMPRESA BRINDA A SU PERSONAL COMO ELEMENTOS DE TRABAJO Y LA FORMA EN QUE CONTROLA ESTE ASPECTO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ESTO ES, SI SE DAN ESTAS FUNCIONES DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

POR ÚLTIMO, EL CUADRO No. 8 "RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN" CONCENTRA LA INFORMACIÓN QUE YO CONSIDERO DE MAYOR TRASCENDENCIA PARA MI ESTUDIO Y APORTACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN. SON DATOS QUE NOS DICEN QUE TANTO SE CONOCEN LAS NECESIDADES, GUSTOS, DESEOS, SATISFACCIONES, RELACIONES INFORMALES, Y CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN TODA EMPRESA.

SI SE TOMAN O NO EN CUENTA ESTOS ASPECTOS TAN IMPORTANTES PARA EL INDIVIDUO, PARA LOS GRUPOS DE TRABAJO Y EN GENERAL, PARA TODO EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

NOS PRESENTA LO QUE CADA DIRECTOR DE EMPRESA PIENSA Y SIENTE CON RESPECTO AL TRABAJO DE SUS EMPLEADOS EN TODOS LOS NIVELES, SI ES QUE ÉSTOS LLEVAN CON ORGULLO EL NOMBRE DE LA EMPRESA Y LAS RAZONES DE SU CONTESTACIÓN.

LAS CUATRO GRÁFICAS SIGUIENTES A LOS CUADROS CLARIFICAN LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ELLOS MEDIANTE UNA VISIÓN MÁS OBJETIVA.

2) DETERMINACIÓN DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS Y EXPLICACIÓN DEL "PORQUE" DE LAS DIFERENCIAS.

ESTAS DOS ETAPAS DEL TRABAJO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS LAS LLEVO A CABO SIMULTÁNEAMENTE A FÍN DE EVITAR REPETICIONES.

EN EL PRIMER PASO DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS SE EXPLICÓ LA RAZÓN DE LA CLASIFICACIÓN HECHA EN CADA CUADRO Y LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS. EN ESTE SEGUNDO PASO SE REVISARÁN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA CLASIFICACIÓN HECHA PARA PODER ANALIZAR LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS Y EXPLICAR EL "PORQUE" DE SU EXISTENCIA. IGUAL COMO PROCEDÍ EN EL PASO ANTERIOR, AHORA LLEVARÉ A CABO ESTE PASO DEL ANÁLISIS POR CUADROS; REFIRIÉNDOME, GENERALMENTE, A LA COLUMNA DE TOTALES; EXCEPTO EN EL CASO QUE SEA NECESARIO AMPLIAR LA INFORMACIÓN POR EMPRESA.

EN EL PRIMER CUADRO "INFORMACIÓN GENERAL" ES FÁCIL RECONOCER QUE SE TRATA DE EMPRESAS GRANDES, PUES UN 50% DE ELLAS CUENTA CON MÁS DE 5,000 EMPLEADOS NO SINDICALIZADOS, UN 40% TIENE ENTRE 1000 Y 3000 Y EL RESTO ENTRE 3000 Y 5000.

ES IMPORTANTE SABER EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS ANTES DE PROCEDER A CUALQUIER ANÁLISIS. EL GIRO DE LA EMPRESA, ES DECIR, SU ACTIVIDAD ECONÓMICA ES TAMBIÉN DEFINITIVA PARA EL ESTUDIO EN EL MOMENTO DE SACAR CONCLUSIONES.

SE PUEDE LLEGAR A LA GENERALIZACIÓN QUE TODAS LAS EMPRESAS TIENEN UN HORARIO DE MÁS DE 40 HRS., PERO TRATÁNDOSE DE PERSONAL NO SINDICALIZADO, Y DE ESTE TIPO DE EMPRESAS, GRAN PARTE DEL PERSONAL DE CONFIANZA PASA POR ALTO EL HORARIO ESTABLECIDO DE TRABAJO COTIDIANO SI EXISTE ALGUNA CUESTIÓN O ASUNTO QUE DEBE SALIR PARA UNA FECHA DETERMINADA Y EXTIENDEN ASÍ SU HORARIO DE TRABAJO.

AL REALIZAR ESTA PREGUNTA CON RESPECTO A LAS HORAS TRABAJADAS, LA MAYORÍA DE LOS ENTREVISTADOS ACLARARON EN ESTE SENTIDO, ES DECIR, QUE EXISTE EVIDENTEMENTE UN HORARIO DE TRABAJO FIJO PARA EMPLEADOS A CUALQUIER NIVEL, PERO DADAS LAS CONDICIONES Y CONFORME SE ASCIENDE EN LA CADENA JERÁRQUICA, ESTE HORARIO ES CADA VEZ MAS RELATIVO, SOBRE TODO EN LA HORA DE SALIDA, PUES EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS ACARREA MODIFICACIONES EN ESTE ASPECTO.

CON RESPECTO A LOS DÍAS QUE SE TRABAJA POR SEMANA LA DIFERENCIA FUÉ MÍNIMA YA QUE EL 90% TRABAJA CINCO DÍAS, DE LUNES A VIERNES INCLUSIVE, Y SÓLO EL 10% TRABAJA SEIS DÍAS.

LA ESTABILIDAD DETECTADA A ALTOS NIVELES EJECUTIVOS ES CONSIDERABLE. EN EL 70% DE LOS CASOS LOS ALTOS EJECUTIVOS SE CAMBIAN A UN ÍNDICE MENOR DEL 10% QUEDANDO EL RESTO DENTRO DE UN ÍNDICE MEDIO DE ENTRE EL 10% Y EL 25% DE ROTACIÓN. LA SITUACIÓN ANTERIOR INDICA QUE EL PERSONAL A ESTE NIVEL SE ENCUENTRA CONFORME Y, POR CONSECUENCIA, EN NIVELES MAS BAJOS DEBE EXISTIR, AUNQUE -

NO SE PUEDE GENERALIZAR, POCO MOVIMIENTO Y CAMBIO DE PERSONAL. ES IMPORTANTE QUE LOS ALTOS EJECUTIVOS DUREN EN SU PUESTO PUES AVANZA SU CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA ASÍ COMO SU AMOR POR LO LOGRADO EN "SU TRABAJO" Y ÉSTO SE REFLEJA EN EL EQUIPO DE TRABAJO QUE VAN FORMANDO A SU ALREDEDOR Y EN LA EFICIENCIA.

LOS TOTALES EN EL RENGLÓN DEL PUESTO DEL ENTREVISTADO ÚNICAMENTE - PRETENDEN UBICAR AL LECTOR Y PERMITIRLE QUE FORME SU CRITERIO CON RESPECTO A LA VERACIDAD DE LAS RESPUESTAS.

CON RESPECTO A LA "ORGANIZACIÓN"; CUADRO No. 2, QUISE DETERMINAR - POR LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS, TANTO CON RESPECTO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN COMO AL TIPO DE FUNCIONES REALIZADAS, SI LA EMPRESA SE ENCUENTRA TECNOLÓGICAMENTE ESTRUCTURADA PARA EL LOGRO DE CADA EMPLEADO EN SUS TAREAS, Y EN GENERAL, PARA EL LOGRO EFICIENTE DE SU FÍN.

AL HABLAR DE LA ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL TEMA II HICE UNA CLASIFICACIÓN DE LAS MISMAS EN:

1) SISTEMAS DE COORDINACIÓN FORMALMENTE ESTRUCTURADOS.-

QUE CORRESPONDE AL RENGLÓN O CATEGORÍA DE ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR DONDE, COMO YA SE EXPUSO, CADA INDIVIDUO CUMPLE CON SUS FUNCIONES SIN - INTERFERIR CON LOS DEMÁS Y CON MIRAS AL LOGRO DEL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA.

2) SISTEMAS DE COORDINACIÓN DINÁMICA.-

QUE EN LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS EN EL CUESTIONARIO CORRESPONDE A LA ESTRUCTURA FUNCIONAL, DONDE EXISTE MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS ELEMENTOS - QUE LA CONFORMAN.

PUEDEN DARSE COMBINACIONES DE ESTOS DOS SISTEMAS ESTRUCTURALES. --  
AÑADÍ UNA CUARTA CATEGORÍA EN EL CUESTIONARIO QUE DENOMINÉ "STAFF" Y QUE ABARCA UN TIPO DE ESTRUCTURA BASADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE DEPARTAMENTOS O ÁREAS FUNCIONALES ASESORAS, ES DECIR, AUXILIARES A LAS OPERATIVAS PROPIAMENTE DICHAS.

LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS EN ESTAS CATEGORÍAS SON:

EL 70% DE LAS ORGANIZACIONES CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA DE TIPO COMBINADA ENTRE "FUNCIONAL" Y "STAFF"; ÉSTO SIGNIFICA QUE SU SISTEMA DE COORDINACIÓN ES DINÁMICO CON GRAN PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS Y QUE, A LA VEZ, CUENTAN CON DEPARTAMENTOS AUXILIARES QUE ASESORAN EL TRABAJO DE TODA LA EMPRESA.

EN UN 20% DE LAS ORGANIZACIONES LA ESTRUCTURA ES DEL TIPO COMBINADO ENTRE "LINEAL" Y "STAFF"; ÉSTO ES, UN SISTEMA DE COORDINACIÓN FORMALMENTE ESTRUCTURADO CON DEPARTAMENTOS ASESORES. EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES EL INDIVIDUO PARTICIPA MENOS, Y POR ESTA RAZÓN PRINCIPALMENTE, CONSIDERO QUE ESTA ESTRUCTURA YA NO ES TAN COMÚN.

SOLAMENTE EN UN 10% SE ENCONTRÓ UNA ESTRUCTURA DE TIPO "FUNCIONAL" ESPECÍFICAMENTE.

LOS RESULTADOS ANTERIORES DEMUESTRAN LA IMPORTANCIA QUE ESTÁN DANDO LAS ORGANIZACIONES ACTUALMENTE TANTO A LOS INDIVIDUOS EN SU PARTICIPACIÓN COMO ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA MISMA ORGANIZACIÓN, COMO A LA FUNCIONALIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS "STAFF", LA PARTICIPACIÓN DEL INDIVIDUO LES PERMITE A LAS ORGANIZACIONES UN DESARROLLO MÁS LIBRE Y CREA UN AMBIENTE DE TRABAJO MÁS CORDIAL SIN POR ESTO PERDER SU FORMALIDAD.

EN CUANTO AL TIPO DE FUNCIONES QUE SE REALIZAN, ÉSTAS SIEMPRE DEBEN ESTAR DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA ADOPTADA EN LA EMPRESA, YA QUE LAS FUNCIONES SON LA BASE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. CON ESTA PREGUNTA QUISE CONFIRMAR LA RESPUESTA ANTERIOR Y OBTUVE UNA RESPUESTA FAVORABLE; ÉSTO SIGNIFICA QUE LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN, Y AL IGUAL, LA MAYOR PARTE DE ELLAS REALIZAN FUNCIONES COMBINADAS, TANTO DESCENTRALIZADAS COMO CENTRALIZADAS; SIENDO ASÍ, LAS FUNCIONES SON CONTROLADAS, NO ÚNICAMENTE POR LA CABEZA DE LA ORGANIZACIÓN, SINO SE INCLUYE TAMBIÉN LA PARTICIPACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO COMO ELEMENTO REGULADOR DE SUS PROPIAS FUNCIONES.

LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PERMITE DETECTAR EL CONOCIMIENTO QUE CADA EMPRESA TIENE DE SUS FUNCIONES, TAREAS ESPECÍFICAS Y, EN GENERAL, DEL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

EN ESTE ASPECTO NO EXISTIERON DIFERENCIAS EN LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS; TODAS LAS EMPRESAS CUENTAN CON LA ADECUADA DESCRIPCIÓN DE LA MAYOR PARTE DE SUS PUESTOS Y, POR CONSIGUIENTE, CONTROLA EL FUNCIONAMIENTO ESTRUCTURAL QUE HA ESTABLECIDO.

EN EL CUADRO No. 3 "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS" LA COLUMNA DE TOTALES PARA EL PRIMER RENGLÓN REPORTA QUE EN SU TOTALIDAD, LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS EN MI INVESTIGACIÓN CAEN EN LA CATEGORÍA DE "LA PROPIA ORGANIZACIÓN" COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO DE ALTOS EJECUTIVOS. COMO SE EXPUSO EN EL TEMA III TEÓRICAMENTE ES DESEABLE PARA LA EMPRESA Y SUS EMPLEADOS, BUSCAR SU PERSONAL DENTRO DE LA MISMA ORGANIZACIÓN ANTES DE PROCEDER A OFRECER OPORTUNIDADES, O BUSCAR SATISFACER NECESIDADES ORGANIZACIONALES, FUERA DEL PROPIO ÁMBITO DE TRABAJO.

ES LÓGICO RECONOCER Y ACEPTAR QUE SI EL PERSONAL IDÓNEO PARA DETERMINADO PUESTO NO SE ENCUENTRA DENTRO DE LA PROPIA EMPRESA SERÁ NECESARIO PROCEDER EN SU BÚSQUEDA AL MERCADO DE TRABAJO. EN ALGUNOS CASOS CIERTAS EMPRESAS RECURREN A LOS LLAMADOS "HEAD HUNTERS" QUE SON ESPECIALISTAS EN BUSCAR, PARA LA EMPRESA QUE SE LOS SOLICITE, UNA PERSONA ESPECÍFICA PARA UNA DETERMINADA TAREA.

NOTA: PARA ACLARAR LO AQUÍ EXPUESTO, CONSIDERO NECESARIO RETROCEDER AL CUADRO No. 3 EN LA COLUMNA DE TOTALES SEGUNDO RENGLÓN.

EN GENERAL, TODAS LAS EMPRESAS HAN ESTABLECIDO UN PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA RECLUTAR EJECUTIVOS Y SON ELEGIDOS ENTRE UN NÚMERO MENOR QUE 5.

ESTO DEMUESTRA QUE SE ANALIZAN LAS NECESIDADES EMPRESARIALES AL MISMO TIEMPO QUE SE DETERMINAN LOS REQUISITOS DEL PUESTO PARA PODER CONFIRMAR LA CONCORDANCIA DEL HOMBRE Y EL PUESTO EN FAVOR DEL INDIVIDUO Y DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

CON RESPECTO A LA "ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y PRESTACIONES", EL CUADRO No. 4 ESTABLECE TRES CATEGORÍAS PARA ESTOS DOS ASPECTOS:

- 1) ABAJO DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.
- 2) ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.
- 3) EN EL NIVEL MEDIO DEL MERCADO.

Y EN DOS PREGUNTAS ADICIONALES AMPLÍA LA INFORMACIÓN QUE ESTAS CATEGORÍAS RECABAN.

LOS TOTALES REPORTAN LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS, Y ÉSTAS SON RELATIVAMENTE POCAS:

EL 80% PAGA SUELDOS Y OTORGA PRESTACIONES POR ARRIBA DEL NIVEL MEDIO DEL MERCADO. SE RECONOCE QUE EN ESTAS ORGANIZACIONES SE HACE LO POSIBLE POR SATISFACER LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO Y POR MOTIVARLO FAVORABLEMENTE, QUIZÁ EN BUSCA DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE Y CORDIAL.

LA IMPORTANCIA QUE SE OTORGA AL INDIVIDUO COMO PERSONA Y COMO ELEMENTO DE TRABAJO BRINDA SATISFACCIÓN AL VER LA INFORMACIÓN CAPTADA EN EL CUADRO No. 5 "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO".

TODAS LAS EMPRESAS CUENTAN CON PLANES Y PROGRAMAS DEFINIDOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE VARIOS TIPOS SEGÚN LAS NECESIDADES, REQUERIMIENTOS Y CIRCUNSTANCIAS ESPECÍFICAS, BRINDANDO TODAS LAS OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN AL PERSONAL EN TODOS LOS NIVELES TANTO DENTRO COMO FUERA DE LA EMPRESA.

LA SITUACIÓN PRESENTADA EN ESTOS RESULTADOS ES EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO Y DE LA MISMA EMPRESA AL PREPARAR Y SATISFACER NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN Y AUTOESTIMA A SU PRINCIPAL ELEMENTO CONFORMANTE: EL HOMBRE.

VOLVIENDO AL ASPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AL DISEÑO DE SUS FUNCIONES, EL CUADRO No. 6 "COMUNICACIÓN FORMAL Y RELACIONES" EXPONE:

TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN ESTABLECIDOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL BIEN DEFINIDOS, VIGILAN Y CONTROLAN DICHA COMUNICACIÓN FORMAL CONTANDO CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR SUS REPORTES E INFORMES EN LOS DIFERENTES CAMPOS OPERACIONALES, FINANCIEROS, CONTABLES, ETC.

AL CONTAR CON ESTOS SISTEMAS BIEN DEFINIDOS, LAS EMPRESAS TIENEN UN TIPO DE INFORMACIÓN FORMAL QUE FLUYE FÁCIL Y ADECUADAMENTE, TANTO POR ESCRITO COMO ORALMENTE, MANTENIENDO SUS ACTIVIDADES CONTINUAMENTE.

EN GENERAL CUENTAN CON COMUNICACIÓN DE: OBJETIVOS, POLÍTICAS, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, INFORMES Y REPORTES.

LA PERIODICIDAD CON QUE SE REVISAN ES LA QUE CAE EN UNA MAYOR DIFERENCIA DENTRO DE LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS, SIN SER TRASCENDENTALES. LA DIFERENCIA ESTRIBA EN EL TIPO DE COMUNICACIÓN.

SE PUEDE CONCLUIR, DE LOS RESULTADOS TOTALES, QUE LOS OBJETIVOS, - POR SU CARÁCTER DE METAS Y FINES DE TRABAJO, SON MÁS ESTABLES RECIBIENDO UNA REVISIÓN ANUAL. LAS POLÍTICAS POR SU PARTE, DEBEN SER MÁS FLEXIBLES Y VOLUBLES REVISÁNDOSE, COMUNMENTE, A PERÍODOS MENORES DE UN AÑO.

POR LO QUE SE REFIERE A SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, SU REVISIÓN Y CUIDADO ES CONSTANTE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, PUES LOS CAMBIOS EN ESTE ASPECTO SON TAN FRECUENTES QUE SE PUEDE DECIR QUE SE ESTABLECEN PARA CADA TRABAJO A REALIZAR POR LA EMPRESA, Y PERMANECEN EN CUANTO SON EFECTIVOS PUDIÉNDOSE CAMBIAR SIN MODIFICAR LA NATURALEZA EMPRESARIAL.

LA INFORMACIÓN AQUÍ CONTENIDA DEMUESTRA QUE LAS EMPRESAS CUENTAN REALMENTE CON UNA ESTRUCTURA FORMAL BIEN DEFINIDA.

EL CUADRO No. 7 "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS" AFIRMA LO QUE SE EXPUSO EN EL CUADRO No. 6. SE PUEDE VER, POR SUS RESULTADOS EN LA COLUMNA DE TOTALES, QUE LAS EMPRESAS MUESTREADAS CUENTAN CON LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS TEÓRICA-

MENTE CONSIDERADOS COMO BÁSICOS EN EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE, TAL Y COMO FUÉ EXPUESTO EN LA PARTE TEÓRICA DEL PRESENTE TRABAJO.

EL ÚLTIMO CUADRO "RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN" ENCIERRA LAS RESPUESTAS MAS SIGNIFICATIVAS PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN Y CONTIENE BREVEMENTE, EN UNA IDEA FUNDAMENTAL, MI APORTACIÓN PERSONAL CON RESPECTO A UNA CORTA CHARLA QUE AMABLEMENTE ME CONCEDIERON LAS PERSONAS ENTREVISTADAS.

CONSIDERO DE GRAN TRASCENDENCIA EL SIGNIFICADO DE ESTOS RESULTADOS YA QUE "EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL" DEPENDE PRINCIPALMENTE EN LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INTERRELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN Y EL MEDIO AMBIENTE; Y LA MOTIVACIÓN ES UN REFLEJO DE LA ATENCIÓN QUE LA EMPRESA BRINDA EN ESTE SENTIDO.

CON RESPECTO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS ES SATISFACTORIO CONOCER QUE UN 90% DE LAS COMPAÑÍAS REALIZA ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN ENCAUSADOS A EVALUAR LAS RELACIONES INTERNAS, EL MEDIO AMBIENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, EN LA EMPRESA CON UNA PERIODICIDAD, GENERALMENTE CONSTANTE, Y UTILIZANDO MÉTODOS VARIADOS SEGÚN EL SISTEMA ADOPTADO Y LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA.

ENTRE DICHOS MÉTODOS ME LLAMARON LA ATENCIÓN DOS FUNDAMENTALMENTE:

EL LLAMADO "MÉTODO DE LINEA DIRECTA", DONDE POR MEDIO DE COMUNICACIÓN TELEFÓNICA A UNA CENTRAL, CADA EMPLEADO TIENE EL DERECHO DE EXPRESAR SUS NECESIDADES, QUEJAS Y RECOMENDACIONES Y ÉSTAS, UNA VEZ ANALIZADAS POR PSICÓLOGOS EXPERTOS EN LA MATERIA, SERÁN O NO SATISFECHAS POR LA ORGANIZACIÓN.

INDEPENDIEMENTE DE SU ACEPTACIÓN, EL HECHO DE PODER EXPRESARSE LIBREMENTE ES UNA MOTIVACIÓN IMPORTANTE PARA EL EMPLEADO QUIEN DESCARGA LIBREMENTE SUS INQUIETUDES Y UNA VENTAJA PARA LA EMPRESA AL PODER CONOCER A TIEMPO LAS POSIBLES CAUSAS DE SERIOS CONFLICTOS INTERNOS.

EL OTRO MÉTODO, MÁS COMÚN Y CONOCIDO, ES EL "PIRAMIDAL" QUE PUEDE SER FORMAL O INFORMAL; ÉSTE CONSISTE EN ENTREVISTAS, ENCUESTAS O SIMPLES PRÁCTICAS INFORMALES REALIZADAS POR LOS JEFES A SUS INFERIORES EN TODA LA ESCALA JERÁRQUICA ORGANIZACIONAL CONOCIÉNDOSE ASÍ TAMBIÉN INCONFORMIDADES Y NECESIDADES DE CADA EMPLEADO POR SU JEFE INMEDIATO, QUIEN A SU VEZ LAS TRASMITE HASTA DONDE LLEGAN AL PUNTO MÁS ALTO DE LA PIRÁMIDE JERÁRQUICA ORGANIZACIONAL. EN ALGUNOS CASOS SERÁ REQUISITO DE LA EMPRESA UN REPORTE ESCRITO DE LOS RESULTADOS, SIEMPRE QUE EN OTRAS, MÁS INFORMALMENTE, LA INFORMACIÓN INFLUIRÁ HACIA ARRIBA EN UN RECORRIDO ORAL, TENIÉNDOSE QUE CONSIDERAR EN ESTE CASO LA TRANSFORMACIÓN QUE SUFRE LA INFORMACIÓN COMUNICADA.

CUALQUIERA QUE SEA EL MÉTODO EMPLEADO POR LA EMPRESA, LO IMPORTANTE ES QUE SEA EFICIENTE PARA LOS FINES PERSEGUIDOS POR LA MISMA, Y EL CONSTANTE CONOCIMIENTO QUE BRINDE DEL AMBIENTE GENERAL DE TRABAJO.

LA SATISFACCIÓN DEL EMPRESARIO PARA CON EL TRABAJO DE SU GENTE, LO CUAL AFIRMA LOS RESULTADOS DE LA PRIMERA PREGUNTA DE ESTE CUADRO, NOS DEMUESTRA LA PREOCUPACIÓN DE CADA UNO PARA CON EL CLIMA Y COMPORTAMIENTO DE SU ORGANIZACIÓN. EL 100% DE ELLOS CONSIDERA QUE LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL (EN GENERAL) RESPONDE AL HECHO DE ESTAR ORGULLOSOS DE LA EMPRESA Y DEL TRABAJO Y APORTACIONES DE CADA UNO EN SU DESARROLLO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

PARA RESPALDAR ESTA SITUACIÓN, LOS DIRECTIVOS DE CADA EMPRESA ACEPTAN

AN QUE EXISTEN RAZONES VARIAS, CUYA FUERZA VARÍA SEGÚN EL EMPLEADO, PERO QUE  
EN VÁLIDAS PARA CONFIRMAR EL AMBIENTE CREADO. ÉSTAS RAZONES, ENTRE OTRAS, -  
ON:

- A) SE PAGA BIEN.
- B) EXISTEN INTERESES Y DESARROLLO PERSONAL.
- C) LA EMPRESA BRINDA ESTABILIDAD Y SEGURIDAD.
- D) PRESTIGIO Y OPORTUNIDADES.
- E) EL TIPO DE TRABAJO REALIZADO.

LAS RESPUESTAS A LAS DOS ÚLTIMAS PREGUNTAS, NO INCLUIDAS EN EL CUES-  
TIONARIO, SOLO PUEDEN GENERALIZARSE EN DOS SIMPLES FRASES:

LOS DIRECTIVOS PIENSAN, CON ORGULLO, QUE SU GENTE CARGA CON UNA I-  
MAGEN POSITIVA DE SU EMPRESA.

TODOS ESTÁN CONFORMES CON LO QUE SUS EMPLEADOS PIENSAN DE LA EMPRE-  
SA Y DESEAN SEGUIR FOMENTANDO EN ELLOS ESTA IDEA.

ES INTERESANTE CONSIDERAR POR SEPARADO CADA RESPUESTA INDIVIDUAL,  
LO CUAL YO NO EXPONGO AQUÍ POR NO HACER ESTA PRESENTACIÓN TEDIOSA Y REPETITIVA.

POR SU PARTE, LAS CUATRO GRÁFICAS POSTERIORES A LOS CUADROS APARECEN  
SENCILLAS Y CLARAS; LO QUE EXPONEN YA FUE ANALIZADO EN LOS CUADROS Y EL HECHO  
DE SU EXISTENCIA ES LA OBJETIVIDAD CON QUE BRINDAN DATOS SIGNIFICATIVOS PARA -  
ESTE ESTUDIO:

- 1) TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS.

2) ESTABILIDAD LABORAL EN ALTOS NIVELES FUNCIONALES.

Y EN CUANTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

3) TIPO DE ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA.

4) TIPO DE FUNCIONES REALIZADAS.

3) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

DESPUÉS DE LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS REALIZADOS SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL RECOPIRAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA MI ESTUDIO, ES ESENCIAL QUE PRESENTE MIS CONCLUSIONES AL RESPECTO:

EL COMPORTAMIENTO DE LOS SERES HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES PUEDE SER ESTUDIADO DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA; EL QUE YO ADOPTÉ EN MI INVESTIGACIÓN PRETENDE CONDUCIR A UN ENTENDIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN ENTE PSICOSOCIAL Y JURÍDICO Y, EN IGUAL PROPORCIÓN, AL ENTENDIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DE GRUPO DEL HOMBRE COMO SER SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN. ES PRECISO RECORDAR QUE AMBOS COMPORTAMIENTOS SON INTERACTUANTES E INFLUYEN UNO SOBRE EL OTRO LLEGANDO A FORMAR ASÍ CADA "ORGANISMO SOCIAL INDIVIDUAL", ÉSTO ES, CADA EMPRESA EN PARTICULAR.

EL PAPEL QUE JUEGA EL AREA DE PERSONAL ES TRASCENDENTAL PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE TODA ORGANIZACIÓN. ES EL "ELEMENTO HUMANO" LA BASE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, Y, MIENTRAS SUS VALORES SE ENCUENTREN EN UN MEDIO PRÓSPERO Y DE LIBERTAD, SUS APORTACIONES SERÁN MAYORES Y HARÁ DE "SU EMPRESA" UN ORGANISMO CAPAZ DE PROGRESAR Y EXISTIR SIRVIENDO CADA VEZ MÁS A LA SOCIEDAD.

PARA LOGRAR UNA SITUACIÓN TAL, ES PRECISO QUE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESA, MÁS QUE NADIE, AUNQUE NO ÚNICAMENTE ELLOS, CONOZCAN A SU GENTE, NO SÓLO COMO "MEDIOS DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA", SINO COMO "INDIVIDUOS CONFORMANTES DE UN SISTEMA TOTAL, DE UN ENTE MORAL EXISTENTE, DE UNA FAMILIA LABORAL EN BÚSQUEDA DEL MISMO FÍN".

LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES QUE LA ORGANIZACIÓN ADOPTE SON CRUCIALES PARA EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO DENTRO DE ELLA. EN LOS RESULTADOS ENCONTRAMOS QUE POR LO GENERAL LA ESTRUCTURA ADOPTADA PERMITE Y FACILITA LA PARTICIPACIÓN DEL HOMBRE EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA APOYANDO DIRECTAMENTE LA SATISFACCIÓN HUMANA Y EL ÉXITO EMPRESARIAL. TAMBIÉN SE VE EL INTERÉS QUE EXISTE EN TODA ORGANIZACIÓN POR APOYAR EL DESARROLLO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS - BRINDÁNDOLES OPORTUNIDADES AMPLIAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ASÍ COMO SUELDOS Y PRESTACIONES QUE MOTIVEN SU COLABORACIÓN.

CADA EMPRESA DEBE CONTAR CON UNA COMUNICACIÓN FORMAL ADECUADA, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEFINIDAS, FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS Y UN DISEÑO DE TAREAS PARA QUE TODOS SEPAN HACIA DONDE CAMINA SU TRABAJO Y ALCANCEN OBJETIVOS PERSONALES EN LA BÚSQUEDA COMÚN DE LA META BÁSICA ORGANIZACIONAL.

LAS EMPRESAS MUESTREADAS DENOTAN QUE CUENTAN CON ESTOS ELEMENTOS - ORGANIZACIONALES FAVORECIENDO ASÍ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

POR ÚLTIMO, LA MOTIVACIÓN, RELACIONES INTERNAS Y ESTABILIDAD LABORAL, CONTRIBUYEN A CREAR UN AMBIENTE DE TRABAJO CORDIAL QUE, A SU VEZ, SE REFLEJA EN PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA LOGRANDO UNA EMPRESA ÚTIL TANTO A LA SOCIEDAD COMO AL TRABAJADOR.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL CUADRO No. 8 ME HACE DARME CUENTA QUE ENCONTRÉ RESULTADOS MÁS FAVORABLES DE LO ESPERADO; DEMUESTRA LA EXISTENCIA DE ESTUDIOS SOBRE CONSIDERACIONES DEL AMBIENTE, CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A LA VEZ QUE TRANSMITEN LA SATISFACCIÓN QUE CADA DIRECTOR TIENE DE SU EMPRESA, DE SUS EMPLEADOS Y DE SU LABOR SOCIAL, DANDO APOYO AL IMPORTANTE FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SIN EL CUAL NO SERÍA POSIBLE TRANSFORMAR ESTOS ESTUDIOS DE PERSONAL EN CONOCIMIENTOS REALES FAVORABLES AL DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN.

NO ME QUEDA MÁS QUE RECOMENDAR A AQUELLAS EMPRESAS QUE LES HACE FALTA, O NO HAYAN DESARROLLADO AÚN, EL ESTABLECIMIENTO DE UN MÉTODO EFICAZ PARA REALIZAR ESTUDIOS E INVESTIGACIONES CONSTANTES ENCAUSADOS A CONOCER Y EVALUAR EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, LAS RELACIONES INTERNAS Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN SU AREA, DEPARTAMENTO Y EN LA EMPRESA EN GENERAL, PUES ESTOS ESTUDIOS LES PERMITIRÁN CONOCER COMO SE DESENVUELVEN LAS INTERRELACIONES INDIVIDUO, ORGANIZACIÓN Y MEDIO SOCIAL.

EL ESTABLECIMIENTO DE MÉTODOS DEFINIDOS EN ESTE ASPECTO PROPORCIONARÁN ESTUDIOS MÁS REALES Y CONFIABLES Y, POR LO TANTO, VALIOSOS PARA EL ENTENDIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

" CONCLUSIONES "

## " CONCLUSIONES "

EL OBJETIVO EN ESTA TESIS HA SIDO PROYECTAR UNA VISIÓN REALISTA DE LA INTERRELACIÓN DINÁMICA QUE EXISTE ENTRE LA ORGANIZACIÓN, EL INDIVIDUO Y EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL.

DESPUÉS DEL ESTUDIO REALIZADO HE LLEGADO A LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES:

1) EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ES UN AREA DE ESTUDIO RELATIVAMENTE NUEVA QUE TRATA CON LA MANERA EN QUE LOS INDIVIDUOS, COMO TALES Y EN GRUPO, ASÍ COMO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, ACTÚAN PARA PROPORCIONAR ELLOS MISMOS DIVERSOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD.

2) EL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN CONSTANTE DESARROLLO; LOS EXPERTOS Y ESTUDIOSOS DE LA MATERIA APENAS HAN EMPEZADO A SINTETIZAR PRINCIPIOS, CONCEPTOS Y PROCESOS TENDIENTES A INTERPRETAR DIFERENTES GRADOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

3) COMO AREA DE ESTUDIO, EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL UTILIZA EL MÉTODO CIENTÍFICO, ES INTERDISCIPLINARIO, ESTUDIA INDIVIDUOS, GRUPOS, ORGANIZACIONES Y EL MEDIO AMBIENTE; SE BASA EN TEORÍAS, MODELOS Y CONCEPTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO TRATANDO DE LLEGAR A SU APLICACIÓN.

4) AL PARTICIPAR EN GRUPOS, EL HOMBRE SATISFACE NECESIDADES INDIVIDUALES, AL MISMO TIEMPO QUE LOGRA MEDIANTE SU INTERRELACIÓN CON OTROS, SATISFACER NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

5) LA RACIONALIDAD DEL HOMBRE SE ENCUENTRA UNIDA A SU PSICOLOGÍA Y A SU AMBIENTE SOCIAL; POR LO TANTO, DENTRO DE LA MISMA ORGANIZACIÓN, LAS SITUACIONES SE PERCIBEN DE DIFERENTE MANERA Y ES PRECISO ACLARAR LAS DIVERSAS CONTRADICCIONES QUE SURGEN EN TORNO A UNA MISMA CAUSA.

6) EL ENTENDIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO POR SÍ SOLO NOS CONDUCE MUY LEJOS, ES PRECISO INTEGRAR A ESTE ENTENDIMIENTO LOS ESFUERZOS REALIZADOS POR LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS PARA ALCANZAR UN TRABAJO PRODUCTIVO Y EFICIENTE DENTRO DE UN CONTEXTO SOCIAL DEFINIDO.

7) EL MEDIO AMBIENTE NO PUEDE SER IGNORADO Y ES PRECISO TENER SIEMPRE EN CUENTA COMO LA COMUNIDAD INFLUYE EN LA ADMINISTRACIÓN AFECTANDO POSITIVA O NEGATIVAMENTE DECISIONES QUE SE DEBEN TOMAR. LA EMPRESA SE DESARROLLA DENTRO DE UN CONTEXTO AMBIENTAL DONDE CONCURREN FUERZAS ECONÓMICAS, POLÍTICAS, TECNOLÓGICAS, SOCIALES Y OTRAS QUE CONDICIONAN LAS DECISIONES Y PLANES PARA PROYECTAR A FUTURO LO QUE ES LA EMPRESA AHORA. EL INDIVIDUO JUEGA UN PAPEL TRASCEDENTAL.

8) LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL SE REFLEJA EN PRODUCTIVIDAD Y ÉXITO, Y LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS ES EL "CORAZÓN" DE UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA.

9) LA EMPRESA DEBE MANTENER AL DÍA LOS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES PERTINENTES EN LO QUE SE REFIERE AL AMBIENTE O CLIMA ORGANIZACIONAL, A LAS RELACIONES INTERNAS Y A LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES EL INDICADO PARA LLEVAR A CABO ESTA FUNCIÓN. DE SU ACTUALIZACIÓN Y EFICIENCIA DEPENDERÁ EL ÉXITO DE LA EMPRESA COMO UN CUERPO Y FAMILIA SOCIAL.

10) LA ÉPOCA ACTUAL ES UNA ÉPOCA DE INCERTIDUMBRE, DE CRISIS Y DE UNA NECESIDAD POR OBTENER VENTAJAS REALES SOBRE LA COMPETENCIA PARA SOBREVIVIR. EL FUTURO SE PRESENTA ANTE TODO TURBULENTO Y, AUNQUE LLENO DE RIESGOS, CUENTA CON GRANDES OPORTUNIDADES; LA DIFERENCIA PARA LA EMPRESA ESTARÁ EN LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS Y EN EL CONOCIMIENTO DE LAS CORRIENTES - ACTUALES PARA PODER DEFENDERSE Y COMPETIR EN UN MARCO DE AMPLIAS POSIBILIDADES.

"BIBLIOGRAFIA"

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- "ADMINISTRACIÓN I"  
HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO  
VOLÚMENES I Y II  
PRIMERA EDICIÓN  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA  
MÉXICO  
1976
  
- 2.- "MANAGERIAL PROCESS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"  
FILLEY ALAN C.  
HOUSE ROBERT J.  
KERR STEVEN  
SEGUNDA EDICIÓN  
SCOTT, FORESMAN AND COMPANY  
GLENVIEW, ILLINOIS, USA  
1976
  
- 3.- "DERECHO MERCANTIL"  
MANTILLA MOLINA ROBERTO L.  
DECIMONOVENA EDICIÓN  
EDITORIAL PORRÚA, S. A.  
MÉXICO  
1979
  
- 4.- "PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES"  
KATZ DANIEL  
KAHN ROBERT L.  
PRIMERA EDICIÓN  
MÉXICO  
1979

- 5.- "SYSTEMS ANALYSIS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"  
SEILER JOHN A.  
S. E.  
RICHARD D. IRWIN, INC. AND THE DORSEY PRESS  
HOMEWOOD, ILLINOIS, USA  
1967
  
- 6.- "LA ORGANIZACIÓN A SU ALCANCE"  
SERIE DE CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS  
ARELLANO A. HERNANDO  
S. E.  
EDITORIAL NORMA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
1979
  
- 7.- "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN"  
FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO  
CUARTA EDICIÓN  
TEXTOS PROGRAMADOS UNAM  
MÉXICO  
1973
  
- 8.- "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE PRACTICE OF MANAGEMENT"  
HAMPTON, SUMMER AND WEBBER  
TERCERA EDICIÓN  
EDITORIAL SCOTT, FORESMAN AND CO.  
GLENVIEW, ILLINOIS, USA  
1978

9.- "MANAGERIAL PROCESS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR"

FILLEY, HOUSE, KERR

SEGUNDA EDICIÓN

SCOTT, FORESMAN AND CO.

GLENVIEW, ILLINOIS, USA

1976

10.- "ORGANIZATIONS IN ACTION"

JAMES D. THOMPSON

S. E.

McGraw Hill Book Co.

NEW YORK, USA

1967

11.- "PERSONNEL: THE MANAGEMENT OF PEOPLE AT WORK"

BEACH DALE S.

CUARTA EDICIÓN

MACMILLAN PUBLISHING Co., ING.

NEW YORK, USA

1980

12.- "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE"

SZILAGYI ANDREW D. JR.

WALLACE MARC J. JR.

SEGUNDA EDICIÓN

GOODYEAR PUBLISHING Co., INC.

SANTA MÓNICA, CALIFORNIA, USA

1980

13.- "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS"

H. W. BOYD JR.

R. WESTFALL

PRIMERA EDICIÓN

EDITORIAL UTEHA

ESPAÑA

1978

14.- REVISTA: PETRO-NOTICIAS

PUBLINOTICIAS, S. A.

ENERO-FEBRERO 1981

AÑO 1, No. 2