

20
610



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

GRUPOS Y PRODUCTIVIDAD

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
SOFIA BEATRIZ LOPEZ CARREON
MARIA ROSA PEREZ ROJAS**

LIC EN PSICOLOGIA DAVID OCHOA MORENO



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. OBJETIVOS Y PROPOSITOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	3
A) ANTECEDENTES	3
a) OBJETIVOS Y PROPOSITOS	6
B) ESCUELAS QUE PRECEDEN A LIKERT	8
a) CLASICA	8
- TAYLOR	10
- FAYOL	13
b) HUMANO-RELACIONISTA	16
-MAYO - LEWIN	19
c) ESTRUCTURALISTA	27
- WEBBER	30
- ETZIONI	34
d) NEOCLASICA	37
- DIVERSOS AUTORES	37
e) CONDUCTISTA	40
- MASLOW	42
- SHEIN	43
- HERZBERG	46
- LIKERT	48
CAPITULO II. LA ADMINSTRACION Y EL ALCANCE DE METAS	56
A) ANTECEDENTES	57
B) OBJETIVOS Y PROPOSITOS DE LA ADMINISTRACION	60
C) ELEMENTOS QUE PROPONE LIKERT PARA EL ALCANCE DE METAS.	64

CAPITULO III. CLIMA DE TRABAJO	77
CAPITULO IV. PROYECTO DE INVESTIGACION ELABORADO EN BA SE AL MARCO CONCEPTUAL DE RENSIS LIKERT.	95
A) INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO	96
a) FUNCIONES BASICAS	96
b) OBJETIVOS	96
B) DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS	98
a) FUNCIONES	98
C) PROYECTO DE INVESTIGACION ELABORADO EN BA- SE AL MARCO CONCEPTUAL DE RENSIS LIKERT.	103
CONCLUSIONES.	133
ANEXOS.	135
BIBLIOGRAFIA.	136

INTRODUCCION

Las organizaciones como unidades sociales son creadas deliberadamente para alcanzar objetivos, contando con recursos humanos, materiales y técnicos, debiendo existir una conjugación de dichos recursos para poder alcanzar los objetivos propuestos.

La organización también es considerada como un sistema y éste requiere de insumos-proceso-producción, y el administrador es quien sabrá como administrar dichos sistemas.

Aquí es donde se aprecia la importancia de las ciencias de la conducta para los administradores y así conocer las características, posibilidades o limitaciones de los recursos humanos y que cualquier labor que desempeñe el administrador habrá de influir en el sistema.

Siempre se ha visto al hombre de una forma individual, ahora lo enfocaremos a nivel grupal para saber que tan productivos pueden ser, así como la participación que dichos grupos tienen dentro de la organización. Ya que sabemos que el hombre es social por naturaleza y que desde tiempos inmemoriales se desarrolla en comunidades o sociedades.

Espezaremos por remontarnos con el inicio de la Administra--
ción de los recursos humanos, cómo nace y cuales son los prime-
ros autores que le dan la debida importancia a éstos dentro de
la empresa.

El primer enfoque que se da es el individualista dada por el
Padre de la Administración (TAYLOR) así como la evolución de
las teorías hasta llegar a considerar al hombre como ser humano,
continuando con el autor (LIKERT) que da el enfoque grupal --
viendo al ser humano, no como un engrane más sino como elemento
principal para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la -
organización, estudiando su comportamiento a través de diversos
tipos de investigación.

CAPITULO I

OBJETIVO Y PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A) ANTECEDENTES.

La Administración de Recursos Humanos no surge por sí sola sino que aparece junto con otras disciplinas - como el Derecho Laboral y la Administración Científica.

Nos referimos al derecho laboral porque es una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo y al presentarse la necesidad de estudiar a fondo los conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc.

El Departamento de Recursos Humanos nace como consecuencia de la Revolución Industrial, ya que el número de organizaciones y la magnitud de éstas experimentan un gran crecimiento que se traduce en un problema para poder manejarlas.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

En un principio en los Estados Unidos las funciones de administración de recursos humanos se reducían a -- contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea, con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer "especialista" en el área.

En una situación de oferta abundante de personal, las organizaciones podían despreocuparse tranquilamente en hacer inversiones en el área. Los ejecutivos en el área de recursos humanos eran solicitados apenas para cuidar de problemas de corta perspectiva temporal y de complejidad elemental relacionados con el simple -- mantenimiento vegetativo y con el control austero y rígido de los recursos disponibles. El horizonte del -- área era limitado a decisiones de pura rutina o a prescripciones de orden legal laboral.

Hoy en día, el panorama de desafíos que el área de Recursos Humanos ofrece es algo espléndido. El profesional de recursos humanos actualmente es solicitado -- para actuar en términos organizacionales, y no simplemente dentro de una visión microscópica y departamental. Sus estrategias de trabajo tienden a situarse en

el nivel global, organizacional, sistémico y no, simplemente en detalles moleculares y en planos aislados circunstanciales independientes y efímeros.

a) OBJETIVO Y PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para -- realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos - individuales.
3. Y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Propósitos:

1. Mantener el elemento humano dentro de la empresa - trabajando con entusiasmo e interés.
2. Desarrollar y administrar políticas, programas y - procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, como oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y adecuada seguridad en el mismo.
3. Trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización.

4. Asesorar a los supervisores para que cumplan adecuadamente su papel.

B) ESCUELAS QUE PRECEDEN A LIKERT.

a) CIENTIFICA.

Se ha designado a la época de la evolución del -- pensamiento administrativo como la etapa científica, debido a que a finales del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente, por el fenómeno de la producción masiva.

Posiblemente el primer antecedente de esta corriente se halle en las obras de Adam Smith, quien en la -- riqueza de las naciones ya habla del principio de especialización con su famoso ejemplo de la división -- del trabajo en la fabricación de alfileres.

Al hablar de los orígenes del cientificismo, invariablemente se relaciona a Taylor y Fayol como los -- principales exponentes de esta escuela. Lo anterior se debe a que las obras de dichos autores corresponden al inicio de infinidad de trabajos que buscarían, de ahí en adelante, sistematizar el estudio de la nueva disciplina.

La ingeniería seguía avanzando a pasos acelerados y, por tanto, los procesos de producción y la maquina experimentaban notables innovaciones. En ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió pre-

precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la -
utilización más racional de la mano de obra, a fin de
incrementar las utilidades. Sin embargo, dado su ori-
gen, este diseño de sistemas y métodos de trabajo co--
rresponde precisamente a una concepción netamente inge-
nieril que visualiza el trabajo humano como extensión
de la máquina.

a) TAYLOR.

Al comienzo del siglo XX, Frederick W. Taylor supuso que la solución para obtener mayor eficiencia y productividad en el trabajo era la siguiente: separación de la planeación y ejecución para asegurarse de que cada trabajo se realice del mejor modo posible; utilizando el estudio de los movimientos del trabajador y del tiempo consumido por él para determinar estándares y/o los iguales. En otras palabras, usar el dinero como motivador básico de los trabajadores. Sin embargo, estos incentivos existían ya antes de la época de Taylor, solo que él les agregó el pago global por todas las piezas que el trabajador producía y no sólo por las piezas que excedían el estándar.

Taylor afirmaba que "...el trabajador quiere ahora lo que nosotros queremos: salarios más altos y posibles de adelantar... los trabajos de beneficencia y todas las demás ayudas secundarias a los obreros... vendrán a su debido tiempo, pero quiere insistir en que no se debe permitir que se impida hacer las cosas necesarias para dar a los obreros lo que más desean, o sea, salarios altos" (1).

Taylor consideraba que los empresarios ganarían tanto con el aumento de la producción que congelarían los salarios y los mismo harían los trabajadores: percibirían tan altos salarios; en otras palabras, no podría discutirse acerca de escalas de salarios estando todo "científicamente" determinado. Asimismo Taylor -

consideraba que el obrero no era más que un tornillo de la máquina, el cual debía ejecutar mecánicamente - un sin fin de actividades que llevarían al obrero a - separarse de la colectividad, movido por el afán indi-vidual de aumentar su salario.

Aportaciones a la Administración.

Taylor elabora cuatro principios y once mecanis--mos.

Principios administrativos.

1. Tiempos y Movimientos del trabajo.
2. Selección de Obreros.
3. La colaboración en la administración.
4. Responsabilidad compartida.

Mecanismos administrativos.

1. "Estudio de Tiempos".
2. Supervisión funcional.
3. Establecimiento de un departamento de planifica--

ción.

4. Principio de excepción.
5. Uso de reglas de cálculo.
6. Tarjetas de instrucción.
7. Bonificación por tarea exitosa.
8. Estandarización de todas las herramientas e instru
mentos.
9. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
10. Un sistema de rutas de producción.
11. Sistema de costos. (2)

b) **FAYOL.**

Henry Fayol atribuyó sus logros a la aplicación - consecuente y sistemática, en la Administración, de - una serie de principios sencillos, eficaces y univer-salmente aplicables que la experiencia humana, a lo - largo de los siglos había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Da una importancia relativa de las capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas. A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial.

Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

1. Cualidades Físicas.
2. Cualidades Intelectuales.
3. Cualidades Morales.
4. Cultura General.
5. Conocimientos Especiales.
6. Experiencia.

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la importancia de la función. En la empresa -

rudimentaria, donde todas las funciones están desempeñadas por una sola persona, la extensión de las capacidades necesarias es evidentemente reducida.

En la gran empresa, donde se efectúan operaciones importantes y variadas, el personal debe poseer numerosas capacidades y en un grado elevado; pero como -- las funciones están repartidas en un gran número de -- agentes, cada uno de éstos no está generalmente obligado más que a una parte reducida de las capacidades del conjunto.

Aportaciones a la Administración.

Sus más grandes aportaciones al campo administrativo se resumen en seis puntos:

- I. Destacó la universalidad de la Administración.
- II. Conceptualizó el primer proceso administrativo. (previsión, organización, dirección, coordinación, y control.)
- III. Estableció catorce importantes principios administrativos.
- IV. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- V. Definió las áreas funcionales de las organizaciones empresariales.
- VI. Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

Principios Administrativos.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés -
general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Línea de autoridad.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad en el trabajo.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal. (3)

b) HUMANO-RELACIONISTA.

La teoría de las "Relaciones Humanas", data de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación, los empresarios y estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista "psicológico".

Es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas.

Entre las técnicas concretas se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación y, en particular, de los periódicos y circulares de la empresa para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa otras técnicas son; la individualización y aislamiento de posibilidades de conflicto a través del método de

entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal, incluyendo prestaciones sociales.

El humano-relacionismo, en sentido amplio, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores. Aquí incluimos también las relaciones públicas.

Con todo esto se inicia un cambio de valores. Los administradores abandonan la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como "concepción mecanicista", y la idea también tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero.

Los directores modifican entonces sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los valores humanos.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando "Test" (pruebas) para escoger los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos con el rendimiento - como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuáles son las causas del aburrimiento - producido por un trabajo repetitivo.

Las corrientes que se desarrollaron a raíz de los descubrimientos de Elton Mayo, destacan los estudios acerca de la motivación humana, y la dinámica de gru-

pos.

Estos son algunos de los orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la Administración. Liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo americano.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas. - Principalmente la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus -- primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. Las ideas de la filosofía de John Dewey y de la - psicología dinámica de Kurt Lewin.

c) MAYO.

La respuesta al procedimiento de Taylor la dieron Elton Mayo y otros, éstos representaban la empresa --- Western Electric Co., en Hawthorne, Chicago.

Dicha compañía tenía ya experimentado un plan de - incentivos de grupo; es decir, el salario de un emplea - do dependía en parte del trabajo del grupo. También - la compañía, en 1924 comenzó a estudiar la influencia de la iluminación de los puestos de trabajo sobre el - aumento de la productividad.

Los resultados obtenidos en el taller de Hawthorne, eran confusos y contradictorios. En innumerables oca - siones se experimentó con un grupo de trabajadores, va - riando sus condiciones de trabajo entre ellos, la jo - r - n - a - d - a de trabajo disminuía lo mismo la duración de di - cha jornada, había pausas de descanso en intervalos de tiempo corto, etc. Un observador de la compañía anota - ba minuciosamente los datos obtenidos, incluyendo esta - dos de ánimo, problemas personales del trabajador, etc. El resultado era un incremento constante de la produc - tividad.

Nos limitaremos al resultado de los experimentos - de Mayo y sus consecuencias para la empresa, para la - sociedad y para los trabajadores.

Se dice que las presunciones sobre los seres huma - nos implícitas en el informe de Elton Mayo son:

1. El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales.
2. El hombre responde mejor a las fuerzas sociales -- del grupo homogéneo que a los incentivos y controles de la Administración.
3. El hombre responde a la administración cuando el - supervisor puede satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de un subordinado.

Elton Mayo explicaba que los trabajadores del taller formaban un grupo cohesionado. El trabajador en general desea formar parte, pertenecer a un grupo estable.

Roethlisberger y Dickson, describían lo que el trabajador quiere, "señalaban que este sentimiento de pertenencia a un grupo se promovía de la siguiente manera:

- A la gente le gusta sentirse importante y pensar que está haciendo un trabajo de --- igual importancia.
- Con frecuencia le interesa más la cantidad que gana que la cantidad absoluta.
- Quieren ser bien tratados por sus superiores.
- Les gusta saber si están a la altura de lo que se esperaba de ellos.
- Les gusta que los escuchen, que los consulten acerca de los cambios que van a afec--

tarlos". (4)

También, como resultado de nuevos experimentos, - concluyó que en cualquier empresa existen relaciones oficiales entre los trabajadores así como relaciones no oficiales.

Los evaluadores del experimento llegaron a la conclusión de que la influencia de los grupos informales sobrepasa a la organización oficial y que inclusive - pueden entrar en oposición a la organización formal.

Algunas repercusiones de la teoría de las Relaciones Humanas:

"1. Teoría de Campo de Lewin.

En 1935 ya se refería en sus investigaciones so-
bre el comportamiento social al importante papel
de la motivación y de la frustración, y su teoría
se basa en dos suposiciones fundamentales:

- a) El comportamiento humano se deriva de la tota-
lidad de hechos coexistentes;
- b) Esos hechos tienen el carácter de un "campo di
námico", en el cual cada parte del campo depen-
de de una interrelación con las otras partes.

Para Lewin, toda necesidad crea un estado de ten-

sión en el individuo, una predisposición a la acción, sin ninguna dirección específica. Cuando la tensión es excesiva puede entorpecer la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento del individuo. Si surge una barrera ocurre una frustración por no haber alcanzado el objeto, provocando aumento de la tensión y llevando un comportamiento aún más desorientado.

2. Las necesidades humanas básicas. Se verificó que el comportamiento humano es determinado por causas, que algunas veces escapan al propio entendimiento y control del hombre. Esas causas se llaman necesidades o motivos.

a) Necesidades fisiológicas o vegetativas. Relacionadas con la supervivencia del hombre, son innatas o instintivas.

b) Necesidades psicológicas. Exclusivas del hombre, se aprenden y adquieren a lo largo de la vida y representan un patrón más elevado y complejo de necesidades, entre estas se tienen: - las de seguridad íntima, de participación, de autoconfianza, de afecto.

c) Las necesidades de autorrealización y de expresión creativa. Son producto de la educación y de la cultura.

3. Ciclo motivacional. A partir de la teoría de las Relaciones Humanas, todo el acervo de teorías psicológicas sobre la motivación humana pasó a ser -

aplicado dentro de la empresa. Se verificó que - todo comportamiento humano es motivado, que la mo tivación en el sentido psicológico es la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más determinadas necesidades. De ahí el con cepto de ciclo motivacional.

4. La moral y la actitud. Cuando la moral está elevada es porque las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción corriente; cuando la moral está baja es porque las necesidades individuales encuentran barreras internas, o externas que impiden su satisfacción y provocan la frustración". (5)

En términos generales la teoría de las relaciones humanas verificó que:

1. Los empleados tienden a desarrollar sus capacidades cuando se sienten seguros y confiados en relación con las otras personas, particularmente con sus superiores.
2. Los empleados tienden a desarrollarse cuando están en una situación de libertad ordenada, o sea, cuando pueden expresarse tanto sus sugerencias como - sus puntos de vista y cuando pueden colaborar en las decisiones.

3. Tienden a desarrollarse cuando, a través de sus esfuerzos, ganan una razonable satisfacción de sus necesidades, o sea, cuando su mérito y dedicación son reconocidos y elogiados y cuando se sienten -- "pertenecientes" a la organización y a lo que ejecutan.

Dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas --- Kurt Lewin es considerado al fundador de la escuela de la dinámica de grupo. Esta escuela desarrolla una propuesta general de que "el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores de los individuos se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es bueno o malo, sus amores y odios, creencias y prejuicios, todas estas características son determinadas en alto grado por el grupo al que pertenece el individuo. Características propias de grupos y relaciones entre personas. Según Cartwright, "los grupos pueden participar del proceso de cambio por lo menos en tres perspectivas diferentes:

- a) el grupo como instrumento de cambio;
- b) el grupo como meta de cambio;
- c) el grupo como agente de cambio;"⁽⁶⁾

Características de los grupos:

1. Una finalidad, o sea, un objetivo común.

2. Una estructura.
3. Una organización dinámica.
4. Una cohesión interna. (7)

Estudios sobre dinámica de grupo.

Orientaciones diferentes en la investigación de la dinámica de grupo a saber:

- a) Teoría de campo: creada por Lewin según la cual -- "el comportamiento es el producto de un campo de -- determinantes interdependientes"
- b) Teoría de la interacción: creada por Bales, Homans, según la cual el grupo es un sistema de individuos en interacción. La actividad, la interacción y el sentimiento son los conceptos básicos de esa teoría.
- c) Teorías de sistemas: según la cual es un sistema -- abierto que recibe estímulos y manifiesta su comportamiento como respuesta.
- d) Teoría sociométrica: el grupo es analizado por las escogencias interpersonales que unen a las personas.
- e) Teoría psicoanalítica: hace énfasis en los procesos motivadores y defensivos del individuo. Los -- conceptos de identificación, regresión, mecanismos de defensa e inconsciente son los principios de ésta.

- f) Teoría cognocitiva: está muy influida por las teorías de la motivación.
- g) Orientación empírico-estadística: según la cual la dinámica del grupo debe ser investigada por procesos estadísticos como el análisis factorial. Usa test de personalidad, procurando caracterizar los grupos por medio de resultados estadísticos.
- h) Modelos formales: se intentan construir modelos -- formales, utilizándose la matemática y conceptos -- extraídos de las ciencias sociales.

La idea de la administración participativa, como una idea de aumentar la inclusión de los operarios en las metas de la empresa y de motivarlos adecuadamente en el sentido de alcanzar esas metas, es una de las -- principales repercusiones de esa teoría. Sin embargo, las investigaciones han revelado que la cohesión f del grupo no va necesariamente relacionada con el aumento de productividad, pudiendo ser en algunos casos, dis-- funcional, sobre todo si aglutina el grupo en contra -- de la dirección.

C) ESTRUCTURALISTA.

Posterior a Taylor y a Mayo surge en el campo de la administración una nueva corriente definida como **estructuralismo**.

Esta se diferencia básicamente de las anteriores en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que la rodea. Incluye, además, conceptos sintetizados de las anteriores teorías.

Las características principales son el estudio de una serie de conceptos ya elaborados, relacionados con el medio social.

Entre los conceptos principales están los siguientes:

- a) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización así como su relación.
- b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir toda la dinámica que se produce dentro de una unidad productiva analizando ésta como una organización.
- c) Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.

- d) Estudian todo tipo de estímulos, tanto materiales, sociales, ambientales, la interdependencia de estos estímulos y la influencia mutua.
- e) Estudian las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y su medio ambiente.

Llegan a analizar y definir los problemas, conflictos, objetivos, intereses y aptitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de una unidad productiva.

- f) Estudian todo tipo de organizaciones, van más allá a fin de poder realizar análisis comparativos entre éstas y el medio social y su relación entre sí. (8)

Esta corriente estructuralista parte de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas de las ciencias sociales realizan sobre la organización.

Centran su análisis en cinco puntos fundamentales:

- a) Los objetivos de la organización.
- b) Tipología de las organizaciones.
- c) Las relaciones sociales dentro de la organización.
- d) La organización y su relación con el medio ambiente social.
- e) Los conflictos en la organización.

Entre los autores más representativos de esta co-

rriente en la administración se encuentran:

- Max Weber.
- Amitai Etzioni.

d) **WEBER.**

Max Weber, famoso sociólogo alemán escribió muchas obras de difícil lectura, pero como el mismo lo indicó, escribía para altos niveles y no para el pueblo, así como tampoco hubiera podido analizar muchas cosas si se limitaba en el lenguaje.

En sus obras revisa históricamente la sociedad y la economía; analiza conceptos como la autoridad y poder, las organizaciones y su burocracia; diseña un modelo ideal de éstos; se ocupa de las religiones y sus organizaciones y muchos otros conceptos, fue liberal, criticó al capitalismo y fue el primer revisor del marxismo, al que también le hizo críticas.

Realiza un enfoque sociológico y su análisis de las estructuras de autoridad y en general, de toda la organización.

Tres conceptos de Weber han influido en la teoría administrativa:

- I. Concepto de burocracia.
- II. Concepto de clasificación de la autoridad.
- III. Su modelo ideal de burocracia.

Diseñó la hipótesis de que las organizaciones pudieran destruir la personalidad humana, individual -- con el surgimiento de una "estricticidad deshumanizante".

Weber analiza a la burocracia y entiende por ésta como:

"La racionalización de la actividad colectiva", - que es muy similar al que explica lo que es una organización debidamente organizada. Y posteriormente desarrolla lo que para él sería el modelo ideal de burocracia.

El siguiente concepto del cual habla es el de la autoridad. La define como "La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras". La clasifica en:

- a) Legal. Es la que tiene origen en el orden establecido;
- b) Carismática. Es una característica personal para ejercer autoridad sobre otros;
- c) Tradicional. Procede de la creencia en el pasado, el líder es el superior que ordena en virtud de un status heredado. (9)

Y por último nos habla del modelo ideal de Burocracia; y basándose en el concepto que tiene de ésta, en otras palabras lo que nos dice es que es una organización racionalmente estructurada. Y dicho modelo debe de comprender fundamentalmente:

- "1. Máxima división del trabajo. Es necesaria la mayor división posible para utilizar especialistas en toda la organización a fin de lograr la máxima

eficacia.

2. Jerarquía de autoridad. Todo empleado inferior de be estar sujeto al control y supervisión del superior.
3. Reglas que definan la responsabilidad y la labor. La labor debe estar regida por reglas que emanen - de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organiza---ción.
4. Fría actitud del administrador. El dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento y, por consiguiente sin afección ni entusiasmo.
5. Calificación técnica y seguridad en el trabajo. - El empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y ascien---dan por méritos y antigüedad. -
6. Evitar la corrupción. Diferencia clara de la fuente de ingresos para evitar la corrupción". (10)

Weber afirma que todas las reglas de su modelo --- ideal aseguran una alta eficacia. Y además sostiene - que: "En la medida en que un organismo se aproxime a - su modelo ideal mejora su eficacia. Y que por el con---trario si todos los miembros adoptan lo que para ellos es racional, su trabajo resulta incoordinable y habrá

ineficacia por lo que surge la necesidad de la disciplina".

Termina diciendo:

"La forma ideal engendra tales condiciones que -- obliga a cada miembro de la organización a actuar solo, con los fines racionales de toda organización, in dependientemente de que a su juicio personal le parezca racional o irracional". (11)

e) **ETZIONI.**

Otro de los autores representativos de la corriente estructuralista es Amitai Etsioni, que nos presenta a través de su obra "La organización Moderna", una serie de elementos en los cuales trata de distinguir sus proposiciones de los demás estructuralistas.

Nos dice que la sociedad es una sociedad organizacional; ya que nacemos y nos desarrollamos dentro de ella y que se plantea un problema entre el aumento de la eficiencia, es decir, la racionalidad de las organizaciones y la felicidad. Este aumento de la amplitud de racionalidad de las organizaciones no se ha realizado sin un costo social y humano. Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente frustrada y enajenada a consecuencia de ese mismo trabajo y la organización se convierte en amo.

Define a las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, corporaciones, ejércitos, hospitales, iglesias, escuelas, y prisiones se encuentran entre ellas, y se caracterizan por los siguientes elementos:

1. División del trabajo, del poder y de las responsabilidades.
2. Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y

los dirigen hacia sus fines.

3. **Sustitución de personal.** Es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas designadas a otras". (12)

Señala que el estructuralista ve a la organización como una unidad social amplia y compleja, en la que interactúan muchos grupos sociales.

Da una tipología de las organizaciones y menciona que hay unas variables básicas: la autoridad, el poder y la comunicación. Distingue cuatro tipos de organizaciones:

1. **Las altamente activas.** Aquéllas en que la cabeza de la organización ejerce todo el poderío.
2. **Las utilitarias.** Aquéllas que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racional-legal.
3. **Las normativas.** Aquéllas que otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco.
4. **Las mixtas.** Son las que tienen algo de las anteriores un poco.

Distingue tres tipos de miembros en las organiza-

ciones:

1. Alienador. Es el que no se halla implicado psico lógicamente, sino que, más bien, se siente y está obligado a pertenecer a las organizaciones.
2. Calculador. Se define como aquél que trabaja por una paga, pero no está obligado a pertenecer a nin guna organización.
3. Moral. Es el que valora intrínsecamente la mi--- sión de la organización y su tarea se involucra - principalmente por razones morales. (13)

d) **NEOCLASICA.**

Los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela bien definida sino un movimiento relativamente heterogéneo.

Las características básicas de la teoría neoclásica son más o menos las siguientes:

1. **Énfasis en la práctica de la Administración.** Lo hace en el aspecto práctico de la Administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aún sin despojarse de los conceptos teóricos de la Administración.
2. **La reafirmación relativa de los postulados clásicos.** Los neoclásicos pretenden poner las cosas en su debido lugar y para tal fin retoman una gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, imprimiéndole nuevas dimensiones y reestructurándolo de acuerdo a la época actual.
3. **El énfasis en los principales clásicos de la Administración.** Se preocupan por establecer normas de comportamiento administrativo. Los administradores son esenciales para cualquier empresa dinámica y pujante. Son hombres que deben planear cómo dirigir, y controlar las operaciones del negocio.
4. **El énfasis en los objetivos y en los resultados.**

Toda organización existe no para sí misma sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados como la organización debe ser enfocada, estructurada y -- orientada. Uno de los mejores resultados de la teoría neoclásica es la Administración por Objetivos.

5. El eclecticismo de la teoría Neoclásica. Los autores neoclásicos tratan de conciliar lo más verosímil, al tomar ideas de casi todas las otras teorías.
- a) De la teoría de las relaciones humanas los conceptos de organización informal, de dinámica - de grupos, de comunicaciones, de liderazgo, etc.
 - b) De las teorías de transición: los conceptos de organización como sistema social y de eficacia/ eficiencia, de liderazgo.
 - c) De la teoría de la burocracia: el énfasis en - los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad.
 - d) De la teoría estructuralista: la perspectiva - de la organización dentro de una sociedad de - organizaciones, la relación entre organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructu

ras, etc.

- e) De la teoría behaviorista: los recientes conceptos sobre motivación humana, estilos de administración, la teoría de las decisiones, el comportamiento humano en las organizaciones, etc.

- f) De la teoría matemática: el intento de aplicación de la Investigación operaciones y sus métodos de cuantificación, el concepto de medición de resultados, etc.

- g) De la teoría de los sistemas "el enfoque de la organización como un sistema compuesto de múltiples subsistemas, su interacción y reciprocidad, las demandas del ambiente externo, etc." (14)

e) **CONDUCTISTA.**

La teoría de la conducta o del comportamiento vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque -- dentro de la teoría administrativa: el estudio de las ciencias del comportamiento y el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las anteriores.

La teoría behaviorista tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, profundamente inspirado en -- Chester Bernard, Douglas Mc.Gregor, Rensis Likert, --- Chris Argyris y Elliot Jacques. Estrictamente dentro del campo de la motivación se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

"Los orígenes de la teoría conductista son aproximadamente los siguientes:

- a) La oposición férrea y definitiva de la teoría -- de las relaciones humanas a la teoría clásica -- caminó lentamente hacia una segunda etapa: el -- behaviorismo. La teoría del comportamiento pasó a representar el primer intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el -- enfoque de las relaciones humanas.
- b) Sin embargo, hay quién ve al behaviorismo como una antítesis a la teoría de la organización -- formal, posición anteriormente iniciada por las relaciones humanas. Se critica severamente a -- la clásica y se reformulan todos sus anteriores

conceptos, por la teoría del comportamiento.

- c) La teoría del comportamiento es un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas. Esta inspirada en Levin desarrolló un enfoque analítico y experimental que ya se vislumbraba a partir de las investigaciones de los autores de la escuela de las relaciones humanas.
- d) Algunos autores señalan que el behaviorismo se dió con la incorporación de la sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa". (15)

Uno de los temas fundamentales de la teoría behaviorista de la administración fue la motivación humana. Y es en este campo donde surgen una serie de propuestas y la formulación de nuevos patrones de administración.

f) **MASLOW.**

El hombre tiene que satisfacer sus propias necesidades pero cada tipo de necesidades tienen su grado de importancia en la vida de éste.

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades. En la medida en que el hombre satisface estas necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del -- comportamiento.

Las jerarquías de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- a) Necesidades Fisiológicas.
- b) Necesidades de Seguridad.
- c) Necesidades Sociales.
- d) Necesidades de Estimación.
- e) Necesidades de Auto-realización.

Cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tiene sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

g) SHEIN.

Observa cuatro conceptos del hombre en el orden de su aparición histórica. Las suposiciones que se deducen del concepto de un hombre económico racional:

- El hombre está motivado por incentivos -- económicos, y hará lo que le pueda producir la mayor utilidad económica.
- Los incentivos económicos están bajo el control de la organización ya que el hombre es un agente pasivo, es susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por la organización.
- Los sentimientos humanos son irracionales y se les debe impedir que interfieran con el cálculo racional del propio interés -- del hombre.
- Las organizaciones pueden y deben ser concebidas de tal modo para que neutralicen y controlen los sentimientos humanos, y -- por consiguiente, los rasgos del hombre, que no pueden conocerse por anticipado. Shein añade a esta lista otras deducciones.
- El hombre está motivado por las necesidades sociales y obtiene su sentido básico de identidad a través de las relaciones -- con otros.
- El hombre responde mejor a las fuerzas sociales del grupo homogéneo que a los in--

centivos y controles de la administración.

Las suposiciones de Shein sobre la autorealización del hombre de acuerdo con otros autores se basan en - que la pérdida de significado por causa del trabajo - no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona como con la necesidad inherente del hombre para hacer uso de sus capacidades y pericia de manera completa y productiva. Estas suposiciones son:

1. El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de hacerlo.
2. El hombre actúa automotivado y autocontrolado.
3. No hay conflicto inherente entre la auto-actualización y un rendimiento en la organización - más efectivo.

Y por último las presunciones que tiene sobre el hombre complejo:

1. El hombre no es sólomente complejo, sino profundamente variable.
2. El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experiencias de la organización.
3. Los motivos del hombre, en diferentes organizaciones o diferentes subdivisiones de la misma organización, pueden ser diferentes.
4. El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

El individuo es creativo y debiera participar en

la determinación de los objetivos de grupo porque es a través del acto de participación que las metas de la organización y las metas del individuo se vuelven congruentes.

POLITICAS.

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con toda su potencialidad a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y su autodirección.

h) **HERZBERG.**

Frederick Herzberg caracteriza al dinero en lugar de trabajo agradable y la amabilidad del supervisor - como factores de "higiene" o sea, factores que suprimen las posibles causas de insatisfacción y la mala - producción, pero no se proporcionan incentivos positivos para producir. "Para Herzberg, los verdaderos motivadores son cosas como el sentido de realización, - el trabajo interesante y la sensación de que la acumulación de realizaciones conducirá al desarrollo personal y al reconocimiento". (16)

En un estudio se comprobó la evidencia de dos factores distintos en la satisfacción del cargo que son factores higiénicos o insatisfactorios incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de administración y organiza---
ción.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Seguridad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Ahora los factores motivadores o satisfactorios se

refieren al contenido del cargo a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efectos duraderos de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea superior a los niveles normales.

Los factores motivadores o satisfactores incluyen:

- . Sentimientos de realización.
- . Sentimientos de crecimiento.
- . Sentimientos de reconocimiento profesional.
- . Ejercicio de tareas que ofrecen desafío y significado para el trabajador.

1) LIKERT.

Considera la administración como un proceso relativo. En esa relatividad del concepto de administración no existen normas específicas de administración para todas las situaciones y ocasiones. La empresa necesita crear una atmósfera que estimule a los jefes a relacionarse con sus subordinados, considerando sus valores y aspiraciones. Así, Likert propone dos tipos de supervisión:

- a) Supervisores orientados al trabajo. Tienden a concentrar a sus subordinados en ocupaciones restringidas al ciclo de trabajo estandarizado y a un ritmo de trabajo basado en patrones científicos preestablecidos.
- b) Supervisores orientados al empleado. Tienden a preocuparse por los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y que procuran mantener un equipo de trabajo actuante, con una gran participación en las decisiones. (17)

Likert destaca que los resultados de sus experiencias revelaron que los departamentos de baja eficiencia generalmente son dirigidos por supervisores orientados al trabajo. La alta presión típica de esa forma de dirigir provoca en los miembros del grupo actitudes desfavorables hacia el trabajo y hacia los superiores.

Dentro de esas actitudes desfavorables de reacción, están la movilidad mayor del empleo, alto nivel de desperdicio, comprometimiento en cuestiones sindicales, reclamos sociales más frecuentes y reducción del ritmo de trabajo. Se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Propone métodos y medidas, basados en su experiencia, para que la organización pueda conocer en cualquier momento, lo que él llama "sistema de interacción e influencia" ésto es, el estado de funcionamiento de los empleados. Da una lista de ítems de comportamiento y de variables administrativas que pueden ser evaluadas objetivamente, entre las cuales están:

- Grado de lealtad de los empleados para con la organización.
- Nivel de motivación de los empleados.
- Grado en que las metas individuales y grupales favorecen los objetivos de la organización.
- Grado de confianza entre las diversas áreas de actividades.
- Grado de información de los supervisores respecto a las expectativas, reacciones, problemas, obstáculos, y fracasos de sus subordinados.
- Eficiencia y adecuación del proceso de comunicación. (18)

Rensis Likert en trabajo posterior, tomando como base innumerables investigaciones empíricas propone -

también una clasificación de sistemas administrativos, definiendo cuatro perfiles organizacionales:

- a) Sistema 1: "Autoritario Explorador". Consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o castigos ocasionales. -- Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.
- b) Sistema 2: "Autoritario Paternalista". Consiste en un ambiente de confianza condescendiente (típica del señor hacia el esclavo) poca comunicación, (castigos potenciales), poca intervención humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas.
- c) Sistema 3: "Consultivo". Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización.
- d) Sistema 4: "Participativo de Grupo". Ambiente de completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas cons-

tructivas. En 61 se dan la participación y - las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. (19)

Una de las más importantes comprobaciones de Li-
kert es que, cuando más próximo al sistema cuatro es-
tá situado el estilo de administración, tanto mayor -
será la probabilidad de que haya alta productividad,
buenas relaciones en el trabajo y elevada rentabili-
dad. También, cuanto más se aproxime al sistema uno
una organización, tanto mayor será la probabilidad de
ser ineficiente y de afrontar repetidas crisis finan-
cieras. Lo que es importante en el sistema cuatro es
que construye una estructura firme de espíritu de ---
equipo, flexible y responsable y que puede llevar a -
una lenta, pero firme y elevada rentabilidad de la or-
ganización, por cuanto este estilo administrativo sir-
ve como una "variable guía", en lo que se refiere a -
modificaciones en las actitudes de los empleados.

El sistema cuatro se apoya en tres principios bá-
sicos:

- a) Utilizar los más modernos principios y técni-
cas de motivación, en vez de utilizar la com-
binación tradicional de recompensas y amena-
zas.
- b) Montar una organización compuesta por grupos
altamente motivados, estrechamente unidos y -

capaces de desempeñarse totalmente en alcanzar los objetivos de la organización.

- c) Este último se deriva del primero "relaciones de apoyo": la administración adopta metas de alto desempeño para sí misma y para todos los empleados, y deja bien claro que deben ser alcanzadas. Esas ambiciosas metas de eficiencia y de productividad pueden alcanzarse mejor si se emplea un sistema de administración que funcione en condiciones de satisfacer los verdaderos deseos de los individuos. (20.)

Para Likert, el análisis de los estilos de gerencia, así como de las actitudes y motivaciones del personal, sirve como un barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

Las ideas de McGregor y de Likert están muy enfocadas hacia el comportamiento organizacional y buscan comparar el estilo tradicional de la administración con el moderno estilo basado en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales.

El enfoque contingencial destaca que son las características organizacionales. No hay mejor manera (the best way) de organizar o de administrar una organización. Todo depende de las características ambientales relevantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan inten

sa y continuamente las organizaciones al mismo tiempo que se encuentran en dinámica interacción, influyéndose reciprocamente.

La teoría de la contingencia es básicamente situacional, circunstancial y condicional; nada hay de absoluto en las organizaciones y en su administración. Todo es relativo. La forma de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente).

NOTAS

- 1.- ERNEST DALE.
METODOS MODERNOS DE DIRECCION DE EMPRESAS
P. 29
- 2.- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.
FUNDAMENTOS DE ADMINSTRACION
P.112 Y 115
- 3.- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.
FUNDAMENTOS DE ADMINSTRACION.
P. 120, 121 Y 23
- 4.- ERNEST DALE.
OB. CIT. P. 31
- 5.- IDALBERTO CHIAVENATO.
INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION.
P.171 Y 177
- 6.- IDALBERTO CHIAVENATO.
INTRODUCCION A LA TEORARIA DE LA ADMINSTRACION.
P. 195
- 7.- IDALBERTO CHIAVENATO.
INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINSTRACION.
P. 195 Y 196
- 8.- RIOS SZALAY ADALBERTO.
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION.
P. 101 Y 102
- 9.- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.
P. 192 Y 193
- 10.- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.
P. 193 Y 194

- 11.- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.
P.195
- 12.- RIOS SZALAY ADALBERTO.
OB. CIT. P. 114
- 13.- SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.
OB. CIT. P. 206 Y 207
- 14.- IDALBERTO CHIAVENATO.
OB. CIT. P. 295 - 298
- 15.- IDALBERTO CHIAVENATO.
OB. CIT. P. 354 Y 355
- 16.- ERNEST DALE.
OB. CIT. P. 32
- 17.- IDALBERTO CHIAVENATO.
OB. CIT. P. 373
- 18.- IDALBERTO CHIAVENATO.
OB. CIT. P. 374
- 19.- IDALBERTO CHIAVENATO.
OB. CIT. P. 375 Y 376
- 20.- IDALBERTO CHIAVENATO.
OB. CIT. P. 377

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION Y EL ALCANCE DE METAS

- A) ANTECEDENTES.
- B) OBJETIVO Y PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION.
- C) ELEMENTOS QUE PROPONE LIKERT PARA EL ALCANCE DE METAS.

LA ADMINISTRACION Y EL ALCANCE DE METAS

A) ANTECEDENTES.

"Uno de los desarrollos más interesantes de la Administración en la última década ha sido la introducción de programas de Administración por objetivos o resultados. Siendo los objetivos tan básicos para la planeación y para toda la Administración, es uno de los hechos notables de la historia humana que apenas en años recientes un número considerable de quienes se responsabilizan de administrar nuestras empresas haya llegado a tener conciencia de la verdad elemental, si los objetivos son realizables deben ser claros y verificables para quienes los persiguen."(1)

Muy pocos de los administradores que hablan de la administración por objetivos la están haciendo realmente, y es aún estrechamente más raro encontrar una entidad no dedicada a los negocios que esté tratando de hacerla.

No es estrictamente acertado identificar a una persona en particular como quien originó el criterio que da énfasis a los objetivos, pues por muchos siglos el sentido común ha dicho a la gente que los grupos y los individuos fallan en la obtención de los resultados finales. Sin embargo, han existido ciertos individuos que han insistido por mucho tiempo en la administra---

ción por objetivos y en esa forma le han dado ímpetu a su desarrollo como sistema.

"Algunos autores nos hablan del alcance de metas, - Peter Drucker resalta que la administración por objetivos es un método de planeación y control administrativo fundamentado en el principio de que, para obtener resultados la organización necesita definir previamente en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar." (2)

Afirma que el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben medirse por la contribución que aporten al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la empresa esperan de él en términos de desempeño y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma.

"Drucker comenta que la administración efectiva se está volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo." (3)

La administración desplaza las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecutan los miembros de la organización.

Si estas actividades son diseñadas en forma efecti

va, la producción individual representará una contribu
ción para el logro de metas organizacionales.

La administración influye en todas las fases de --
nuestras organizaciones.

Nuestra sociedad no podría existir tal como se co-
noce actualmente o no podría mejorar su status actual
si no se contara con una corriente uniforme de adminis-
tradores que guíen a las organizaciones.

B) OBJETIVO Y PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION.

Según Samuel C. Certo, "el objetivo de la administración es guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones existen para algún objetivo o propósito." (4)

La administración es un sistema en el cual las metas son definidas conjuntamente por el administrador y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados esperados, que pasan a integrar los patrones de desempeño sobre los cuales serán evaluados. De esa forma, analizando el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente. Los resultados alcanzados son comparados con los resultados esperados.

El propósito de la administración es fomentar la actividad individual, que conduce al logro de sus metas organizacionales y pretende eliminar la actividad individual, que obstruye el logro de las metas de la organización.

La administración debe tener presente las metas organizacionales en todo momento.

Esta es un cuerpo acumulativo de información que proporciona indicios acerca de cómo administrar.

Definiéndose como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas

y otros recursos organizacionales.

Las características principales de la administración son:

- Es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas.
- Implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.
- Alcanza estas metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.

Las cuatro funciones administrativas básicas son:

Planeación: que implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en la que dichas tareas deben ser realizadas e indicando el momento en que se deben ejecutar.

Organización: puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa.

La influencia, aunque el término que se usa con más frecuencia es motivación ya que esta función está designada hacia las personas dentro de la organización.

Se define la influencia como el proceso de guiar - las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas.

El propósito final de la influencia es incrementar la productividad.

Las situaciones de trabajo orientadas hacia el aspecto humano, normalmente general niveles más elevados de producción en el largo plazo que las situaciones de trabajo que las personas encuentran desagradables.

El control es la función administrativa a través - de la cual los administradores:

- a) reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización;
- b) comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y
- c) a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos.

La interrelación entre las cuatro funciones, y también el que los administradores usan estas actividades con el propósito de alcanzar metas organizacionales, - están interrelacionadas porque el desempeño de una depende del desempeño de las otras.

Para alcanzar las metas, todos los administradores se enfrentan al desafío de la planeación, la organiza-

nización, la influencia y el control.

C). ELEMENTOS QUE PROPONE LIKERT PARA EL ALCANCE DE METAS.

La administración y el alcance de metas para Likert significa la identificación de los objetivos de la empresa con los de los individuos, para poder alcanzar la máxima productividad.

Likert destaca que todos los miembros de la organización deben tener una actitud favorable hacia la organización por parte de los subordinados, deben estar identificados con la misma y con sus objetivos.

El sistema de altas motivaciones de orientación --cooperadora hacia la organización y sus objetivos, se consigue dominando y dirigiendo con eficacia todas las fuerzas motivadoras de mayor importancia.

Estos motivos pueden ser del ego, se manifiesta de diversas formas dependiendo de las normas y valores de las personas.

Los motivos relacionados con la seguridad como la curiosidad, creatividad y deseo de nuevas experiencias.

Los motivos de orden económico es la motivación máxima orientada hacia la realización de los objetivos de la organización.

La organización es un sistema social y está constituido por grupos de trabajo que engranan unos con otros.

y que tienen un alto grado de lealtad entre sus miembros.

Si la comunicación es eficaz y marcha bien, se establece un flujo entre una y otra parte de la organización, de toda la información relacionada con cada decisión.

Para llevar a cabo las operaciones, los dirigentes de máxima producción se sirven de todos los recursos técnicos de las teorías clásicas de gestión, el estudio de los tiempos en el trabajo del presupuesto de los controles financieros.

Los dirigentes de alta productividad opinan que los mejores resultados es cuando se emplea un diferente proceso de motivador, así como la participación.

Los superiores que tienen las actitudes más favorables y cooperativas en sus grupos exhiben una colección de características comunes:

- Es amistoso.
- De apoyo.
- Firme.
- Justo.
- Generoso.
- Demuestra confianza.
- Se compromete también a ayudar a los subordinados para que asciendan entrenándolos al efecto.

El aprecio, el reconocimiento, la influencia, el sentir que la gente nos cree y nos respeta, parece --- constituir la base del principio general del que se va len los dirigentes de elevada productividad para desarrollar sus organizaciones caracterizadas por el sentido de la cooperación. Además de que todos reaccionan de acuerdo con sus propias experiencias, esperanzas y tradiciones que componen una personalidad determinada.

Todo lo anterior lo toman en consideración los dirigentes que han conseguido para obtener en su empresa óptimos resultados, y al que nos referimos en adelante como principio de las relaciones de apoyo.

El principio de las relaciones de apoyo va a dirigirse hacia una dimensión esencial para el éxito de cada organización, es decir, hacia la misión como lo más importante para los subordinados y que sus objetivos son de auténtica significación clave, ya que su tarea particular contribuye de manera indispensable a que la empresa alcance sus fines.

Es de esta manera que se dice son los relaciones de apoyo ya que se sienten como algo que contribuye a mantener o crear su sentido de la valía e importancia propia.

Para explicar este principio el superior debe tomar en consideración la experiencia y esperanzas de cada uno de sus subordinados.

Al finar cuáles sean estas variables no puede fijarse, no ha de descansar, únicamente en sus observaciones e impresiones.

Las relaciones de apoyo se basan directamente en el deseo de alcanzar y mantener el sentido de la valía personal, cuestión que como ya sabemos es básica en este principio.

Y una de las fuentes principales de satisfacción se obtiene de lo que nos rodea en el círculo inmediato, con quienes pasamos la mayor parte del tiempo que son los grupos y el grupo de trabajo es con el cual se pasa la mayor parte de éste. Consiguientemente la mayoría de los individuos encuentran un grado de motivación muy destacado para actuar de forma que vaya a la par con el grupo, por lo tanto los órganos de gestión harán uso de las capacidades potenciales de sus recursos humanos, sólomente cuando cada persona de una empresa dada sea un miembro de uno o más grupos funcionando efectivamente y eficazmente.

Likert en su investigación de cómo funcionan los grupos que estan bien unidos y disponen de una notable habilidad en cuanto a las interacciones.

Nos da varios supuestos para que el grupo permanezca unido y así poder logra la mayor productividad.

- Cuanto más grande sea la atracción y lealtad hacia el grupo, tanto más influido se

verá el individuo en su motivación para aceptar los objetivos y decisiones del grupo y así intentar influir sobre dichos objetivos y que haya una comunicación con los miembros de su grupo, dar bienvenida a los intentos de comunicación, y ayudar al logro de los objetivos.

- Una organización funcionará en el punto óptimo cuando su personal actúe, no como individuo aislado, sino como miembros de un grupo altamente eficaz.
- Si los grupos de trabajo vistos en cada nivel jerárquico están bien unidos y son eficaces, el proceso de ligazón se realizará armoniosamente.
- Cuanto más rígido resulte el control jerárquico en una organización dada, o sea, cuanto más elevado sea el nivel al que se toman las condiciones y decisiones, y del que luego descienden las órdenes oportunas, tanto mayor tiende a ser la hostilidad entre los subordinados.
- Cuando un supervisor no puede ejercer influencia entre sus superiores, la capacidad para ejercer influencia en sentido ascendente afecta no sólo a la moral y a las motivaciones sino a la productividad.

- Cuanto más alto sea el grupo que resulta ineficaz, mayor será el efecto adverso de su fracaso respecto al conjunto de la empresa.
- Cuanto más importante estime ser un valor el grupo, tanto mayor será la probabilidad de que el miembro individual del mismo lo acepte también.

Cuanto más importante le parezca a un miembro la información que desea comunicar, tanto mayor será su motivación para proceder.

Para el alcance de metas Likert propone las siguientes teorías que especifica:

1. Los objetivos globales de la organización y aquellos correspondientes a sus partes tomadas por separado, deben estar en satisfactoria y deseos de la mayoría.
2. Los objetivos y tareas asignadas a cada miembro de la organización han de quedar establecidos de tal manera, que su obtención suponga una elevada motivación.
3. Los métodos y procedimientos utilizados por la organización y sus departamentos internos a fin de alcanzar los objetivos fijados de común acuerdo.

4. Los miembros de la organización y personas con -- ellas relacionadas, han de considerar que el sistema de recompensas previstas por la organización, tales como salarios, pagas extras, bonos, dividendos, intereses de acciones, etc., suponen una recompensa equitativa por sus esfuerzos y contribución.

Las organizaciones han de funcionar a satisfacción de todos, también será indispensable que sus objetivos supongan una satisfactoria integración de las necesidades y deseos de quienes se relacionan con ellas.

Ni las necesidades o deseos de los individuos ni los objetivos de las organizaciones son algo estable y en nada afectado por cambios. Los deseos individuales van aumentando conforme las gentes reaccionan con otros semejantes y, también son susceptibles de cambio por dicha causa.

Asimismo pueden cambiar de continuo los objetivos de las organizaciones, para estar a la altura de lo debido, hacer frente al cambio tecnológico, distintas condiciones de mercado, y a los cambios que suponen las variantes en necesidades y deseos de quienes las integran.

Los procesos de interacción dentro de la empresa deben, en efecto, mostrarse capaces de tratar con eficacia los requerimientos inherentes a todo cambio.

Cualquier miembro de un equipo dirigente puede so meter un problema a la consideración del citado grupo, pero la característica es que todos y cada uno de los miembros se examinan desde el punto de vista colectivo, partiendo de un enfoque general de la compañía.

Un grupo susceptible de funcionar con eficacia, - que presión en favor de las soluciones es que vayan en interés de todos, y reusen aceptar compromisos que favorezcan a un miembro o parte del grupo, es así mismo fundamental y se puede aplicar de mil maneras.

Algunas ventajas en la actividad del grupo:

- La motivación es elevada respecto a la necesidad de comunicar adecuadamente, con exactitud, toda la información importante y que procede.
- El grupo como equipo puede presentar, ante el presidente acontecimientos, circunstancias o ideas que raramente se atrevería a exhibir en su presencia.
- Otra ventaja importante es la constituida por el elevado grado de motivación por parte de cada miembro, para hacer cuanto esté a su mano a fin de poner en práctica las decisiones tomadas y en definitiva, para el logro de los objetivos fijados a la empresa.
- Cuando uno de los directivos tiene exceso de trabajo, algunos de sus subordinados -

puede ayudarlo, encargandose de solucionar sólo parte de sus asuntos, ya que la cuestión se presenta sólo por carácter -- temporal.

- La lucha por el poder, por la propia situación es menos intensa.
- El grupo incluyendo al presidente llega a conocer las debilidades y puntos claves, así como las cualidades óptimas de cada - cual, a fuerza de trabajo todos los insu- mos por los mejores resultados de la em- presa.

La habilidad de los grupos para influirse mutua- mente contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad -- del grupo.

El líder es reponsable pleno de la actuación del grupo, y tiene que ocuparse de que su propio grupo -- responda a las peticiones y esperanzas que en él haya puesto el resto de la organización. Así tiene plena responsabilidad de no intentar tomar decisiones rápidas sin esperar al grupo para ello. Se siente respon- sable por el establecimiento y mantenimiento de una - atmósfera de cooperación y apoyo en el interior del - grupo, refuerza al grupo y sus procesos, tiene la com- petencia adecuada para manejar los problemas técnicos.

Se compromete a construir y mantener en su grupo un agudo sentido de responsabilidad, procura que los miembros vean siempre nuevas posibilidades, valores de

mayor importancia, objetivos de máxima significación ante ellos.

Los papeles de los grupos son dos:

- Papeles en cuanto a la tarea del grupo.
- Papeles relativos a la formación y mantenimiento del grupo.

Cualquiera de estos dos papeles podrán ser ejecutados por el líder.

- Iniciando: contribuyendo o sea sugiriendo nuevas ideas.
- Buscando información: pidiendo aclaraciones de las sugerencias hechas.
- Buscando opiniones: es decir buscando información.
- Dando información: ofreciendo hechos generalizados que resulten autorizados.
- Dando opinión: indicando creencias u opiniones relacionadas con lo ofrecido.
- Elaborando: comunicando sugerencias.
- Coordinando: mostrando o clarificando las relaciones existentes entre varias ideas y sugerencias.
- Orientando: definiendo la posición del grupo reciente a sus fines.
- Evaluando: sometiendo lo realizado por el grupo a algún modelo fijo.
- Dando energía: empujando al grupo a que -

tome una acción de decisión.

- Asistiendo en cuanto al procedimiento: -- haciendo más suelto, más expedito el movimiento del grupo.
- Registrando: poniendo por escrito las sugerencias.

Papeles relativos a la formación y mantenimiento del grupo.

- Dando ánimos: alabando, mostrando interés, estando de acuerdo.
- Armonizando: mediante las diferentes entre los miembros intentando reconciliar puntos de vista opuestos.
- Procurando el compromiso: operando desde el interior de un conflicto en el que van incluidas ideas propias.
- Atendiendo a la circulación: procurando mantener los canales de comunicación abiertos al alentar o facilitar la participación de otros.
- Establecimiento de niveles o ideales: expresando los niveles que haya de alcanzar el grupo.
- Observando: manteniendo registro, notas, memoria de los diversos aspectos de los procesos del grupo.
- Siguiendo: junto al grupo, aceptando con más o menos pasividad las ideas de otros.

Los papeles relativos y la formación y mantenimiento del grupo son, como su título lo indica, los que tratan de la vida emocional del mismo. Esos papeles tratan de la atracción que el grupo pueda ejercer entre sus miembros, del calor humano y de la sensación de apoyo que reinen en su interior, de su capacidad para manejar los problemas intelectuales de modo recto, sin emociones inadecuadas, de la motivación, de su posibilidad de trabajar como un grupo "emocionalmente maduro".

Likert toma como base al elemento humano como un canal o medio de alcanzar las metas organizacionales y estudia el clima de trabajo y su influencia o afectación en dichos grupos para el logro de la máxima -- productividad.

NOTAS

1.- HAROL KOONTZ Y CYRIL O'DONELL.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. UN ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.

P. 148

2.- IDALBERTO CHIAVENATO.

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.

P. 315

3.- SAMUEL CERTO C.

ADMINISTRACION MODERNA.

P. 7

4.- SAMUEL CERTO C.

ADMINISTRACION MODERNA.

P. 9, 10 Y 11

CAPITULO III

CLIMA DE TRABAJO

CLIMA DE TRABAJO

Después de haber planteado el objetivo y propósito de la Administración y ver como se alcanzan las metas, nos vamos a referir al enfoque conductista cuyo fin es medir el clima de trabajo utilizando ciertas variables.

- Grado de lealtad de los empleados para con la organización.
- Nivel de motivación de los empleados.
- Grado en que las metas individuales y grupales favorecen los objetivos de la organización.
- Grado de confianza entre los diversos niveles jerárquicos y entre las diversas áreas de actividades.
- Grado de información de los supervisores respecto de las expectativas, reacciones, problemas, obstáculos y fracasos de sus subordinados.
- Eficiencia y adecuación del proceso de comunicación.

Los items de comportamiento y las variables administrativas son llamados valores intervinientes, para Likert estas variables son:

- Lealtad, capacidades, actitudes, interac-

ción, comunicación y toma de decisiones.

Para Likert, el análisis de los estilos gerenciales, así como las actitudes y motivaciones del personal, sirve como un barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

Se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. De este modo propone métodos y medidas, basados en su experiencia, para que la organización pueda conocer en cualquier momento la interacción o influencia, esta evaluación la hace mediante cuestionarios, entrevistas y tests, así como la observación sistemática y permite tomar decisiones de acuerdo con los hechos objetivos y reales y verificar si el comportamiento entre los empleados está mejorando o empeorando.

Hace varias décadas que Taylor (1911) puso de relieve el hecho de que la variabilidad de la labor humana en diversos tipos de trabajo podía utilizarse para proceder al descubrimiento de nuevos y mejores métodos laborales.

La aparición y desarrollo de las ciencias sociales, y su capacidad de medir variables humanas o de organización, están permitiendo ahora la extensión de la fundamental y originaria idea de Taylor, de manera que se pueda pasar de la organización del trabajo en sí, al problema de lograr la forma más productiva y -

satisfactoria mediante la cual poder conducir una empresa. Considerando esa dirección desde un punto de vista primordialmente humano.

Likert nos menciona un resultado de los experimentos realizados en una supervisión centrada en el asalariado o en la tarea.

"Uno de los procedimientos de que nos valemos para lograr un nivel de producción es el de permitir a la gente que cumpla con su tarea del modo que prefiera, mientras vayan alcanzando los objetivos previstos. Soy de los que cree útil permitirles que empleen algo de su tiempo en intentar escapar a la monotonía de la labor cotidiana. Les hago sentir como si fueran algo especial, no como una pieza en el engranaje total... Nunca tomo decisión alguna sólo por mí mismo. Bueno creo que habré procedido así, un par de veces desde que estoy en la empresa. Si la gente conoce a fondo su labor soy de los que creen en permitirles tomar decisiones al respecto... Estimo que mi papel consiste más bien en tratar con seres humanos, que fría e impersonalmente, con el trabajo sólo... Lo normal es -- que la gente trabaje mejor si se da cuenta de que uno se interesa por ellos. Saber como se llama cada cual es importante, y ayuda mucho, pero no basta. Realmente uno debe conocer a cada persona bien, estar al tanto de cuales son sus problemas. La mayor parte de las veces discuto los asuntos que me importan de veras, no en mi oficina, sino en los departamentos de que se trate, junto al personal". (1)

Aquellos directivos que, en opinión de sus subordinados, son "altruistas", "poco pagados de sí mismos", "cooperadores", "simpáticos", "demócratas en su trato" e "interesados en el éxito del agente", tienen más -- probabilidades de hallarse a cargo de compañías en augè, que quienes son considerados por sus inferiores - administrativos en forma exactamente opuesta.

Todas las investigaciones emprendidas muestran -- que cuanto más precisas sean las mediciones de la productividad, tanto más claramente aparecerá la rela--- ción existente entre la productividad y los principios y prácticas relativas a la gestión de empresas.

Cuando una tarea se hace excesivamente rutinaria, la monotonía y pérdida de satisfacción personal en el trabajo afecta a la productividad en sentido negativo.

El comportamiento que entre los supervisores cabe adoptar y se observa, corresponde luego a un alto ni-- vel de productividad, origina también actitudes favorables en tales asuntos relacionados con el trabajo - en general como son la inspección, las condiciones de trabajo y aún la labor en sí misma.

A continuación veremos las variables que propone Likert.

a) VARIABLES.

Grado de lealtad de los empleados para con la or-

ganización.

En varios estudios que incluyen tipos tan distintos de trabajo como son: el de oficina, fabricación - en general, ventas, transporte, la lealtad de los empleados y obreros de escalas inferiores hacia su trabajo en equipo, y el orgullo que tengan con respecto a su capacidad laboral y profesional, se ha demostrado tienen una baja relación positiva con la productividad final alcanzada por ellos (Likert 1940).

Los equipos con mayor orgullo en su capacidad profesional o con mayor lealtad y atracción hacia el grupo en que trabajan, tienden hacer los grupos que producen su máxima nivel. La lealtad de gran alcance -- respecto al grupo formado entre iguales (es decir, la lealtad entre trabajadores, los unos con los otros, - sin tener en cuenta la actitud hacia su supervisor) - no va siempre necesariamente, asociada con alta productividad.

Los equipos que tienen alta lealtad al grupo de camaradas y objetivos comunes, resultan muy eficaces para alcanzar los fines que se propongan.

Cuanto más elevada es la lealtad hacia el equipo, mayores son las diferencias entre grupos sobre el nivel de la productividad alcanzada. Una más elevada lealtad hacia el equipo, evidentemente va asociada -- con una gran presión motivadora para producir al nivel que el equipo juzga apropiado.

Y entre los equipos que tienden a aceptar objetivos de la compañía o empresa en la que elaboran, la alta lealtad hacia el grupo va asociada con una mayor productividad final. Y, por otra parte, entre aquellos grupos que tienden a rechazar los objetivos que se haya fijado su empresa, la alta lealtad hacia el grupo va de consumo con una productividad inferior, - los grupos de trabajo con alta lealtad hacia su equipo son, como regla general mucho más eficaces en cuanto a la producción. Ello indica que entre los grupos con alto índice de lealtad hay más que tienen fijado un objetivo de elevada productividad, que otros de -- productividad inferior.

Los grupos de trabajo con alta lealtad interna -- tienden a actitudes más favorables respecto a la producción, de cuanto se haya registrado en equipos de inferior lealtad.

Además se dan otros factores que contribuyen a lograr y explicar por qué es mayor la productividad de los equipos dotados de un orgullo profesional, y de una lealtad hacia su camarada de grupo: una de ellas es que los trabajadores en tal índole de grupos, muestran más cooperación a fin de realizar el trabajo de cuanto cabe esperar en equipos de inferior lealtad. En los equipos de gran índice de lealtad tiende a producirse un flujo y reflujo de trabajo de una parte a otra, arriba y abajo, de los operarios, dependiendo del volumen de obra de que se encarguen según las normas. Suelen más frecuentemente operar mediante la creación

de un sentido de responsabilidad "del grupo" para sacar adelante las tareas.

Otro de los factores que contribuyen al mayor nivel de productividad observado en dichos grupos es el relativo a su inferior promedio de ausencias de la oficina, fábrica, etc. Las personas insertas que están en grupo dentro de esta lealtad tienen muchas menos probabilidades -estadísticamente hablando- de ausentarse de su trabajo.

"Los miembros de grupos con alto grado de lealtad mutua suelen tener:

1. Mayor identificación con su grupo, y un sentimiento más acentuado en cuanto a su pertenencia al mismo.
2. Más amigos en el grupo -y en la empresa en general- de los que usualmente tienen en el mundo exterior a la compañía en la que trabajan.
3. Mejores relaciones personales entre los miembros de su equipo.
4. Una actitud más favorable con relación a sus propios puestos de trabajo y a la empresa en general.
5. Más altos objetivos de producción y mayor producción real incluso, con menor sensación, al propio tiempo de verse sometidos a una presión o diff-

cultad cualquiera". (2)

El poder del grupo de trabajo influye notoriamente en la vida de las empresas.

NIVEL DE MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS.

Las distintas fuerzas motivadoras que aporta cada miembro de la empresa, se han concentrado en una fuerza de gran potencia, enfocada exclusivamente al cumplimiento de los fines mutuamente interesantes de la organización.

Este modelo genérico que constituyen los miembros de la empresa, caracterizados ahora por sus motivadores de elevado nivel, su afán cooperador, etc., parece ser la característica fundamental del nuevo sistema de gestión que están poniendo a punto los dirigentes cuyas empresas obtienen resultados óptimos.

Se ha descubierto que las fuerzas motivadoras que actúan sobre cada miembro de una empresa, suelen ser, por lo común, acumulativas y se ven reforzadas cuando las acciones entre cada individuo de la empresa y el resto del personal son de tal carácter que transmiten al individuo una sensación de sentirse apoyado y de que se le reconoce su valía e importancia personales.

La mayoría de los individuos encuentran un grado de motivación muy destacado para actuar de forma que

vaya de par con la del grupo, en orden a la obtención de los fines por este juzgados como fundamentales.

La motivación es elevada respecto a la necesidad de comunicar adecuadamente, con exactitud, toda la información importante y que procede.

Hay importante motivación por parte de cada miembro para comunicarse del modo más extenso y franco -- con los demás a fin de transmitir al grupo toda la información que pueda serle de valía. Ellos se originan directamente en el deseo que sienten los miembros de que se les reconozca su valía por parte de los demás y en su interés por llevar a buen término la tarea que se les ha encomendado.

En otros estudios se indica que una de las restantes fuerzas motivadoras la constituya el deseo de no tener condiciones impuestas al grupo de trabajo, que puedan ser susceptibles de causal competencia interior excesiva y distinciones de carácter claramente discriminatorio entre los miembros del grupo. Poder tener una amistosa relación, sentirse apoyado día a día por los compañeros de trabajo es más importante para la mayoría de la gente que recompensas financieras, de escasa cuantía al fin y al cabo.

GRADO EN QUE LAS METAS INDIVIDUALES Y GRUPALES FAVORECEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

La capacidad de un superior para actuar de manera apropiada en cuanto al apoyo que preste a sus inferiores administrativos, se ve limitada por el grado de compatibilidad entre los objetivos de la organización y las necesidades de quienes la integran. Si los objetivos de la empresa se hallan en franco conflicto con las necesidades y deseos de sus miembros, es virtualmente posible que el superior sea de utilidad en ello para sus subordinados y, al mismo tiempo, sirva a los intereses de la organización. El principio de las relaciones de "apoyo" subraya por tanto la necesidad de alcanzar un grado adecuado de armonía entre los objetivos de la organización y las necesidades y deseos de sus miembros todos.

Una organización de empresas industriales necesita, para funcionar bien, tener objetivos que representen una integración satisfactoria de las necesidades y deseos de todas sus partes importantes: los poseedores de acciones de la compañía que se trate, sus proveedores, sus clientes y sus empleados, así como obreros (incluyendo todos niveles jerárquicos de la empresa) y sus sindicatos.

En toda empresa que goce "de buena salud" hay, -- por consiguiente, un interminable proceso de examen y modificación respecto a los fines individuales y a los objetivos de la organización, así como en cuanto a la consideración de los mejores métodos para conseguir todo eso.

Hay evidencia sustancial, tanto entre la derivada de experiencia de índole operacional como la extraída de más adecuadas mediciones de que los equipos de trabajo pueden tener objetivos que influirán en la productividad y costos de manera favorable o adversa.

Es posible incrementar sustancialmente a la productividad y reducir, por tanto, de forma paralela el despilfarro, cuando los objetivos del grupo de trabajo en general, se orientan de manera que resulten más identificados con los fines de la organización toda en general.

Los equipos que tienen objetivos comunes resultan eficaces para alcanzar los fines que se propongan, pero si el carácter de la supervisión bajo la que laboran hacen que rechacen los objetivos de la empresa, y que se fijen otros por su cuenta, estos últimos pueden tener efectos notablemente perniciosos sobre la productividad global de la organización.

GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS DIVERSOS NIVELES JERARQUICOS Y ENTRE LAS DIVERSAS AREAS DE ACTIVIDADES.

Las mediciones en torno a la cantidad de influencia que una organización puede ejercer sobre sus miembros, muestran que la desconfianza hacia sus superiores, colegas o subordinados, afecta de manera adversa el grado de influencia que puede ejercerse en el seno de la empresa.

Existe un alto grado de confianza entre los miembros de la organización, los unos respecto a los otros, elevada de lealtad de grupo, y en cuanto a la organización y motivación suprema respecto al mejor modo de alcanzar los objetivos de la empresa. Dicha confianza, lealtad y motivación, produce sinceros determinados esfuerzos para hallarse soluciones a sus conflictos. Hay mayor motivación para hallar una solución constructiva que para mantener un conflicto insoluble al parecer.

Las soluciones que se tienen son con frecuencia, de índole muy creadora, y suponen una solución mucho mejor que cualquiera otra inicialmente propuesta por los intereses en conflictos.

GRADO DE INFORMACION DE LOS SUPERVISORES RESPECTO DE LAS EXPECTATIVAS, REACCIONES, PROBLEMAS, OBSTACULOS Y FRACASOS DE SUS SUBORDINADOS.

Los empleados o subordinados que se encuentran en grupos con actitudes menos favorables frente a su trabajo, declaran que sus supervisores muestran un auténtico interés en el bienestar de sus empleados.

Los supervisores que consiguen colocar a sus hombres en postura tal que les hace sentirse libres para discutir cómo se va llevando el trabajo, tienen que sufrir muchas menos ausencias y faltas de asistencias del personal a sus órdenes, que las que se pueden ha-

llar en un grupo en el que los supervisores practican la política opuesta.

La libertad para realizar el propio trabajo viene asociada con la alta productividad, tanto a niveles de supervisión como a niveles por debajo de ella.

Cada miembro se encuentra interesado genuinamente en toda información de cualquier tema relevante. Esa información apropiada se recibe con júbilo y se le da la confianza que merece por la sinceridad que la originó.

Los miembros no intentan "darle la vuelta" para ver un hipotético motivo oculto en ella, ni se le ocurre interpretarla de modo contrario al normal. El interés que demuestran todos los miembros en las materias informativas y en el óptimo tratamiento de las mismas, refuerza la motivación comunicadora-informativa.

Los actos de supervisión y maneras de expresarse que son considerados apropiados para un tipo psicológico de supervisor pueden parecer inapropiados para otro. Cuando un supervisor actúa de manera que no va con su personalidad, su comportamiento comunicará a sus subordinados algo muy diferente de los que el supervisor en realidad se proponía, y los subordinados por lo regular verán ese comportamiento con sospecha y con disgusto.

Los procesos de grupo en los que son altamente --

eficaces, permiten a los miembros ejercer mayor influencia sobre el líder, y comunicarle mucha más información, incluyendo sugerencias sobre lo que ha de hacerse y respecto a la mejor manera de realizar su trabajo.

EFICIENCIA Y ADECUACION DEL PROCESO DE COMUNICACION.

La comunicación es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa. Constituye un complejo proceso que incluye muchos aspectos.

Uno de tales aspectos es el de transmisión de material que se desea comunicar, partiendo de quien lo envía, y para llegar a una audiencia dada. Otro es la recepción y comprensión del mensaje. Un tercer aspecto lo ofrece la aceptación o rechazo de dicha comunicación.

Las actitudes favorables por parte de los miembros de la organización crean serios obstáculos a la transmisión comunicativa y a la aceptación de la información.

Cuanto mayor sea el nivel de presión "irracional" sentido por los hombres, mayor dificultad encontrarán éstos en intentar la comunicación de sus ideas para mejorar el funcionamiento de los niveles superiores de gestión en la empresa.

La hostilidad, el temor, la desconfianza y otras actitudes por el estilo no solamente tienden a reducir el flujo y aceptación de la información decisiva e importante, sino que evoca al mismo tiempo, llevan consigo, motivos capaces de alterar seriamente las comunicaciones tanto en sentido vertical ascendente como en el descendente.

Los problemas de comunicación que resultaban en la empresa más preocupantes, al menos para ellos, --- eran justamente los relativos a la comunicación en -- sentido descendente.

El examen comparativo de los datos revelaba que - sus problemas estaban en realidad, más conectados -- con la comunicación lateral, o sea la comunicación -- con sus iguales. O, por lo menos que los problemas -- con los que en este aspecto se enfrentaban y tenían - en cuenta más de una de las tres dimensiones considerables.

La comunicación entre dirigentes y supervisores - es de calidad eficiente en relación a tan importantes materias como la de cual sea la impresión que un subordinado tiene de lo que constituye su tarea. Los datos recogidos indican que los superiores fracasan en su intento de indicar a sus subordinados precisamente cuál es su trabajo, y qué condiciones reviste la tarea que tiene encomendada.

Además, los subordinados no suelen explicar al su

perior convenientemente, al menos los obstáculos y problemas que han de resolver al realizar su trabajo.

Los dirigentes que logran gran productividad tienen actitudes más favorables y mejor establecidas la comunicación entre las unidades que de ellos dependen, de cuanto sucede con los gestores supremos de inferior productividad en el trabajo.

Cuanto más cohesivos resulten ser los grupos, -- más elevada es la motivación para impulsar la comunicación de modo completo.

La posibilidad de ejercer influencia en una organización depende, de parte de la efectividad de los procesos de comunicación en la misma.

Proceso de comunicación es el de que la comunicación en sentido ascendente ha de pasar por numerosos filtros o barreras y, por tanto se va haciendo menos exacta en la medida que cabe imaginar. Los órdenes e instrucciones circulan en sentido descendente por todo el ámbito de la organización, a veces un tanto distorsionadas en el viaje. Pero cuando la dirección de la Empresa pide informes sobre la ejecución de dichas órdenes, y acerca de las dificultades que en ello hayan podido encontrarse, lo que recibe a menudo es de carácter incompleto y aún en parte incierto, como tal clase de información ascendente.

Muchos problemas de grupo resultan de la incapaci

dad de los conductores o de los integrantes del grupo para comunicarse con otros miembros del grupo.

En los grupos heterogéneos donde hay gente con diferentes antecedentes, ocupaciones, educación formal y niveles en su aptitud para la comunicación es particularmente importante que cada integrante del grupo - se serciore de que está comunicando algo a los miem--bro del grupo.

Los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuada para aquellos que son menos productivos.

Los supervisores y los conductores frutuosos a menudo logran sus resultados prestando atención no sólo a los miembros como individuos, sino a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del grupo.

CAPITULO IV

PROYECTO DE INVESTIGACION ELABORADO EN BASE AL
MARCO CONCEPTUAL DE RENSIS LIKERT.

A) INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

a) FUNCIONES BASICAS

b) OBJETIVOS

B) DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS

a) FUNCIONES

C) PROYECTO DE INVESTIGACION ELABORADO EN BASE
AL MARCO CONCEPTUAL DE RENSIS LIKERT.

I.M.P.

El IMP fue creado con el objeto de impulsar el desarrollo de las tecnologías requeridas por las industrias petrolera, petroquímica y química e inició sus actividades el 18 de marzo de 1966.

FUNCIONES BASICA:

1. Suministro de servicios tecnológicos a PEMEX y a otras empresas petroleras así como a las industrias química y petroquímica.
2. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para las industrias petrolera y petroquímica, incluyendo la asimilación, adaptación y mejoramiento de tecnologías existentes.
3. Adiestramiento de personal en todos los niveles -- desde los trabajadores de PEMEX hasta la formación de investigadores de alto nivel académico para el propio instituto.

OBJETIVOS:

- Efectuar investigación científica, básica y aplicada.

- Desarrollar disciplinas de investigación - básica y aplicada.
- Desarrollar nuevas tecnologías y procesos.
- Adaptar y mejorar tecnologías existentes.
- Realizar estudios técnicos y económicos.
- Ejecutar proyectos de ingeniería para instalaciones industriales.
- Prestar servicios de carácter tecnológico.
- Fomentar la aplicación de los desarrollos tecnológicos propios a nivel industrial.
- Brindar asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos resultantes de su tecnología.
- Establecer colaboración científica y técnica con entidades nacionales y extranjeras.
- Difundir los desarrollos científicos y su aplicación en el ámbito petrolero.
- Impartir capacitación a personal obrero, - administrativo y técnico.
- Coordinar programas de prácticas estudiantiles y profesionales en la industria petrolera nacional.
- Efectuar planes de perfeccionamiento y capacitación superior de sus profesionales.
- Promover la formación de maestros, doctores e investigadores.

RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas pueden abrir nuevas vías - de comunicación con muy variados, y a veces hasta opues- tos sectores de público cuyas actitudes pueden afectar las relaciones de negocios.

Ponen a disposición de los altos directivos indus- triales los medios adecuados de comunicación con los - clientes, proveedores, empleados, accionistas y públi- co en general, y a la vez constituye un buen procedi- miento para constatar las opiniones de todos ellos.

La principal función de las relaciones públicas es crear un clima saludable en la empresa, del que se be- nefician todas sus actividades, y tener buenas relacio- nes con los clientes que soliciten servicio al Institu- to. Además de proporcionar a la Dirección ayuda y con- sejo en todo aquello que tenga alguna conexión con las relaciones públicas.

FUNCIONES DE RELACIONES PUBLICAS:

- RELACIONES CON LA PRENSA.

Preparación y ejecución de comunicaciones y declaraciones de prensa; organización de conferencias de prensa; promoción y redac- ción de artículos para la prensa y edición

de material preparado por el personal de la empresa; redacción de anuncios publicitarios de prestigio o de lanzamiento en colaboración con el departamento de publicidad; encargo de todo el material y supervisión de este material fotográfico; tramitación para dar facilidades a la prensa para poder visitar fábricas, laboratorios; concertar entrevistas de la prensa con la dirección, con técnicos, científicos e ingenieros.

- **PUBLICACIONES.**

Internas: responsabilidades del planeamiento y preparación de manuales de trabajo para los empleados, publicaciones de trabajo, revistas y boletines para el personal, carteles y todo tipo de publicidad.

Externas: informes anuales. Publicaciones de capacitación de personal. Informes publicitarios sobre productos y políticas de la empresa. Prospectos, agendas, y otras publicaciones realizadas por los departamentos de publicidad. Revistas y publicaciones de la empresa que se envían periódicamente a los clientes.

- **INFORMACION.**

Responsabilidad de responder a todo tipo de preguntas; proporcionar información de tipo educativo a colegios y universidades, organización de conferencias en las que los

miembros del personal de la empresa hablen en clubs y otras asociaciones; encuestas - sobre la opinión del instituto; envío de - publicaciones preparadas por la sección pu blicitaria de relaciones públicas a los -- accionistas.

- RESPONSABILIDAD DE SU BUENA ADMINISTRACION.
Preparación de presupuestos anuales para - su buena marcha en el aspecto financiero.

- INVESTIGACION.

Responsabilidad de la planificación y orga nización de encuestas e investigaciones de opinión entre empleados, clientes, comuni dad, accionistas y sector público para de terminar sus relaciones ante la política - de la empresa y comunicación de dichos re sultados a la alta dirección.

VISITA DE UNA DELEGACION ARGELINA

FECHA: 11 de marzo 1985.
Asistentes: 12 personas.

PROGRAMA

10:30 Hrs. Llegada (estacionamiento de visitantes).

10:45 Hrs. Palabras de Bienvenida y presentación del programa (sala de consejo).

11:00 Hrs. Audiovisual del IMP.
Audiovisual de ingeniería de proyectos de plantas industriales, sala de consejo.

11:55 Hrs. Preguntas y respuestas (sala de consejo).

12:15 Hrs. Recorrido:
- Laboratorios de Refinación y Petroquímica.
- Plantas Piloto. Sub.Dir. de Ref. y Petroquímica.
- Sala de maquetas. Sub. de Ing. de Proy. y Plant. Ind.

14:15 Hrs. Comida
Piso 14.

**PUESTOS, NUMERO DE PERSONAS Y ANTIGUEDAD
DEL PERSONAL DE LA DIVISION DE RELACIONES PUBLICAS**

**EL TOTAL DE PERSONAS QUE ESTA LABORANDO
EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS ES DE 22**

Núm.

2	SECRETARIA	1a. 2 años 2a. 6 meses.
4	RECEPCIONISTA	1a. 15 años 2a. 12 años 3a. 7 años 4a. 4 años.
1	FOTOGRAFO	18 años
3	EDECAN	1a. 5 años 2a. 2 años 3a. 6 años.
2	CHOFER	1o. 6 años 2o. 4 años.
1	JEFE DE OFICINA	3 años.
1	JEFE DIRECTO	5 años.
2	MENSAJERO	1o. 7 años 2o. 3 meses.
2	REPORTERO	1o. 1 año 2o. 2 años.
2	LIC. EN PERIODISMO	1o. 15 días 2o. 6 meses.
1	CONTROL DE PERSONAL (ASISTENCIAS, CONTA BILIDAD)	8 años.

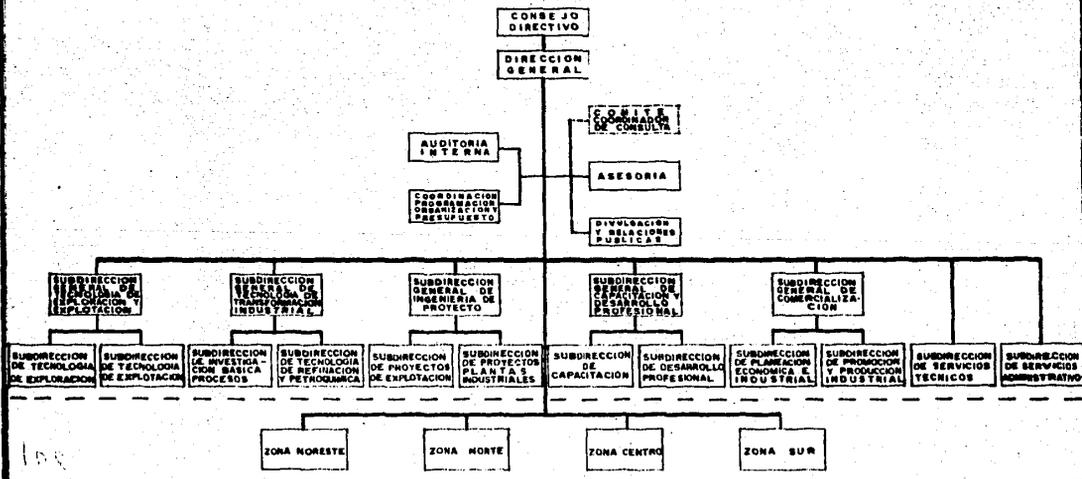
EL SIGUIENTE PERSONAL ES DE CONFIANZA Y SE ENCUENTRA DENTRO DE LOS 22 ANTERIORES

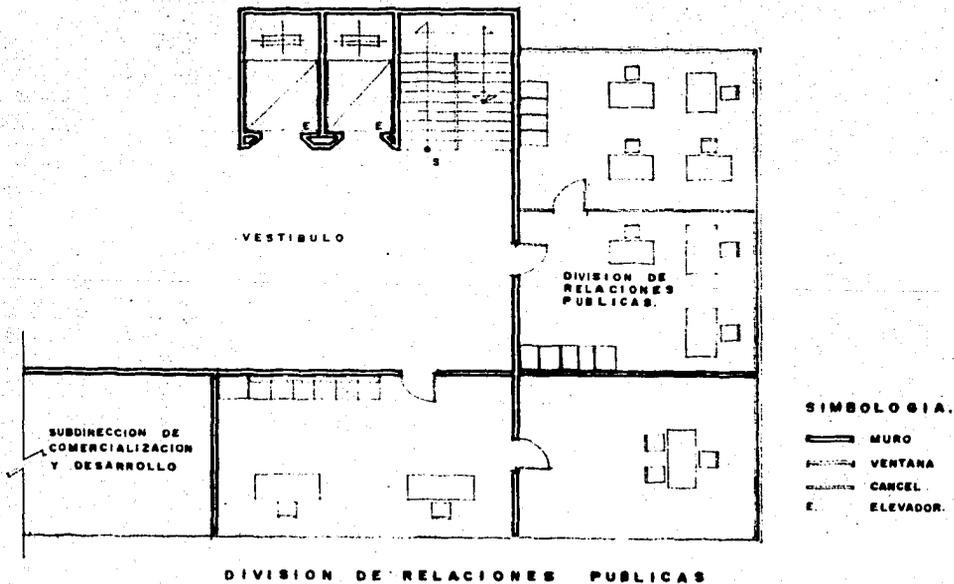
1	SECRETARIA
1	JEFE DE OFICINA
1	JEFE DIRECTO
1	REPORTERO
2	LICENCIADO
1	CONTROL DE PERSONAL (ASISTENCIAS, CONTABILIDAD).

IMP

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL





PROYECTO DE INVESTIGACION ELABORADO EN BASE AL MARCO
CONCEPTUAL DE RENSIS LIKERT

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

a) Objetivo.

Determinar el tipo de Sistemas Administrativos que prevalecen en el Instituto Mexicano del Petróleo, en el Departamento de Relaciones Públicas.

b) Marco Teórico Conceptual.

Anterior a la teoría de Rensis Likert se han venido desarrollando otras.

Entre estas escuelas están la Científica, la Humano-Relacionista, la Estructuralista, la Neoclásica y la Conductista a la cual pertenece Likert.

Dentro de esta teoría Likert propone una clasificación de sistemas administrativos definiendo cuatro perfiles organizacionales que son:

- Sistema Autoritario, el cual se define como un sistema de desconfianza y centralización de toma de decisiones.
- Sistema Autoritario-Benevolente, es un sistema con poca comunicación y algunas decisiones centralizadas.

- Sistema Consultivo, se define como un sistema con una confianza mucho más elevada, interacción humana detallada y poca participación en la toma de decisiones.
- Sistema Participativo, en éste sistema existe un ambiente de completa confianza, gran participación de los subordinados. Para llegar por completo a este sistema es necesario que exista motivación, comunicación, una estrecha relación entre jefes y subordinados y viceversa, así como una compatibilidad de objetivos e identificación con los mismos.

2. HIPOTESIS.

Se parte del supuesto de que los grupos cuando están funcionando a nivel participativo (4) alcanzarán los más altos niveles de efectividad y eficiencia.

Se parte del supuesto de que los grupos cuando no funcionan a nivel participativo (4) no alcanzarán los más altos niveles de efectividad y eficiencia.

3. MUESTRA POBLACIONAL.

Se tomó el total de personal que integran el Área de Relaciones públicas.

4. RECOLECCION DE DATOS.

Para esta investigación se aplicó el cuestionario diseñado por Rensis Likert (anexo 3).

Teniendo las siguientes características:

Consta de ocho vectores, los cuales están desglosados en cuarenta y ocho preguntas las cuales están conformadas de la siguiente manera:

- Las primeras cinco pertenecen al vector Liderazgo.
- Siete pertenecen al vector Motivación.
- Catorce pertenecen al vector Comunicación.
- Seis pertenecen al vector Influencia.
- Cinco pertenecen al vector Toma de Decisiones.
- Tres pertenecen al vector Objetivos.
- Cinco pertenecen al vector Control.
- Tres pertenecen al vector Entrenamiento.

Las escalas de algunas preguntas van desde el Sistema Participativo (4) hasta el Sistema Autoritario (1) otras van en sentido inverso o sea del Sistema Autoritario (1) hasta el Sistema Participativo (4) esto es - con el fin de que la persona que conteste este cuestionario lea y analice cada una de las preguntas y no lo haga mecánicamente como suele suceder.

5. ANALISIS PORCENTUAL.

En base a los resultados obtenidos es que del 100% al 49% estuvo en el sistema consultivo (3), el 34% en el Sistema Autoritario-Benevolente (2), el 12% en el -

Sistema Participativo (4) y el 5º en el Sistema Autoritario (1) por lo tanto el Sistema que prevalece dentro de la organización es el Consultivo siguiéndole el Autoritario-Benevolente (2).

Análisis de los datos.

El liderazgo que existe dentro del I.M.P. está basado en el estilo del líder y del clima que se crea como resultado de éste, es decir, la persona que tiene el don de ser líder sabe influir de una forma o de otra sobre el personal de modo que se esfuercen voluntariamente para llegar a alcanzar las metas propuestas o establecidas dentro de la organización, en este caso el líder que se encuentra en este momento tiene ciertas actitudes favorables y cooperativas hacia el grupo, pero existen ciertas barreras externas a su grupo que no permiten obtener mejores resultados.

La motivación se encuentra dentro del sistema (2) y (3) por lo que la motivación que se encuentra dentro del Instituto no es la adecuada, ésta debe ser conjunta para poder elevar la productividad del personal.

La comunicación es de gran importancia para intercambiar la información de que se dispone.

La comunicación descendente es la de los niveles altos a los niveles bajos, éste se encuentra en el sistema (2) y (3) ya que la comunicación a veces se distorciona. Se debe implantar un sistema de comunica---

ción más adecuado respetándose las jerarquías y dándole la misma importancia en todos los niveles.

La influencia se encuentra en el sistema (2) y (3) ya que fomenta el logro de los objetivos, así como el arbitraje de conflictos y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre los individuos así como guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas, ésta va a depender de la efectividad del proceso de comunicación que exista, en este caso la influencia que se da en el I.M.P. es suficiente, ya que las buenas relaciones en el aspecto de trabajo son excelentes.

Control, dentro de este punto el rendimiento medido con estándares ha sido bueno. Las actividades de este departamento se han llevado a cabo de la mejor manera, ya que no ha habido una respuesta negativa a las actividades que ellos realizan.

Las decisiones se toman desde la piramide de la em presa aunque en algunas ocasiones toman la ayuda de -- otros en el proceso de decision, éstas se refieren a - las metas que se deben alcanzar así como de algunas al ternativas. Esto se hace por parte de los mismos subordinados y con ayuda de un superior para posteriormente llegar a una conclusión con su normal grado de riesgo.

El objeto de la división de relaciones públicas es obtener los mejores canales de comunicación, problema que han sabido resolver favorablemente. Los objetivos

de las personas integrantes de este departamento aunque no son comunes, sí llegar a concordar con los de la organización, y por igual este se encuentra en el sistema (2) y (3).

El entrenamiento que se les da a éstas personas se les proporciona con el fin de adquirir conocimientos - para poder desempeñar mejor su trabajo y tener una alta productividad en el mismo. Para que éste sea efectivo debe ser sistemático, realizado en tiempo y circunstancias adecuadas, hay algunas personas que no han recibido entrenamiento desconocemos las causas, y a -- los que se les ha proporcionado ha sido el básico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

a) Objetivo.

Determinar la operatividad del departamento de Relaciones Públicas como medio para alcanzar - los objetivos del mismo.

2. HIPOTESIS.

Se parte del supuesto que trabajando a nivel participativo (4) el departamento de Relaciones Públicas operará mejor.

Se parte del supuesto que si no se trabaja a nivel participativo (4) el departamento de Relaciones Públicas no alcanzará sus objetivos.

3. MUESTRA.

Para obtener información acerca de la operatividad del departamento de Relaciones Públicas en la Institución I.M.P. se aplicó un cuestionario únicamente a los jefes de los departamentos relacionados con el mismo, por ser éstos los encargados de las diferentes áreas.

4. RECOLECCION DE DATOS.

Para esta investigación se aplicó un cuestionario

diseñado con diversas preguntas relacionadas al apoyo que da el departamento de Relaciones Públicas a los demás departamentos. (anexos)

5. ANALISIS PORCENTUAL.

Se realizó una tabulación para determinar cuantas respuestas fueron afirmativas, cuantas negativas, y -- cuantas de incierto.

Los resultados fueron los siguientes: de 300 res-- puestas el 80% fué afirmativo, el 19% negativo y el 1% fué incierto.

Estos datos nos sirvieron para conocer de cerca el apoyo que reciben los otros departamentos del Departamento de Relaciones Públicas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

a) Objetivo.

Determinar si el Departamento de Relaciones Públicas está llevando a cabo sus funciones ya establecidas.

2. HIPOTESIS.

Se parte del supuesto que trabajando a nivel participativo (4) se realizarán con efectividad y eficiencia las funciones que desempeña este departamento.

Se parte del supuesto que cuando no se trabaja a nivel participativo (4) no habrá efectividad y eficiencia dentro del departamento de Relaciones Públicas.

3. MUESTRA.

Para obtener información acerca de la eficiencia del departamento de Relaciones Públicas se tomó como muestra a todas las personas del departamento.

4. RECOLECCION DE DATOS.

Para esta investigación se aplicó un cuestionario, éste es con el fin de conocer de cerca la eficiencia del Departamento de Relaciones Públicas en el I.M.P.,

el cual fue contestado por todas las personas que labo-
ran en dicho departamento.

Este cuestionario consta de veinte preguntas, las
cuales dieciocho tienen tres opciones (sin, no, no sé)
y las dos restantes son abiertas. (Anexo 1)

5. ANALISIS PORCENTUAL.

Se efectuó una tabulación para determinar si real-
mente el departamento de Relaciones Públicas lleva a -
cabo sus funciones.

Las respuestas fueron las siguientes: el 63% es --
afirmativo, el 30% negativo y el 7% incierto.

TABULACION DE RESPUESTAS

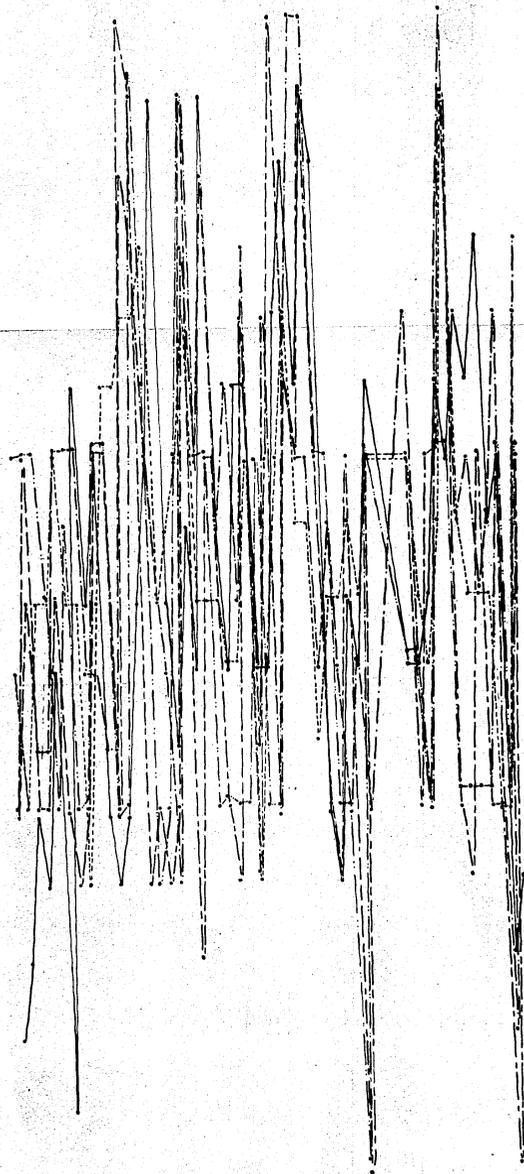
PREGUNTA. N ^o .	SI	NO	NO SE
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
2	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
3	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
4	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
5	XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
6	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XX
7	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XX
8	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
9	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
10	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
11	XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX
12	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
13	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
14	XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX
15	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
ΣT. =	241	56	4
% =	80%	19%	1%

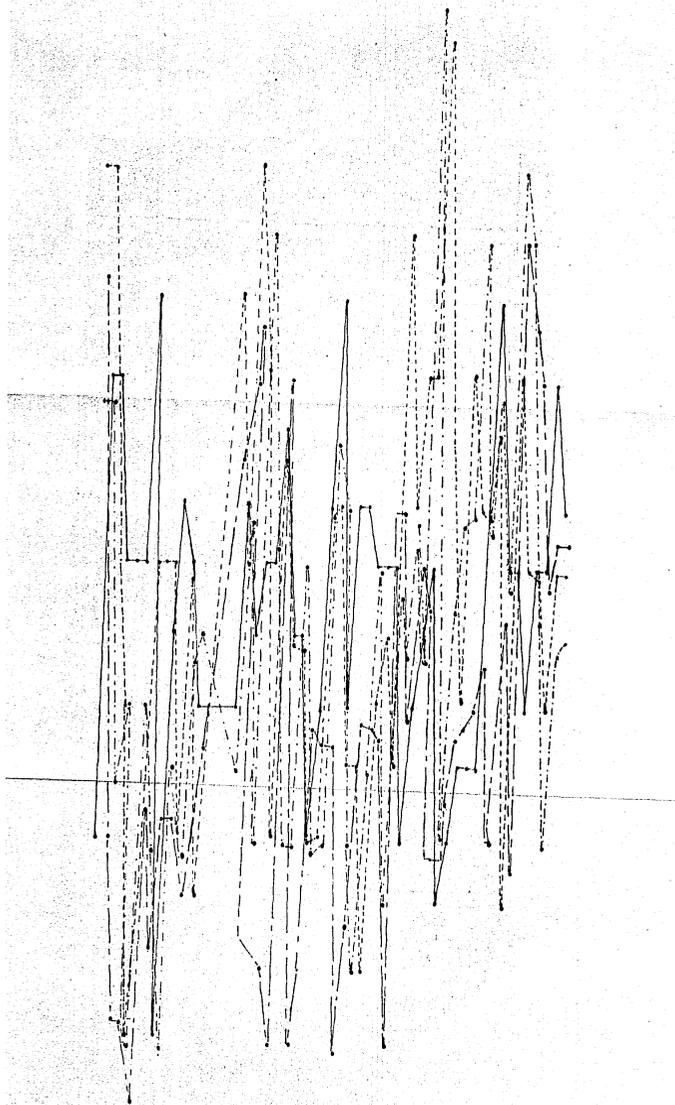
PREGUNTA. Nº	SI	NO	NO SE
1	*****	*	
2	*****		
3	*****	*****	*
4	*****	*****	
5	*****	*****	
6	*****	*****	
7	*****	*	
8	*****		
9	*****	*****	*
10	*****		
11	*****		*
12	*****		*
13	*****	*****	*****
14	*****	*****	*****
15	*****	*****	
16	*****	*****	
17	*****	*	
18	*****		*****
19	*****	*****	
20	*****	*****	*****
ET =	227	109	24
% =	63 %	30 %	7 %

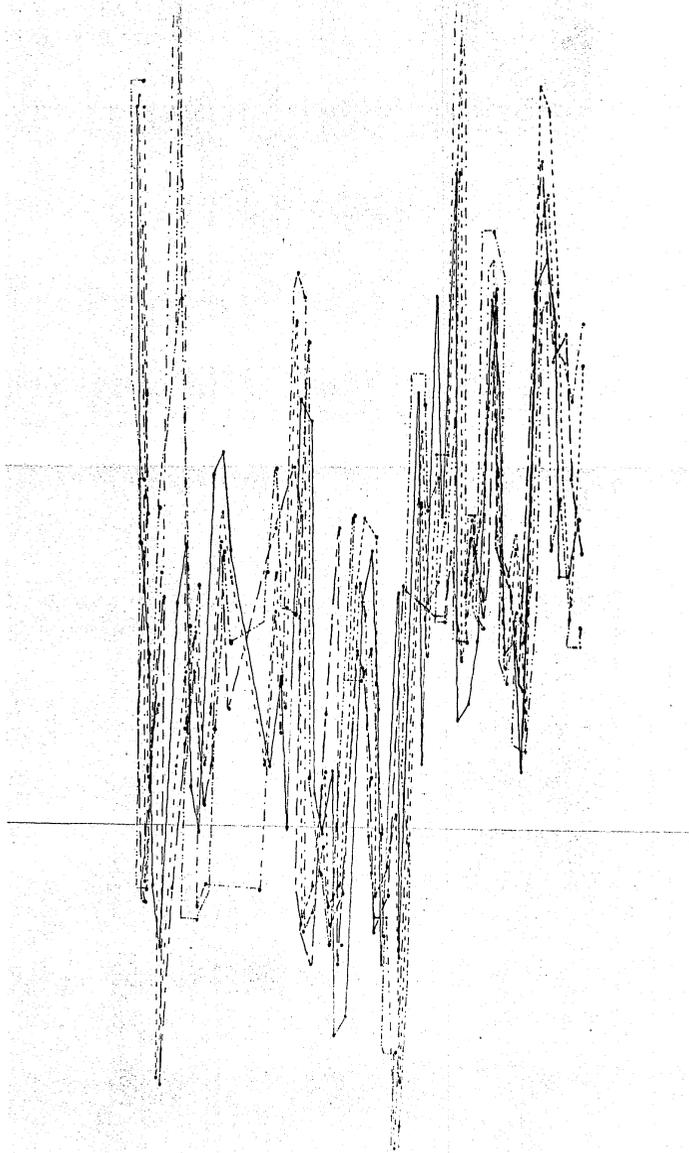
En base a las gráficas correspondientes, al comportamiento de las personas como de la organización en general, la interpretación que se da a éstas, es que en cada una de las variables que son: liderazgo, motivación, comunicación, influencia, control, entrenamiento, decisión, se encuentran entre dos de los cuatro principales sistemas que menciona Likert que son el autoritario benevolente del cual consiste en dar un ambiente de confianza condescendiente, poca comunicación, poca intervención humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas, en algo que ya es ta preestablecido que es como un guión a seguir en el cual no se tolera el salirse de él con temor a la equivocación, y el sistema consultivo que consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa la interacción humana es moderada; pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización.

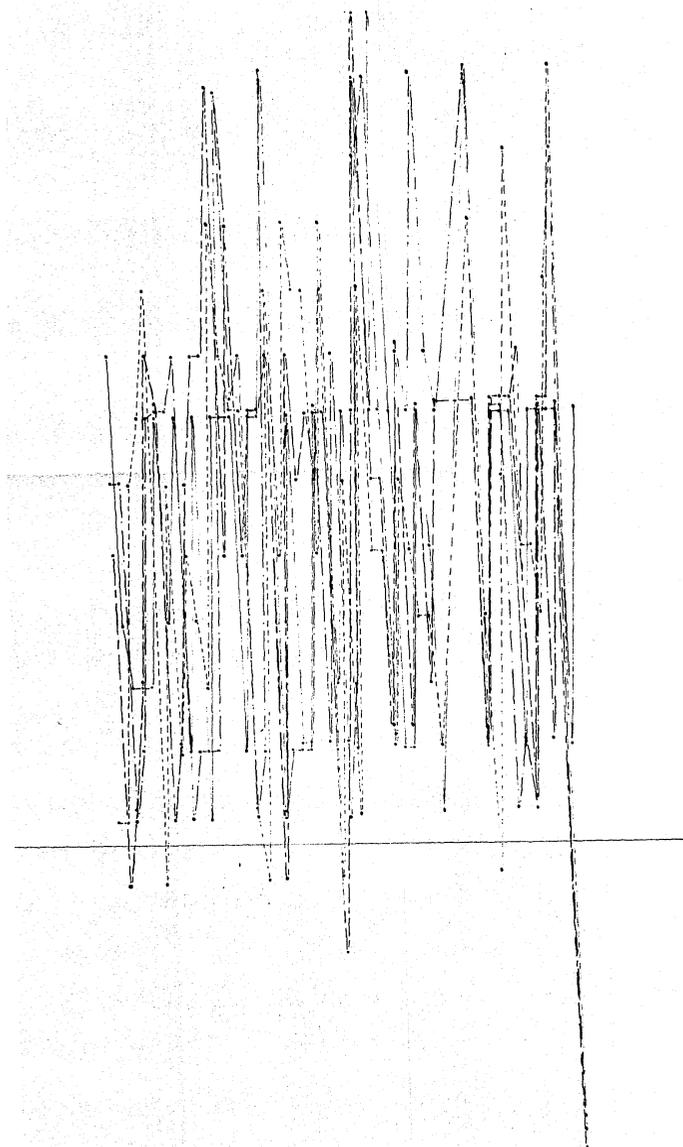
Esto ha permitido observar que el comportamiento de cada uno de estos da una cierta participación por parte de los subordinados y de la jerarquías más altas, para poder alcanzar los objetivos de la misma organización.

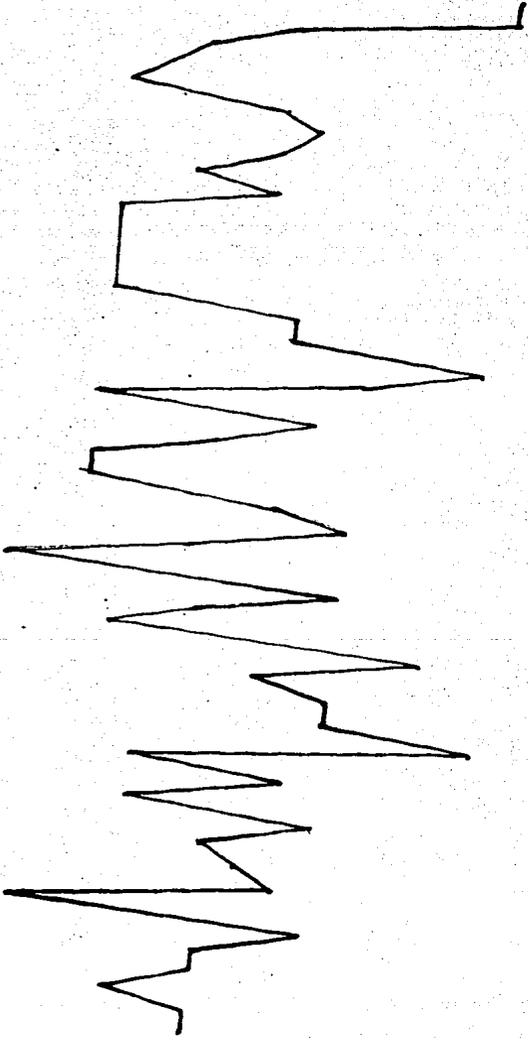
GRAFICAS DEL COMPORTAMIENTO
INDIVIDUAL DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES PUBLICAS.

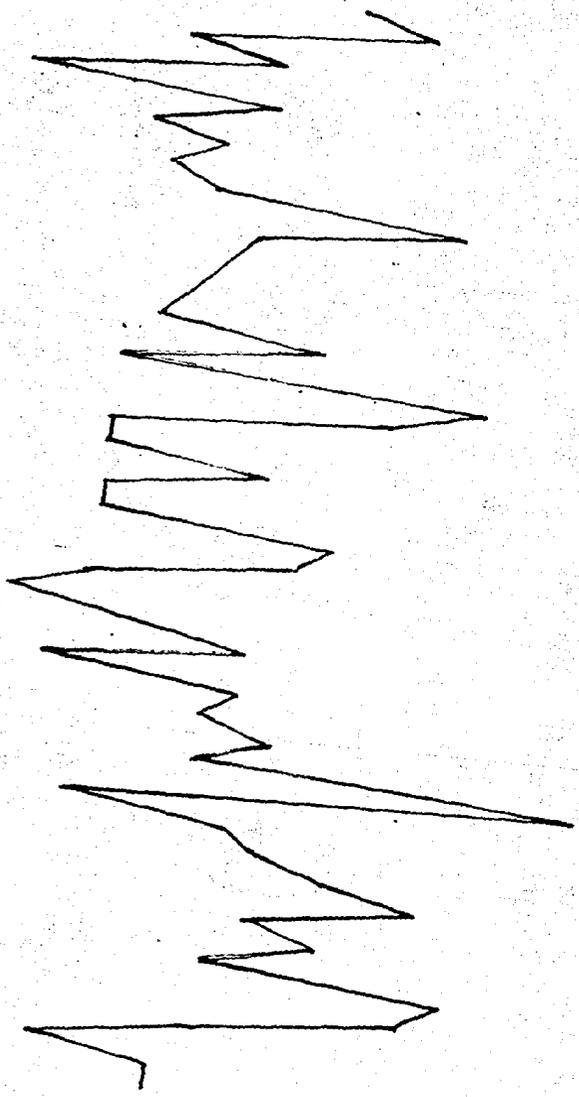


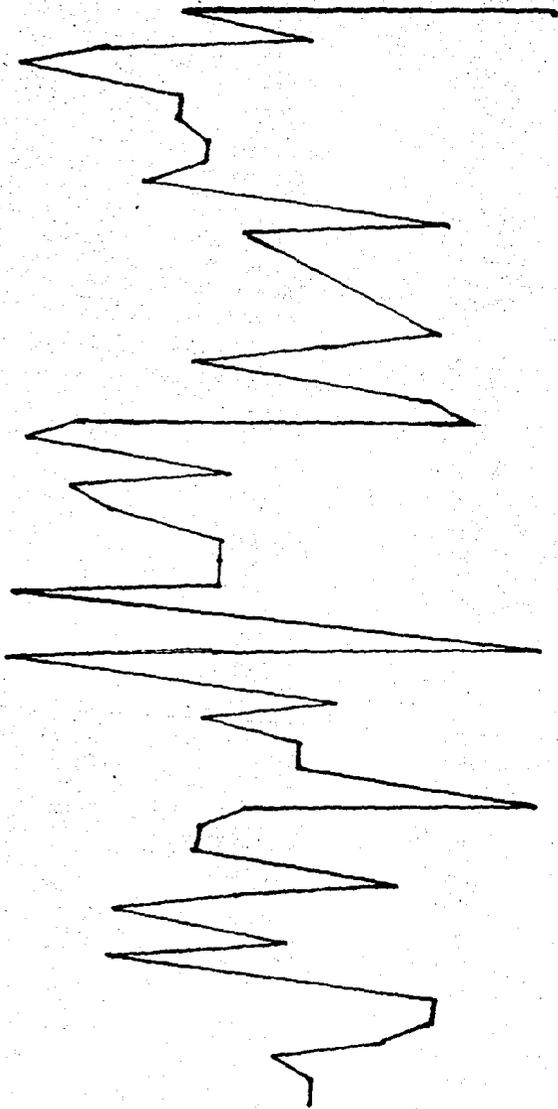


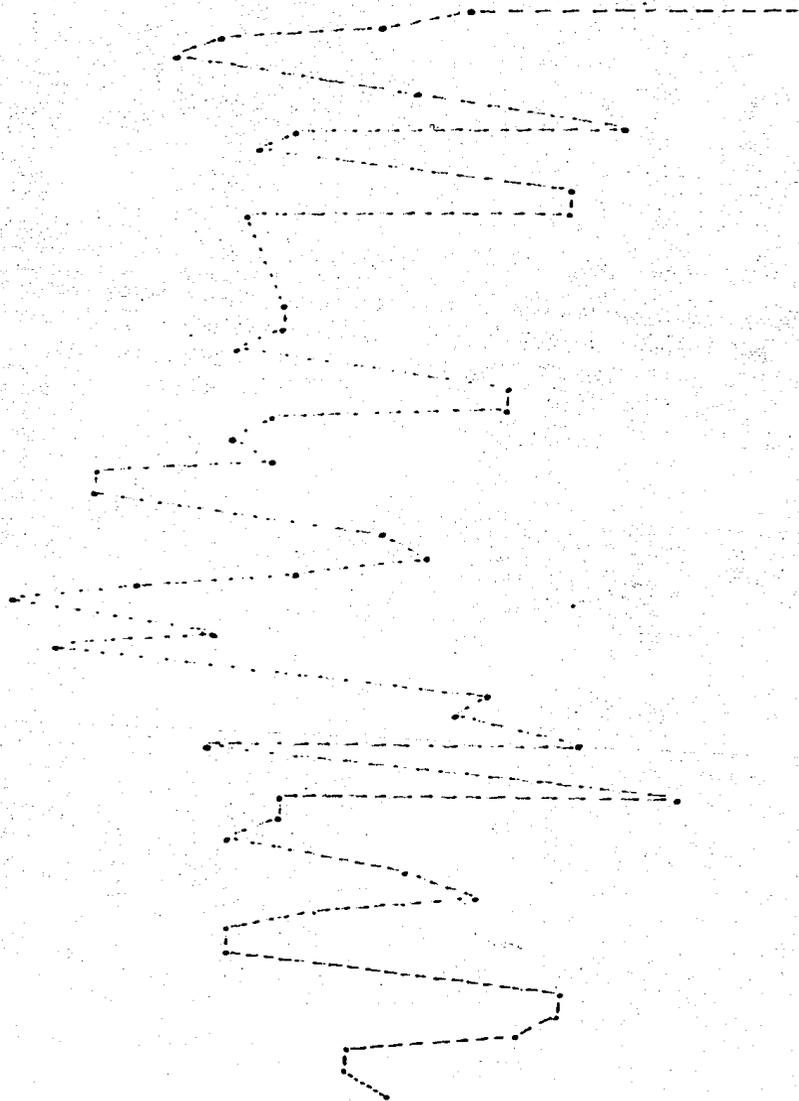


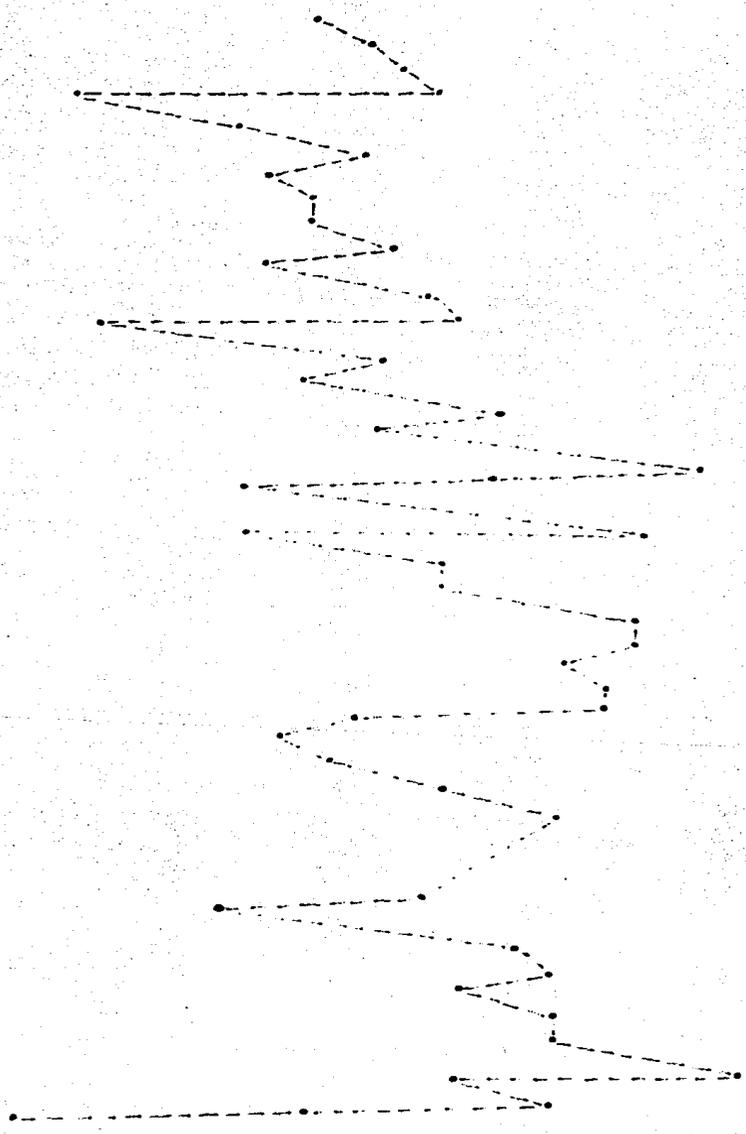


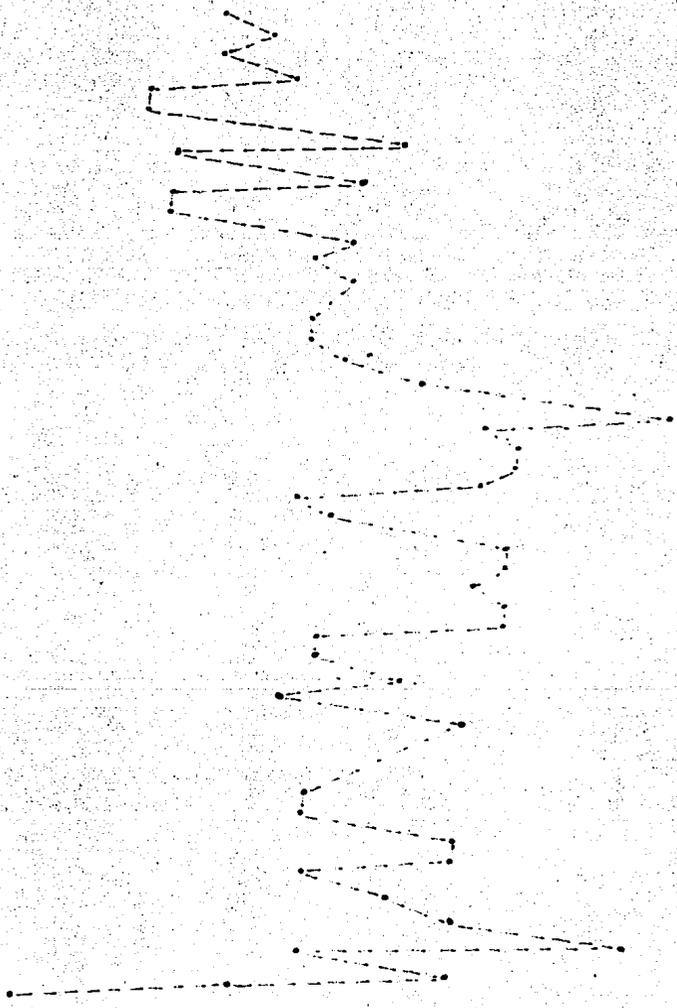


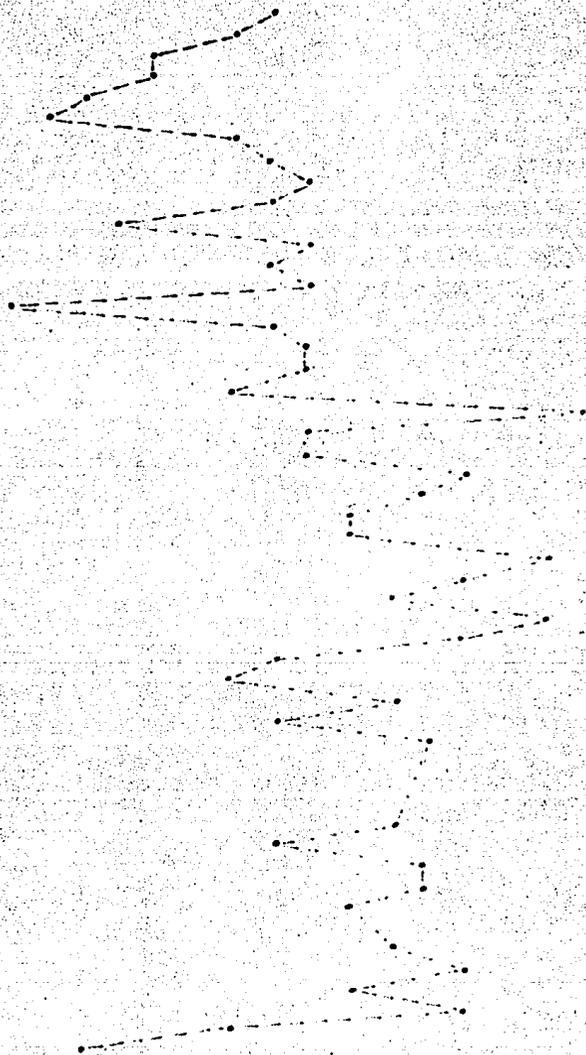


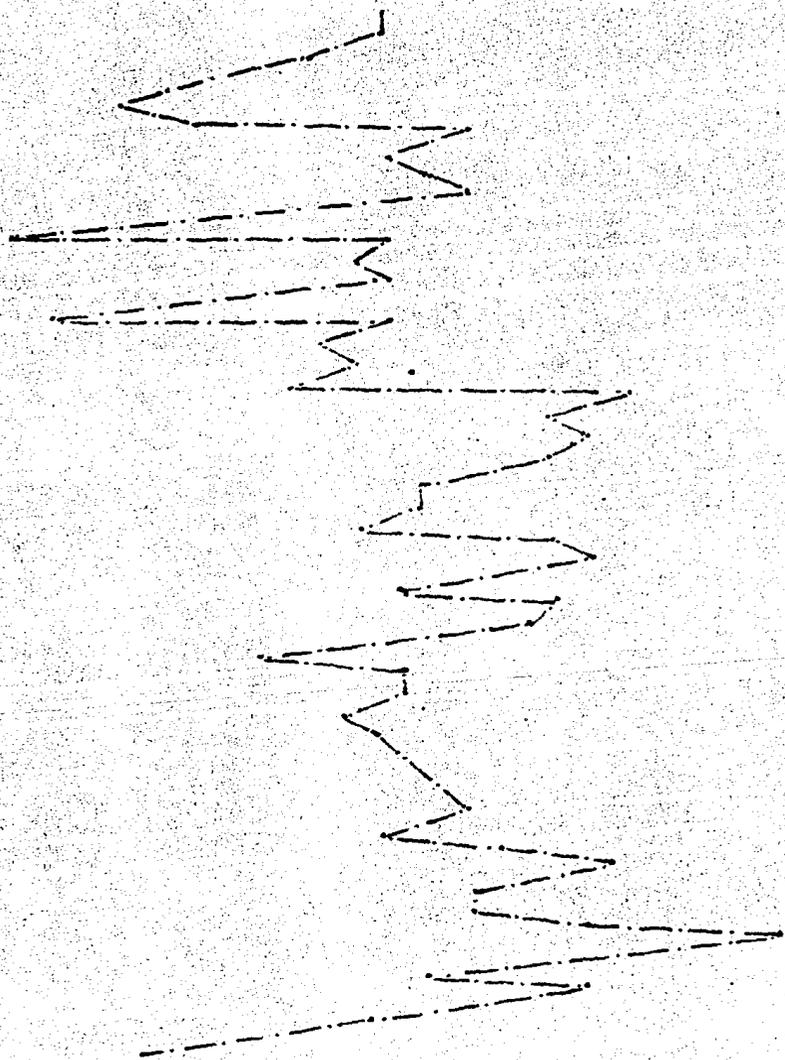


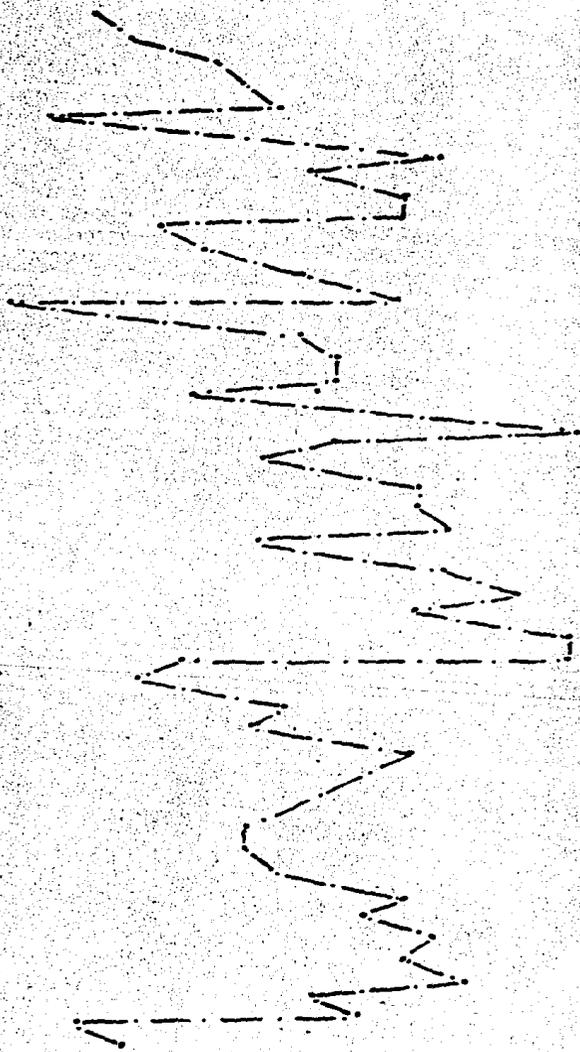


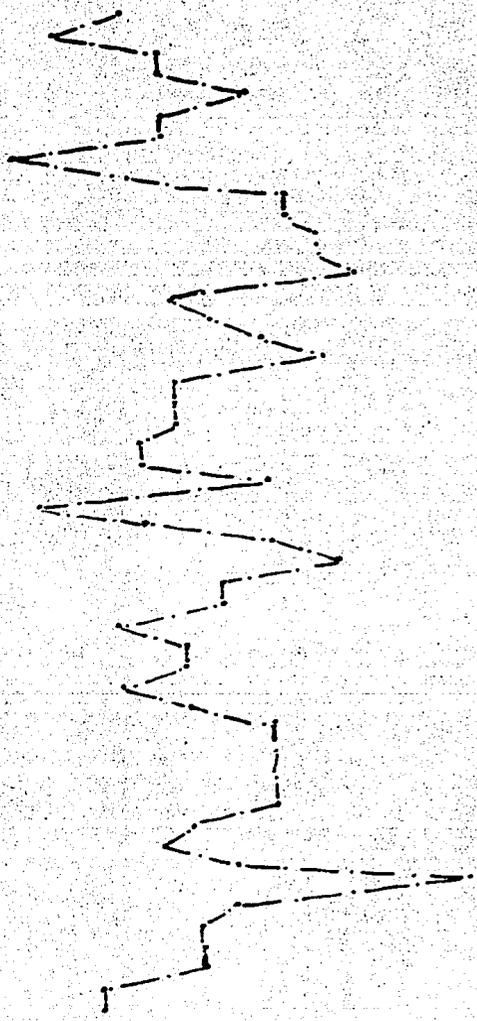


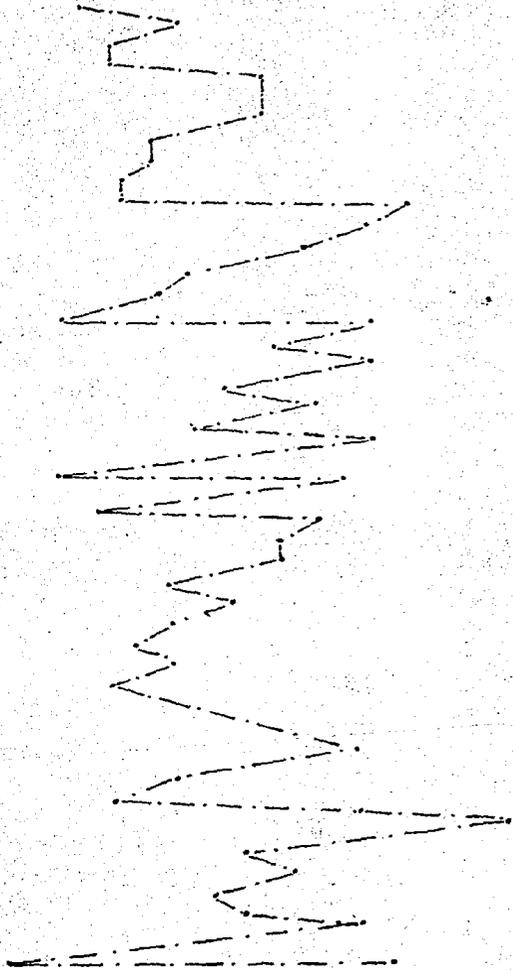


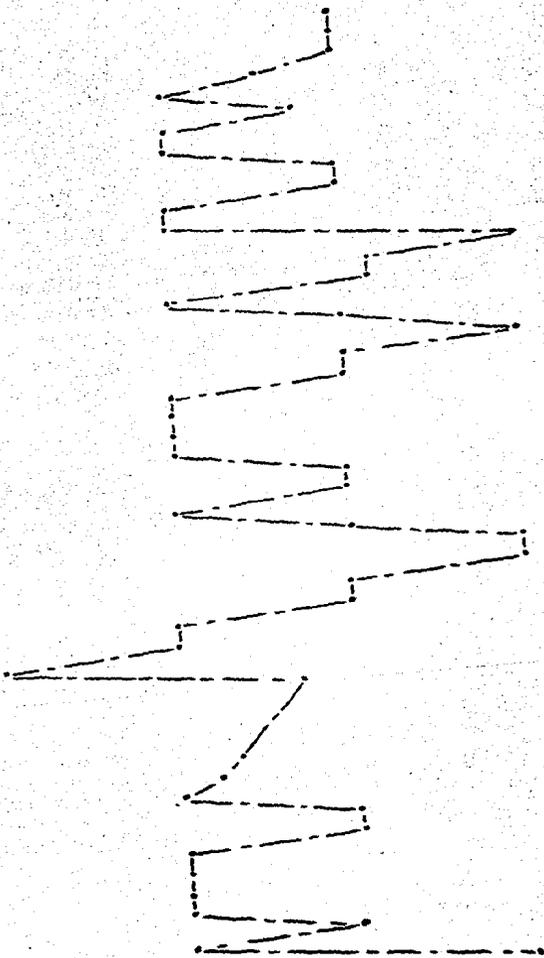


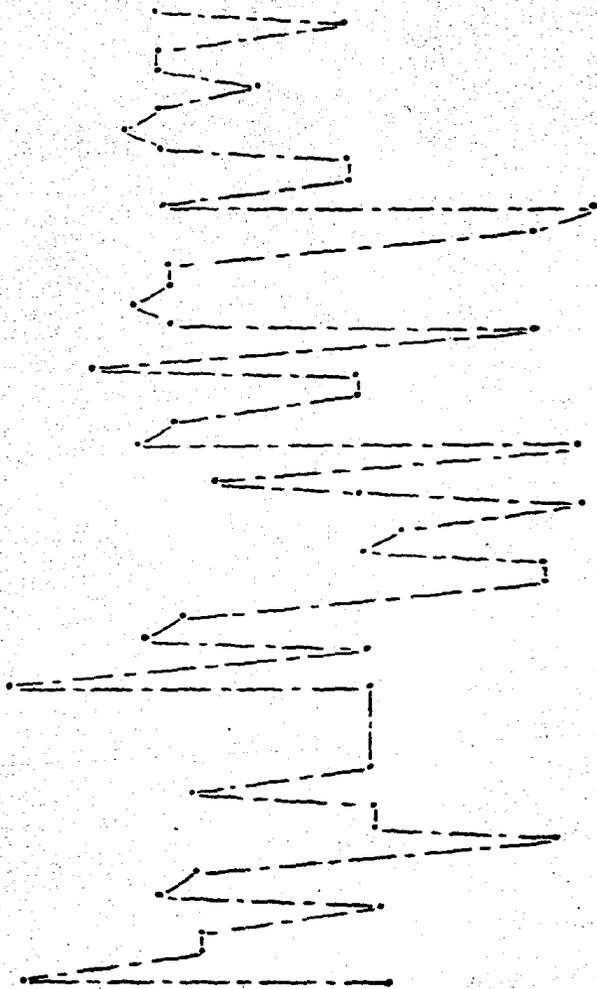


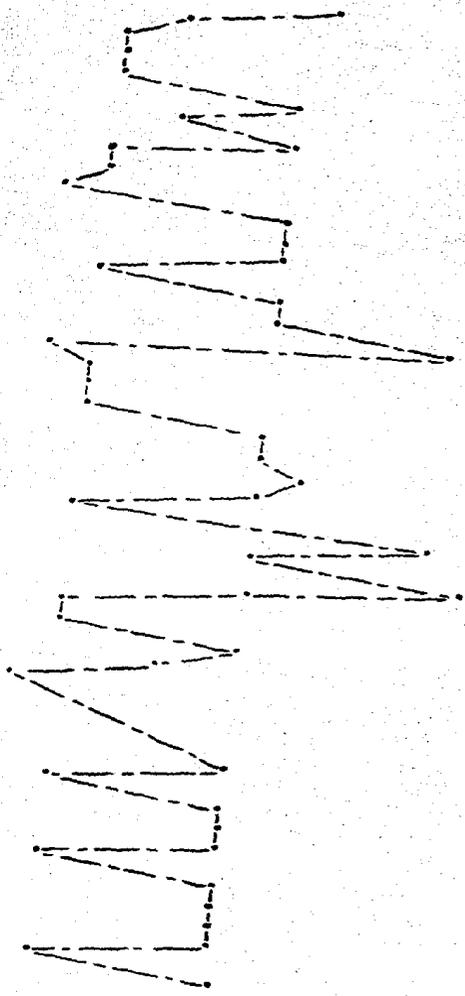


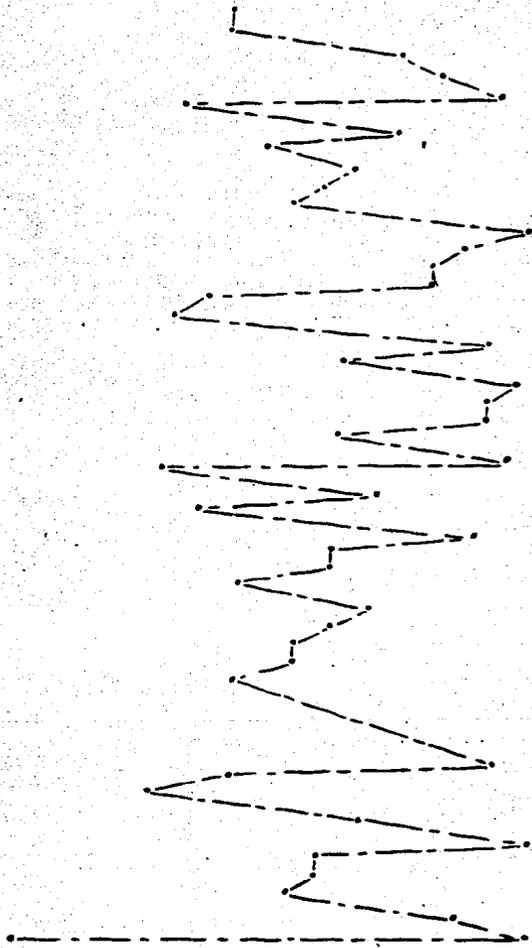


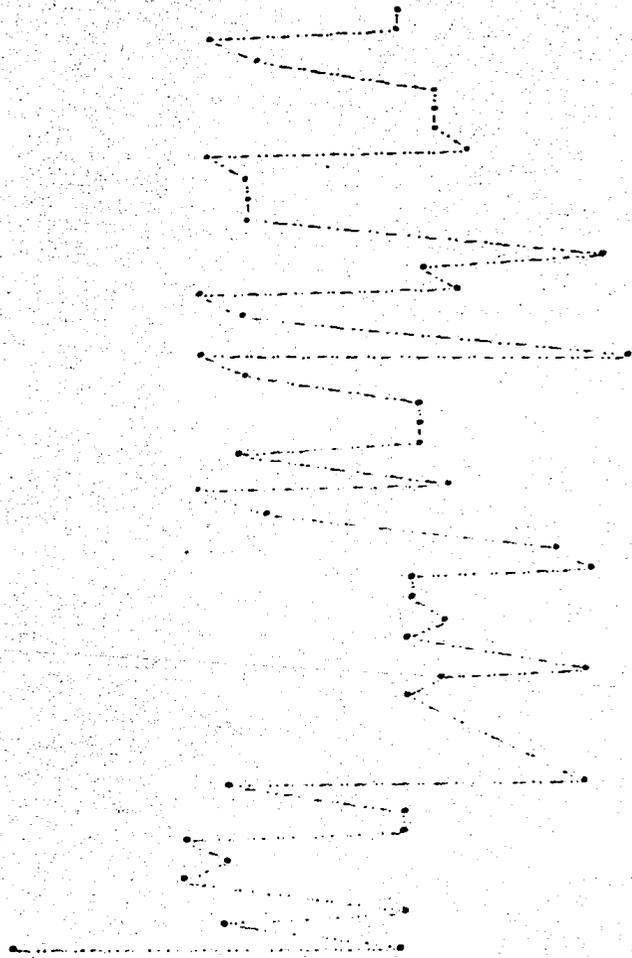


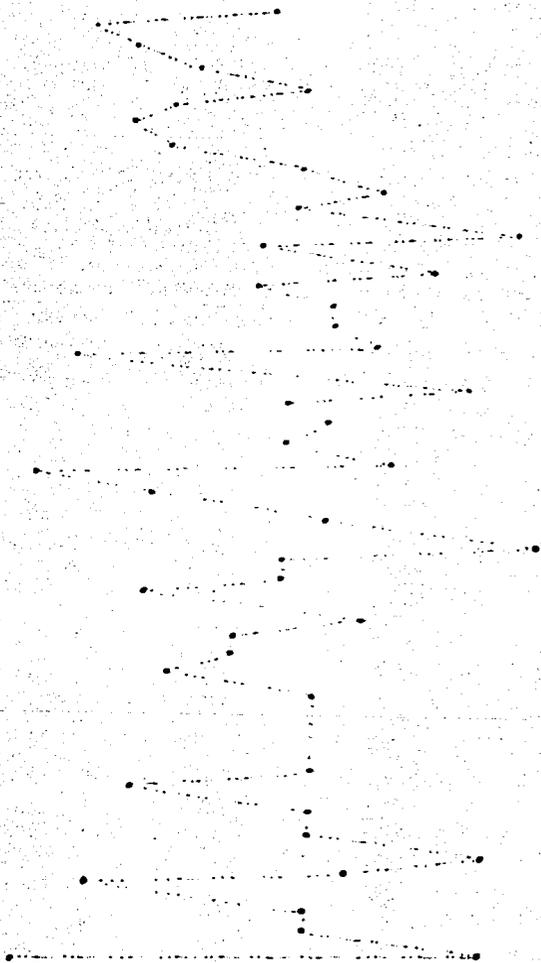












1

GRAFICAS DE CADA VARIABLE

LIDERAZGO

El líder ha estado presente desde los primeros grupos humanos; en la horda, a base de la ley del más fuerte; en el clan y la tribu, por su fuerza y la habilidad en la cacería, las emigraciones y la organización, en la sociedad teocrática por su avanzada edad, su sabiduría, su magia y divinidad.

Buda, Cristo y Mahoma son ejemplos de líderes que revolucionaron la estructura de la sociedad.

Esto aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual dicho grupo intenta actuar.

Definición de líder.

En sentido amplio - Impulsor o iniciador de una conducta social.

En sentido estricto - Dirigente que ostenta la jefatura con la aceptación voluntaria de sus seguidores.

El líder no es una entidad incorpórea dotada de características originales; es decir, líder no porque sea inteligente hábil y original sino porque su inteligencia, su habilidad y originalidad, tienen carácter - de medios de grupo se sigue al líder porque más que --

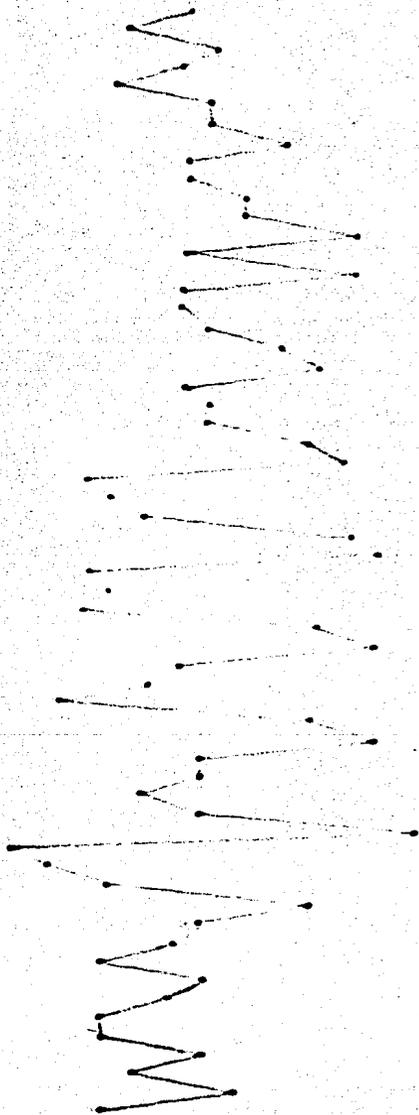
ningún otro promete acercar realmente a sus adeptos a lo que éstos desean.

Así pues el liderazgo se define como influencia, - el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

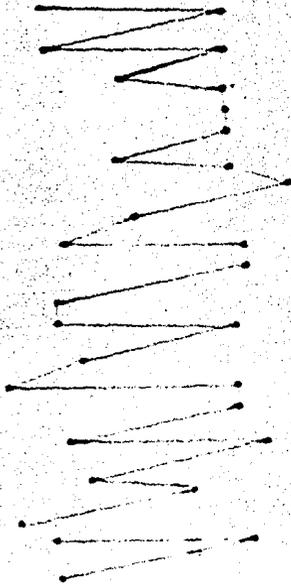
La habilidad en el arte del liderazgo se refleja - en los grupos de personas que trabajan cerca de su capacidad total, esta habilidad está integrada por tres factores principales:

- a) La capacidad para comprender.
- b) La habilidad para inspirar.
- c) El estilo del líder y el clima que crea como resultado.

LIDERAZGO



LIDERAZGO



MOTIVACION

Se dice que toda conducta está provocada por algún factor, o sea encontramos un móvil.

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras con el comportamiento de sus miembros. Así es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; ésto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos.

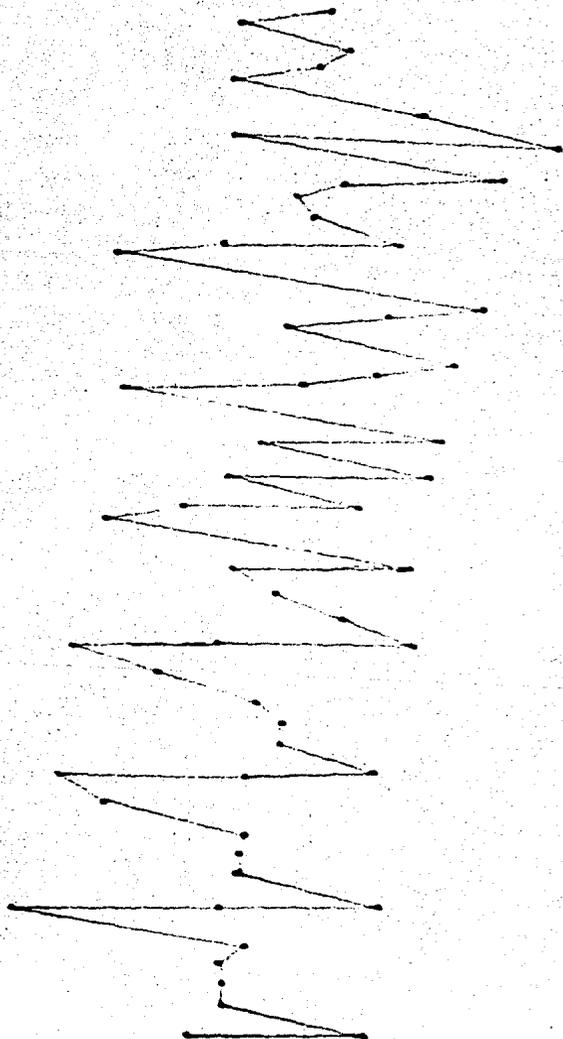
Motivación - Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia su objetivo.

La motivación es uno de los muchos elementos que se necesitan tomar en cuenta en el proceso productivo.

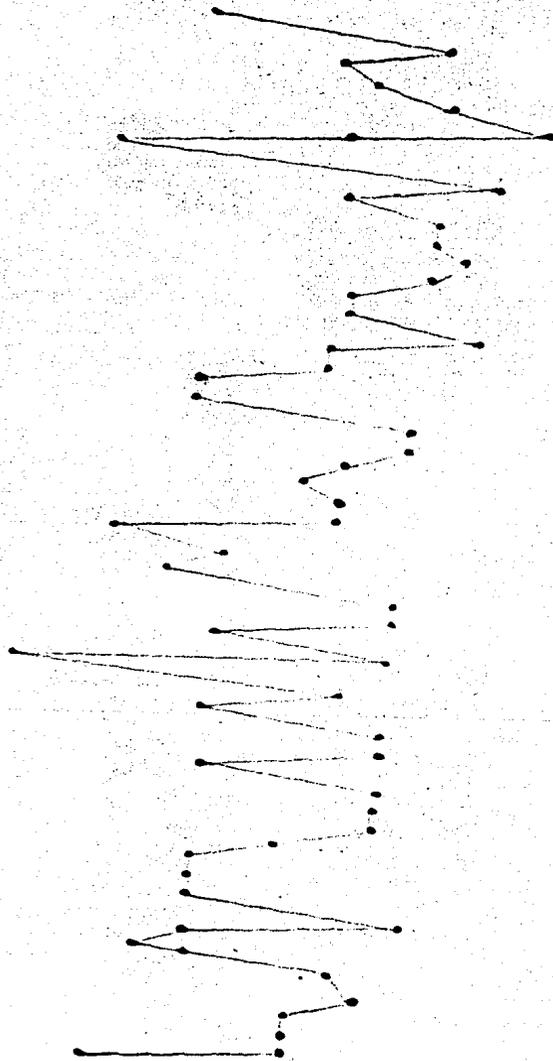
La organización emplea los medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros.

Para que se realice el aprendizaje efectivo los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir deben estar constituídos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

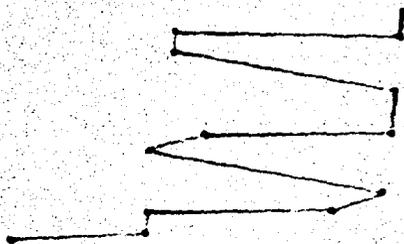
MOTIVACION



MOTIVACION



MOTIVACION



COMUNICACION

La comunicación logra cambios de conducta en la gente entre la cual se intercambia información.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

La comunicación es el proceso de integración verbal, escrito o visual, para transmitir y conocer criterios, información, pensamiento, aspiraciones y experiencia entre una persona y otra, entre una persona y un grupo, entre grupos y otros.

La comunicación vertical se puede dar ascendente y descendente.

La descendente es la que se da de los niveles altos hacia abajo y se divide en elementos y anti-funciones.

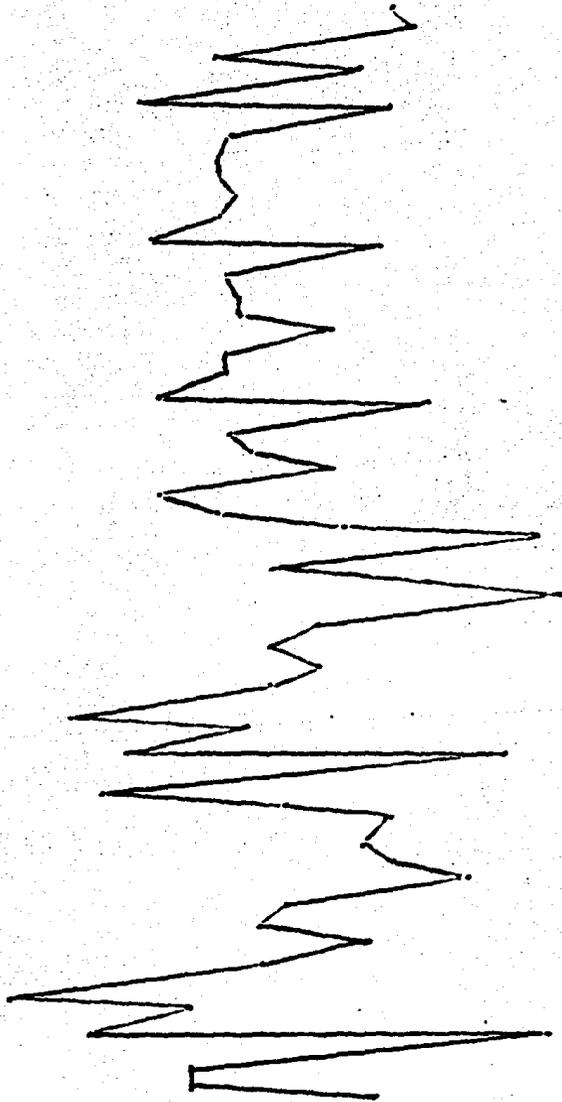
La comunicación ascendente es la que se da de abajo hacia arriba.

La cantidad y la calidad de la información que pasa hacia arriba está limitada por las jerarquías, ya -- que sólo llegará a la cima parte de la información inicial.

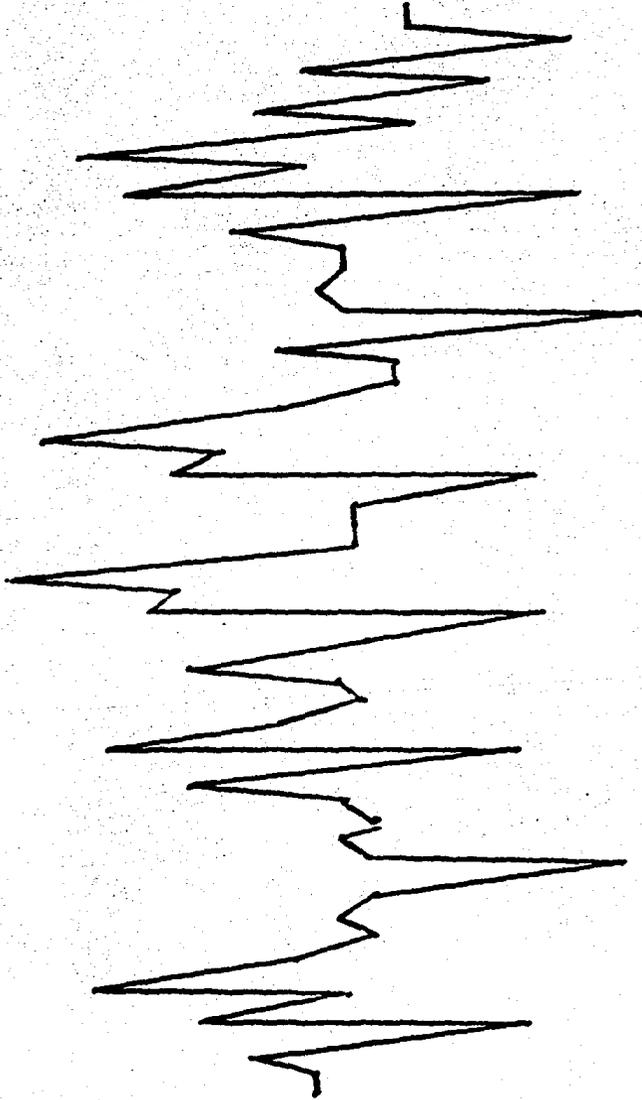
La comunicación horizontal es la que se da entre los mismos niveles de jerarquía o menor nivel de jerarquía, mayor comunicación horizontal, esto es porque al mismo nivel, tienden a compartir características comunes haciendo más fácil la comunicación.

No toda información horizontal pasa hacia arriba -- porque a un mismo nivel jerárquico se identifican como grupo y no pasan la información que les puede ser contraria como grupo.

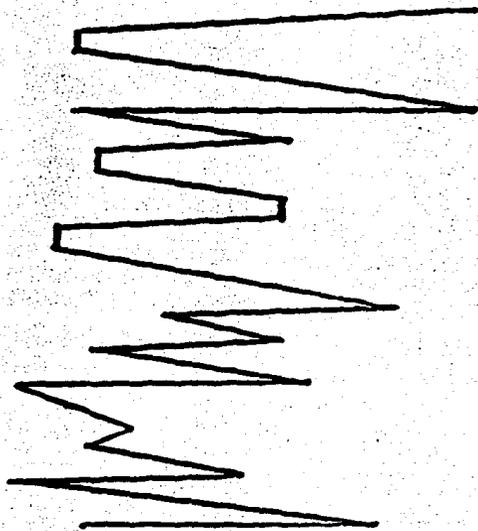
COMUNICACION



COMUNICACION



COMUNICACION



INFLUENCIA

Es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en decisiones apropiadas. Las direcciones apropiadas, desde luego, con aquellos que conducen al logro de los objetivos -- del sistema administrativo.

La influencia implica el centrarse en los miembros de la organización y tratar con aspectos tales como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre los individuos.

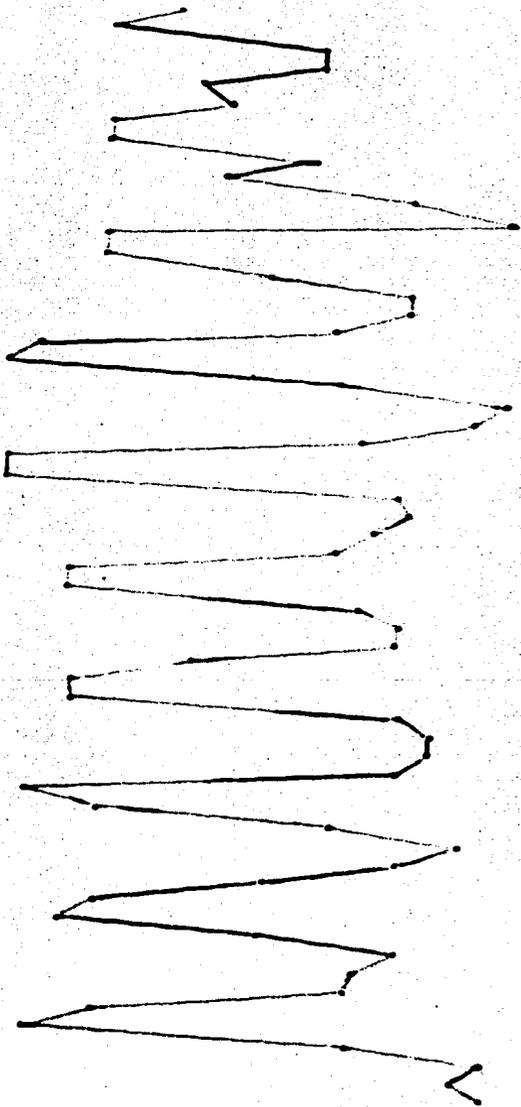
La función de influencia puede ser visualizada como un subsistema que es parte del proceso general del sistema administrativo.

El propósito principal del subsistema de influencia consiste en fomentar el logro de los objetivos del sistema administrativo, guiando las actividades de los miembros organizados en decisiones apropiadas.

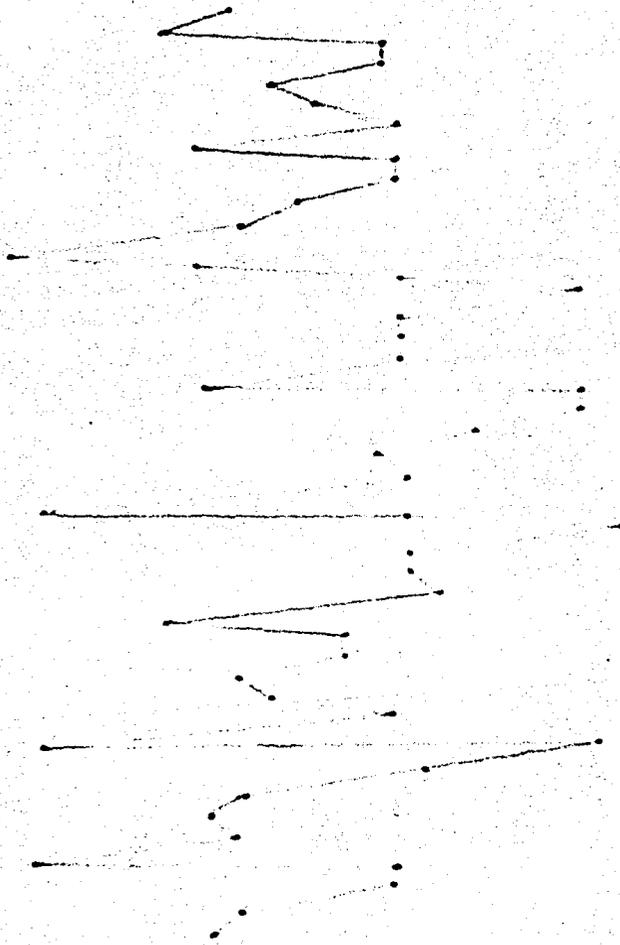
El proceso se sigue el sistema - sub de influencia, la ejecución de cuatro actividades administrativas principales.

Liderazgo, motivación, consideración de los grupos y comunicación, estas actividades de influencia relacionadas.

INFLUENCIA



INFLUENCIA



DECISIONES

Es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles, la elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo.

Los niveles de la administración se refieren a la administración del nivel inferior, nivel medio, nivel superior. El fundamento para designar a quien tomará decisiones es el siguiente: entre más amplio sea el alcance de una decisión, mayor será el nivel del administrador que sea responsable de tomar una decisión.

Aunque un administrador puede ser responsable de tomar una decisión en particular, puede también solicitar a otros que le ayuden en el proceso de decisión y tal vez podría contar con un grupo que le ayudará a tomar una decisión mediante consenso.

Las situaciones de toma de decisiones incluyen elementos que se refieren a las condiciones del caso, los responsables de la toma de decisiones, las metas que deben ser alcanzadas, las alternativas relevantes, un ordenamiento de las alternativas.

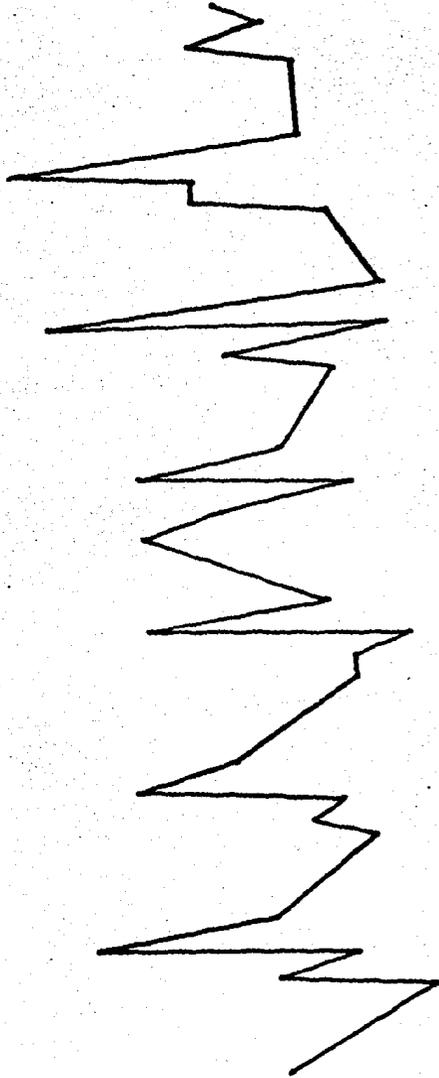
El proceso de la toma de decisiones se define como los pasos que el responsable de la decisión debe realizar para elegir esta alternativa. La evaluación de una decisión debe hacerse por lo mismo parcialmente en

el proceso que se use para tomar la decisión.

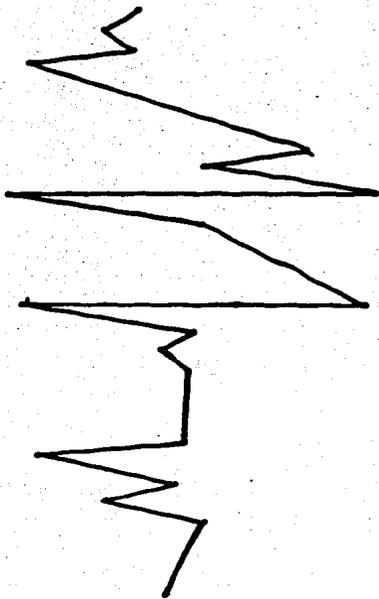
Consenso es un método que los administradores pueden usar para hacer que un grupo llegue a una decisión en particular.

La mayoría de las decisiones que se toman en las organizaciones normalmente tienen algún grado de riesgo.

DECISIONES



DECISIONES



CONTROL

Consiste en hacer que algo pase en la forma que se planea que pasará.

Para que las actividades de control existan dentro de una organización debe estar efectuandose alguna actividad o proceso dentro de esa organización.

Los principales pasos para el proceso de control son: medir el rendimiento, comparar el rendimiento medido con los estándares, tomar la medida correctiva.

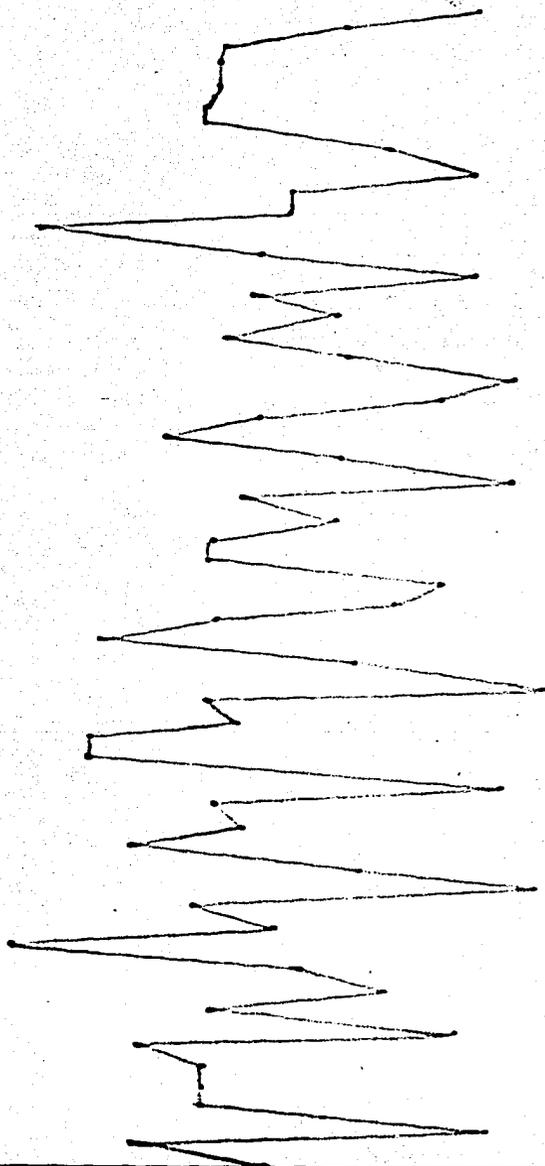
Algunas empresas, tienen contralores, o sea individuos responsables de asistir a los administradores en la colección de información relacionada con el control y en la compilación de los informes relacionados. La responsabilidad de tomar, en realidad la medida correctiva, basándose en estos informes, sin embargo, pertenece a los administradores y no a los contralores.

Deben incluirse actividades adicionales de control, dentro de un subsistema de control, sólo si el beneficio que recibe la organización como resultado de ejecutar las actividades de control, es mayor que el costo de ejecutarlas.

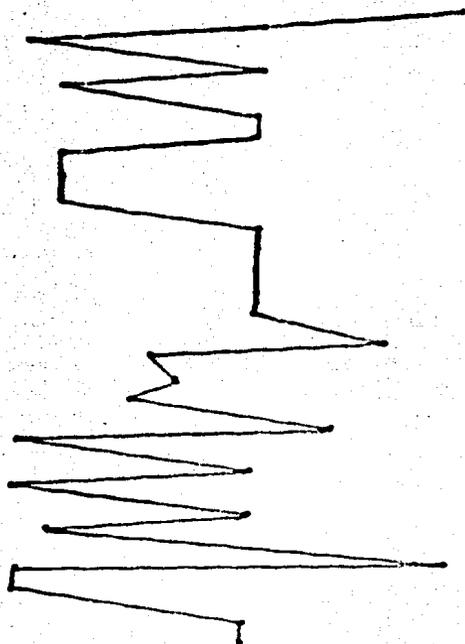
Al ejecutar las actividades de control los administradores deben tener cuidado no sólomente de evitar --

las principales barreras potenciales para un control -
éxito, sino también de tomar una medida definida que
generalmente asegure que el control tendrá éxito.

CONTROL



CONTROL



OBJETIVOS

Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, el insumo, el proceso y el producto organizacional; éstos existen como medios para alcanzar los objetivos y con ello está justificando la razón de su existencia.

La importancia de los objetivos organizacionales -- dan a todos los miembros de la organización importantes guías de acción en áreas como toma de decisiones, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño.

Existen también objetivos individuales y son las metas personales que a cada miembros de la organización.

La fijación de objetivos es clara y definitiva, -- dan a su razón de ser a las empresas, o sea, "lograr resultados de máxima eficiencia".

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento se divide en adiestramiento y capacitación.

Entrenar es prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento es proporcionar destreza, es una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

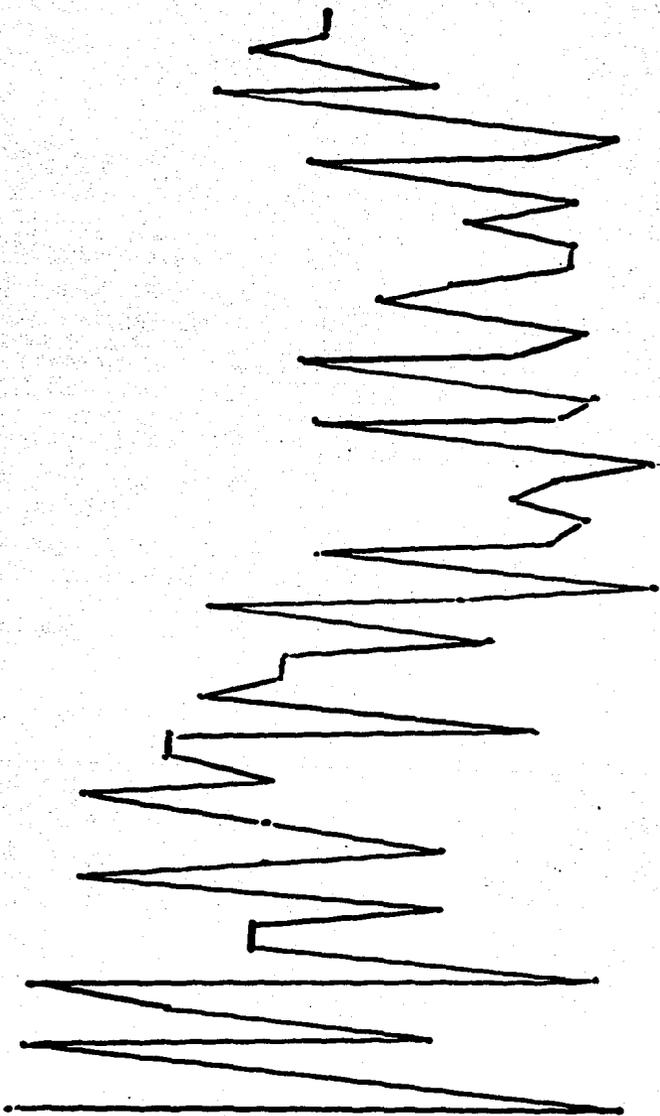
Capacitación, adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en un futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano; el supervisor: sin embargo, el entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas. El adiestramiento de los miembros organizacionales es típicamente una actividad continua. Aún después de que los individuos han estado en una organización du--

rante algún tiempo y han pasado a través de una orientación inicial y de una capacitación, la necesidad de un adiestramiento continuo de los recursos humanos. El adiestramiento a este nivel tiene como finalidad mejorar continuamente las habilidades de los recursos humanos.

Los miembros de la organización pueden ser capaces de expresar claramente y con exactitud qué tipos de -- adiestramiento necesitan para hacer un mejor trabajo.

ENTRENAMIENTO



En base a estos cuestionarios, la eficacia y eficiencia del Departamento de Relaciones Públicas del I.M.P. es de un 90% a 95%, dado que con los recursos con los que cuenta se dispone de la mejor manera, dentro de las limitaciones como son el de no disponer de recursos monetarios o de otro tipo.

El logro de los objetivos es en base a un costo que ya de antemano se tiene cuantificado, con la ayuda que proporciona el Departamento se han abierto nuevas vías con diversos sectores, que han ayudado al mejor logro de estos objetivos y los de la propia institución.

Todo esto se ha deducido en base a las respuestas obtenidas de la aplicación de cuestionarios tanto al mismo personal del departamento como a los jefes de las diversas áreas de que está compuesta esta organización.

El departamento ha sido de gran ayuda para todos y en especial a la Subdirección de Desarrollo Profesional, así como para la alta Dirección, ya que ésta realiza constantes convenios con otras instituciones de gran importancia.

Proporcionan ayuda a las diversas delegaciones extranjeras que visitan el país y expresamente al I.M.P. ya sea para conocer sus actividades, la tecnología de que se dispone actualmente, al igual que se realizan visitas de tipo social de lo cual se encarga especial-

mente la Sra. García Luna.

Y además visitas educativas a otras instituciones, como pláticas acerca de los adelantos tecnológicos en materia petrolera, éstas se dan por lo general a pasantes o estudiantes en ingeniería, química, etc.

La manera de poder medir estos conceptos tanto la eficiencia como la eficacia del departamento es cuantificando los reportes de todas las visitas en general - que se realizan así como las que la propia institución realiza, y sólo en un 10 ó 5% no se efectúan.

CONCLUSION

En base a la investigación realizada en el Instituto Mexicano del Petróleo y después de haber obtenido información mediante la aplicación de los tres diferentes cuestionarios y partiendo de las anteriores hipótesis se llegó a la conclusión de que no es necesario el establecimiento del sistema participativo (4) ya que estando en el sistema (2) autoritario-benevolente y el sistema (3) consultivo la organización trabaja a su máxima productividad con la poca participación de los subordinados.

Además se pudo observar en la aplicación de los dos cuestionarios restantes, primero que el departamento de Relaciones Públicas es de gran apoyo para los demás departamentos que operan en la Institución, ya que de este reciben ayuda para llevar a cabo sus diferentes actividades y pone a disposición de estos los medios adecuados de comunicación con clientes, proveedores, empleados y público en general.

Segundo que no es necesario estar en el sistema participativo (4) que Likert propone para trabajar en un clima de armonía en donde los individuos trabajan juntos, no sólo como unidades individuales sino que responden como un todo colectivo, existiendo compañerismo, cooperación, cordialidad en el logro de los objetivos de la organización.

Así pues el departamento de Relaciones Públicas - opera eficaz y eficientemente dando un buen servicio, por lo que nuestras hipótesis resultaron desaprobadas y como ya se determinó no es necesario trabajar en el sistema participativo (4) como lo propone Likert.

A N E X O S

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO PROPOSITO CONOCER
LA RELACION QUE TIENE SU DEPTO. CON EL DE RELACIO--
NES PUBLICAS.

1.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS LE PROPORCIONA ALGUNA AYUDA -
PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES?

SI NO NO SE

2.- EXISTE COMUNICACION ENTRE SU DEPARTAMENTO Y EL DE RELACIONES PUBLI--
CAS?

SI NO NO SE

3.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS PROPORCIONA LA INFORMACION --
QUE LE INTERESA?

SI NO NO SE

4.- ATRAVES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS SE HAN PODIDO COMUNI
CAR CON OTRAS PERSONAS PARA OBTENER LA INFORMACION QUE USTEDES NECES-
SITAN?

SI NO NO SE

5.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS LES ENVIAN INFORMES DE LAS AC
TIVIDADES QUE ELLOS REALIZAN?

SI NO NO SE

6.- TIENEN ACCESO O CONOCIMIENTO DE LAS PUBLICACIONES QUE REALIZA EL DE-
PARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS?

SI NO NO SE

7.- APORTA SU DEPARTAMENTO INFORMACION AL DEPTO. DE RELACIONES PUBLICAS-
PARA SU PUBLICACION?

SI NO NO SE

8.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS LE PROPORCIONA ALGUN SERVICIO?

SI NO NO SE

9.- POR MEDIO DE RELACIONES PUBLICAS PUEDEN OBTENER COLABORACION DE OTRAS
ENTIDADES QUE TANTO NACIONALES COMO ENTRANJERAS?

SI NO NO SE

10.- ATRAVES DE RELACIONES PUBLICAS PUEDEN COORDINAR VISITAS A OTRAS ---
INSTITUCIONES QUE LE SON DE UTILIDAD?

SI NO NO SE

11.- CONJUNTAMENTE SU DEPARTAMENTO Y EL DE RELACIONES PUBLICAS ORGANIZAN
EVENTOS CULTURALES?

SI NO NO SE *

12.- POR MEDIO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS REALIZAN TRATADOS
DE IMPORTANCIA CON OTRAS INSTITUCIONES?

SI NO NO SE

13.- CONSIDERA QUE RELACIONES PUBLICAS ES UN INSTRUMENTO DE APOYO PARA -
SU DEPARTAMENTO?

SI NO NO SE

14.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS HACE DE SU CONOCIMIENTO LAS-
ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO EN LOS DEMAS DEPARTAMENTOS?

SI NO NO SE

15.- CONSIDERA QUE EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS ES UN CANAL --
ADECUADO DE COMUNICACION E INFORMACION PARA CON LOS DEMAS DEPARTA--
MENTOS?

SI NO NO SE

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO PROPOSITO CONOCER
MAS DE CERCA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS

1.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS ESTA A DISPOSICION DE CUAL---
QUIER DEPARTAMENTO QUE LO SOLICITE?

SI NO NO SE

2.- LA DIRECCION PROPORCIONA AYUDA ADECUADA Y NECESARIA PARA REALIZAR --
SUS ACTIVIDADES?

SI NO NO SE

3.- LA COMUNICACION DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS Y LA PRENSA-
SON FRECUENTES?

SI NO NO SE

4.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS INFORMA A LA PRENSA DE LAS --
ACTIVIDADES DE MAYOR RELEVANCIA?

SI NO NO SE

5.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS ORGANIZA CONFERENCIAS CON LA-
PRENSA PERIODICAMENTE?

SI NO NO SE

6.- EL PERSONAL DE RELACIONES PUBLICAS ELABORA ARTICULOS Y MATERIAL FOTO
GRAFICO?

7.- HAY COORDINACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Y EL DE RELACIO
NES PUBLICAS CON RESPECTO A LA ELABORACION DE ANUNCIOS PUBLICITARIOS?

SI NO NO SE

8.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS SUPERVISA TODO EL MATERIAL PRO
PORCIONADO?

NO NO SE

9.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS PROPORCIONA TODA LA INFORMACION QUE LA PRESNA REQUIERE?

SI NO NO SE

10.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS ELABORA PUBLICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS?

SI NO NO SE

11.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS ES RESPONSABLE DIRECTO DE LA PLANEACION Y PREPARACION DE ESTAS PUBLICACIONES?

SI NO NO SE

12.- LA INFORMACION DE ESTAS PUBLICACIONES SON DE INTERES COMUN?

SI NO NO SE

13.- DENTRO DE LAS PUBLICACIONES INTERNAS ELABORAN:

- PLANEAMIENTO Y PREPARACION DE MANUALES DE TRABAJO _____
- BOLETINES Y REVISTAS PARA EL PERSONAL _____
- CARTELES _____

14.- DENTRO DE LAS PUBLICAS EXTERNAS ELABORAN:

- INFORMES ANUALES _____
- PUBLICACIONES DE CAPACITACION DE PERSONAL _____
- INFORMES SOBRE PRODUCTOS Y POLITICAS DE LA EMPRESA _____
- REVISTAS DE LA EMPRESA QUE SE ENVIAN PERIODICAMENTE _____

15.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS PARTICIPA DANDO CONFERENCIAS A DIFERENTES ASOCIACIONES E INSTITUCIONES?

SI NO NO SE

16.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS PROPORCIONA INFORMACION AL PUBLICO EN GENERAL?

SI NO NO SE

17.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS DA INFORMACION A COLEGIOS Y UNIVERSIDADES?

SI

NO

NO SE

18.- ENVIAN PERIODICAMENTE INFORMES ACERCA DE SUS ACTIVIDADES A LA DIRECCION GENERAL?

SI

NO

NO SE

19.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS REALIZA SUS PROPIOS PRESUPUESTOS?

SI

NO

NO SE

20.- EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS REALIZA ENCUESTAS E INVESTIGACIONES PARA SABER LA IMAGEN QUE DA EL INSTITUTO, ASI COMO OBTENER OPINION ACERCA DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA?

SI

NO

NO SE

Gráficas de las características organizativas

Instrucciones:

1. En las líneas que hay bajo cada variable organizativa (línea) haga el favor de colocar una *x* en el punto que, según la experiencia de usted, mejor describe su organización en los momentos actuales. (e. = now, allora.) Trate a continuación cada apartado o ítem como una variable continua desde el extremo de un lado hasta el del otro.

Parámetro organizativo					Ítem número
1. Proceso de liderazgo usados					
a. Grado en que los superiores tienen confianza en los subordinados	No tienen ninguna confianza en sus subordinados	Tienen un género condicional de confianza, tal como el maestro pudiera tenerla en su sirviente	Sustancial, pero no completa, confianza, pero con deseo a pasar de todo de aquí controlando las decisiones	Completa confianza en todas las materias	1
b. Grado en que los subordinados a su vez, tienen confianza en los superiores	No tienen confianza en los superiores	Tienen confianza, lo mismo que el sirviente en su amo	Una confianza importante pero no completa	Completa confianza por entero	2
c. Grado en que los superiores hacen gala de unas relaciones de apoyo en su conducta y hacia los demás	No muestran nada por el estilo, o virtualmente con poco que equivale a cero	Muestran una conducta de apoyo, de manera condicional, solamente en ciertas situaciones	Muestran una conducta de apoyo por lo general	Muestran una plena conducta de apoyo en todas las situaciones	3
d. Grado en que los superiores actúan de manera que los subordinados se sienten libres para discutir cosas importantes sobre sus tareas, con el superior inmediato	El subordinado se siente enteramente libre para discutir cosas respecto de su tarea con los superiores	Los subordinados se creen más bien libres para discutir cosas relativas al trabajo con el superior	Los subordinados no se creen demasiado libres para discutir cosas relativas al trabajo con el superior	Los subordinados no se encuentran libres en absoluto para discutir cosas relativas al trabajo con el superior	4
e. Grado en que el inmediato superior, al resolver los problemas planteados por el trabajo, generalmente trata de conseguir las ideas y opiniones de los subordinados, y de hacer un uso constructivo de las mismas	Siempre consigue las ideas y opiniones, y trata siempre de hacer un uso constructivo de ellas	Usualmente se hace con las ideas y opiniones, y, por lo común, trata de hacer un uso constructivo de las mismas	Algunas veces consigue las ideas y opiniones de sus subordinados para la resolución de los problemas planteados por el trabajo	Raramente consigue las ideas y opiniones de los subordinados, para la resolución de los problemas del trabajo	5
2. Carácter de las fuerzas motivacionales					
a. Motivos más bien usados	Seguridad física, necesidades económicas, y algún uso del deseo de mejorar de status	Las necesidades económicas, y el uso moderado de los motivos del ego, verbigracia un deseo de mejorar el status, afiliación y logros	Las necesidades económicas y un considerable uso del ego, amen de otros motivos de menor importancia, por ejemplo el deseo de nuevas experiencias	Completo uso del serm económico, el ego y otros motivos principales, como por ejemplo las fuerzas motivacionales derivando de los objetivos del grupo	6

YESIS CON FALLAS DE ORIGEN

Variables organizativas	Orígenes de las características organizativas (Continuación)			Nivel máximo	
A. Manera de usar las motivaciones	Antiguas, simples, ocasionales, recompensas	Recompensas y algún castigo actual o potencial	Recompensas, castigos ocasionales, y algún tipo de aplicación	Las recompensas conductivas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación, la participación de grupos, y la implicación en el establecimiento de fines, mejora de métodos, evaluación del avance habido para la consecución de los fines, etc.	7
c. Clase de actitudes desarrolladas hacia la organización y sus fines	Las actitudes resultan fuertemente favorables, pero un poderoso estímulo para el comportamiento tendiente a la puesta en práctica de los fines de la organización	Las actitudes son favorablemente favorables, y hay un comportamiento de apoyo en la puesta en práctica de los fines de la organización	Las actitudes son a veces hostiles y contrarias a los fines de la organización; en ocasiones resultan favorables a los objetivos de la misma, y apoyan el comportamiento necesario para alcanzarlos	Las actitudes usualmente son hostiles y contrarias a los fines de la organización	8
d. Grado en que las fuerzas motivacionales entran en conflicto, o se refuerzan mutuamente	Manifiesto conflicto de fuerzas, reduciendo sustancialmente sus fuerzas motivacionales que llevan a un comportamiento en apoyo de los fines de la organización	El conflicto existe, pero a menudo, ocasionalmente las fuerzas se reforzarán mutuamente, a menos en parte	Hay cierto grado de conflicto, pero a menudo las fuerzas motivacionales se reforzarán mutuamente	Las fuerzas motivacionales generalmente se refuerzan entre sí, de manera constructiva tanto como sustancial	9
e. Grado de responsabilidad asumida por cada miembro de la organización y respecto de la consecución de los fines de la misma	El personal de todos los niveles siente una verdadera responsabilidad en cuanto a los fines de la organización, y se comporta de la manera adecuada para conseguirlas	Una proporción importante del personal, especialmente en los más altos niveles, siente una verdadera responsabilidad y por lo común se comporta de manera apropiada para alcanzar los fines de la organización	El personal de dirección usualmente siente la responsabilidad, los empleados y obreros carecen de una verdadera responsabilidad en cuanto a la consecución de los fines de la empresa	Los altos niveles de la dirección sienten responsabilidad; los niveles intermedios sienten ya menos; los empleados y obreros experimentan poca responsabilidad, y con frecuencia sienten una fuerte posibilidad de comportarse de manera dañina para la organización	10
f. Actitudes hacia otros miembros de la organización	Hay unas actitudes favorables y cooperativas en todos los niveles de la organización, con una confianza mutua	Unas actitudes cooperativas, razonablemente favorables hacia los demás integrantes en la organización; pueden existir algo de competencia entre iguales, con hostilidad resultante y cierta incomodidad hacia los subordinados	Las actitudes hacia los superiores resultan serias; hay competencia por superar al superior, lo cual resulta en hostilidad hacia los iguales; la actitud hacia los subordinados es de indiferencia	Las actitudes serias hacia los superiores van acompañadas de hostilidad; hay una cierta hostilidad hacia los iguales, y desprecio por los subordinados; y con la desconfianza está sustancialmente extendida	11
g. Satisfacción experimentada	Relativamente alta satisfacción en todos los niveles de la organización, en relación a la pertenencia como miembros a la misma, la supervisión y los logros de una misma	Alguna insatisfacción que reduce la alta satisfacción en relación a la pertenencia como miembros de la organización, la supervisión y los logros de una misma	Insatisfacción o moderada satisfacción respecto a la pertenencia a la organización en calidad de miembro, la supervisión y los logros de una misma	Una moderada insatisfacción ante la pertenencia a la organización en calidad de miembro; insatisfacción también, por lo regular, sobre la supervisión, y con los logros de una misma	12

3. Carácter del proceso de comunicación

a. Grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar los objetivos de la organización

Muy escaso	Escaso	Algo, un tanto	Mucho, lo mismo con respecto a los individuos que a los grupos

b. Dirección por la que fluye la información

Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo y hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales

c. Comunicación en sentido descendente

(1) Donde se inicia

Se inicia en todos los niveles	Modelada sobre la comunicación partiendo desde arriba, pero con cierta iniciativa en los niveles menores	Primordialmente partiendo desde arriba, o modelada sobre la comunicación desde arriba	En la cima de la organización, o para mejorar las directivas impartidas desde arriba

(2) Grado en que los superiores comparten de buena gana su información con los subordinados

Les facilitan un absoluto mínimo	Solamente proporcionan a los subordinados la información que, a juicio de la superioridad, les es imprescindible	Ofrecen la información necesaria, y contestan a la mayoría de sus preguntas	Trata de dar a los subordinados toda la información oportuna, además de toda aquella que desean

(3) Grado en el cual se aceptan las comunicaciones por los subordinados

Generalmente son aceptadas, pero si no es así, resultan francas y abiertamente discutidas	Se aceptan a menudo pero, si no es así, tanto pueden ser puestas en tela de juicio como aceptadas sin problemas	Las hay que se aceptan y las hay que se miran con sospecha	Suelen ser consideradas con gran sospecha

d. Comunicación en sentido ascendente

(1) Adecuación de la comunicación en sentido ascendente con la organización de líneas

Muy escasa	Limitada	Hay algunas	Notable

(2) Sentimientos de los subordinados y de responsabilidad por la iniciación de una exacta comunicación hacia arriba

Ninguno en absoluto	Relativamente poco, ya que por lo común envía informaciones «filtradas», y aun esta sólo cuando le es «solicitada»; puede también decir que sí en todo a su jefe	Un poco o moderado grado de responsabilidad en la iniciación de una adecuada comunicación en sentido ascendente	Concedible responsabilidad sentida, y mucha iniciativa en el tema; el grupo tiene por norma comunicar toda la información oportuna y relevante

1) Necesidad de información

Grado de la necesidad de información

Virtualmente no hay fuerzas distorsionadas y si otras potencias para mantener el equilibrio.	Fuerzas casi iguales por distorsiones de la información, o la vez de muchas otras fuerzas que contrarrestan, accidentalmente.	Muchas más en pro de la distorsión: la también en una comunicación honesta.	Fuerzas poderosas para distorsionar la información e impedir el equilibrio.
--	---	---	---

20

2) Necesidad de información ascendente

Exacta	La información que el jefe quiere es efectivamente buena; el resto de la información puede quedar limitada, o darse solamente de modo casual, con "sugerencias".	La información que el jefe quiere no fluye realmente, el resto de la información es restringida y filtrada.	Tiende a ser inexacta
--------	--	---	-----------------------

21

3) Necesidad de información ascendente, y del equilibrio ascendente

No hay necesidad de ningún sistema suplementario para transmitir hacia arriba la información.	Ligera necesidad de un sistema suplementario, pueden utilizarse los sistemas basados en las sugerencias.	La comunicación en sentido ascendente es a menudo restringida por el jefe y sus colegas semejantes.	Gran necesidad de suplementar la comunicación en sentido ascendente mediante un procedimiento basado en el espionaje, o los sistemas de sugerencias, en fin, artificios similares.
---	--	---	--

22

4) Necesidad de información ascendente

La información es básicamente buena y el jefe es competente, con honestidad.	Normalmente buena, a menos de la competencia entre iguales.	Varios desde buena a buena.	Varios desde buena a excelente.
--	---	-----------------------------	---------------------------------

5) Grado de acercamiento psicológico entre las superiores y los subordinados, y la comunicación entre los superiores y los subordinados en el trabajo

Por lo general un trato muy cercano entre ambos.	Existe un trato bastante estrecho.	Puede haber un trato relativamente estrecho o más que lo normal en su lugar, excepto el papel.	Trato muy distante.
--	------------------------------------	--	---------------------

6) ¿Hasta qué punto conoce y comprende los problemas de los subordinados?

Conoce y comprende los problemas de los subordinados muy bien.	Conoce y comprende los problemas de los subordinados.	Tiene ideas correctas sobre los problemas de los subordinados.	Conoce de oír hablar y comprenderlos.
--	---	--	---------------------------------------

<p>(2) Hasta que punto son exactas las impresiones que tiene sobre sus subordinados, y las que experimentan éstos al mismo con relación a aquellos.</p>	<p>Mediada las impresiones</p>	<p>Se producen con frecuencia errores en algunos puntos</p>	<p>Las impresiones mutuas resultan ser moderadamente exactas</p>	<p>Por lo regular son bastante exactas las impresiones mutuas</p>	<p>20</p>
<p>4. Carácter de las relaciones de interacción e influencia a. Grado y carácter de la interacción</p>	<p>Una extrema y amistosa interacción, con alto grado de confianza</p>	<p>Moderada interacción acompañada a menudo de un notable grado de confianza</p>	<p>Escasa interacción, y a veces con una postura condicionalmente que adoptan los superiores; por parte de las subordinadas se exhibe temor y predilección</p>	<p>Escasa interacción, a veces con miedo y desagrado</p>	<p>27</p>
<p>b. Grado de espíritu de trabajo en equipo que se presenta</p>	<p>Grado muy sustancial a través de toda la organización</p>	<p>Un grado muy moderado</p>	<p>Relativamente escaso</p>	<p>Ninguno</p>	<p>28</p>
<p>c. Grado en el que los subordinados pueden influenciar los planes, métodos, y actividades de sus unidades y departamentos (1) Conforme a las estimaciones de superiores</p>	<p>Nada</p>	<p>Virtualmente nada</p>	<p>En grado muy moderado</p>	<p>Bastante considerable</p>	<p>29</p>
<p>(2) Conforme a las estimaciones de los subordinados</p>	<p>Ninguno, excepto a través de la organización informal, o vía los medios sindicales</p>	<p>Escaso, o a veces a través de la organización informal, o vía los medios sindicales</p>	<p>Un grado moderado tanto dentro como fuera de los medios sindicales (donde existen)</p>	<p>En grado sustancial, tanto dentro como por intermedio de los medios sindicales (donde existen)</p>	<p>30</p>
<p>d. Grado de influencia real que los superiores pueden ejercer en cuanto a las fines, actividad y métodos, de sus unidades y departamentos, según se experimenta</p>	<p>Se dice que resulta sustancial, pero en realidad es moderada a menos que esté presente la capacidad para ejercer un severo castigo si llega el caso</p>	<p>Oscila entre moderada y alta, especialmente para los más altos niveles de la organización</p>	<p>Va desde la moderada a lo bastante en general para imponer la mayoría de la organización</p>	<p>Sustancial, pero a menudo es aliado indirectamente, como en el ejemplo de las líneas de comunicación de interacción e influencia</p>	

<p>4. Grado en el que la estructura misma otorga, permitiendo a una parte de la organización ejercer influencia sobre las otras partes</p>	<p>Una estructura altamente efectiva permite, en su conjunto, ejercer influencia en todas direcciones</p>	<p>Estructura moderadamente eficaz. La influencia ejercida lo es principalmente a través de las líneas verticales</p>	<p>Una capacidad limitada disponible, pero la influencia se ejerce principalmente via las líneas verticales, y sobre todo en sentido descendente</p>	<p>La estructura efectiva virtualmente no está presente</p>	<p>32</p>
--	---	---	--	---	-----------

<p>5. Carácter de las pautas de toma de decisiones:</p> <p>a. (En qué nivel de la organización se adoptan realmente, formalmente las decisiones?)</p>	<p>El grueso de las decisiones se adoptan en el nivel superior de la organización</p>	<p>La política general se decide en el nivel superior, pero muchas decisiones que afectan directamente se toman a niveles inferiores, siendo usualmente controladas y comprobadas por el mando superior antes de la acción</p>	<p>Las decisiones amplias de tipo línea general de la empresa se adoptan en lo alto, pero las de carácter más específicas se toman a niveles inferiores</p>	<p>La toma de decisiones se realiza básicamente en todo el ámbito de la organización, bien integrada con el proceso de enlace y ligazón que aglutina los grupos múltiples interrelacionados</p>	<p>33</p>
---	---	--	---	---	-----------

<p>6. (¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información disponible para la toma de decisiones, en el momento que éstas realmente se adoptan en definitiva?)</p>	<p>La información es generalmente inadecuada e inexacta</p>	<p>La información es más bien inadecuada e inexacta</p>	<p>Hay disponible una información razonablemente adecuada y exacta</p>	<p>Hay disponible una información relativamente adecuada, exacta y completa, basada tanto en las mediciones como en el flujo efectivo de la información por todos los niveles de la organización considerada</p>	<p>34</p>
---	---	---	--	--	-----------

<p>a. (¿Hasta qué punto están las encargas de tomar las decisiones en condiciones de apreciar las posibilidades particularmente específicas que aquejan a los niveles inferiores de la organización?)</p>	<p>Generalmente se encuentran más bien carencias de los problemas</p>	<p>Moderadamente buenas conexiones de los problemas</p>	<p>Buen conocimiento y conciencia de algunos, y no sobre nada, en cambio, de otros</p>	<p>A menudo realizan desconocimientos por completo o, en el mejor de los casos, sólo disponen de un conocimiento limitado</p>	<p>35</p>
---	---	---	--	---	-----------

<p>d. Grado en el que las comunicaciones técnicas y profesionales se usan en la toma de decisiones</p>	<p>Solamente cuando las mismas se poseen en los más altos niveles de la organización</p>	<p>Se usa gran parte de la, al respecto, disponible en los niveles más altos y en los intermedios</p>	<p>Buena parte de la que hay disponible en los niveles superiores, medios, e inferiores, es utilizada</p>	<p>Buena parte de la que hay disponible en todo el ámbito de la organización viene siendo utilizada</p>	<p>36</p>
--	--	---	---	---	-----------

Variables organizativas

Grados de las variables organizativas (Continuación)

... firm
número

<p>5. ¿Se basa la toma de decisiones en el modelo de grupos o en el hombre o hombre? ¿Cómo se distribuye el trabajo en equipo?</p>	<p>Solamente se interesan por el modelo hombre o hombre, y distribuyen el trabajo en equipo</p>	<p>Hombres o hombre por empresa, distribuyendo el trabajo en equipo</p>	<p>Tanto hombre a hombre como grupo, en parte asigna el trabajo en equipo</p>	<p>Ampliamente basado en los grupos, y se asigna el trabajo en equipo</p>	40
<p>6. Carácter de la fijación de los objetivos a. Mientras en que momento se fijan</p>	<p>Excepto en los casos de emergencia, los objetivos se fijan usualmente por los grupos participativos</p>	<p>Los objetivos se fijan conforme a los deseos publicados al efecto, tras discusión con los subordinados de los problemas y de la acción prevista al efecto</p>	<p>Se publican los órdenes, y eso es todo, aunque, por otra parte, pueden ser más o menos alguna oportunidad de comentario</p>	<p>Se publican los órdenes, y no hay más</p>	41
<p>a. ¿Hasta qué extremo tienden a reformarse los distintos niveles jerárquicos en caso de la obtención de las metas de actuación?</p>	<p>Los objetivos se fijan por todos los niveles de la organización, aun cuando los cambios inferiores de la misma o pocas personas se alcanzan metas más altas que los cambios superiores</p>	<p>Los altos fines son basados por los niveles elevados de la organización, los que, ocasionalmente, encuentran resistencia en los niveles inferiores</p>	<p>Los altos fines son basados por los niveles superiores de la organización, y a menudo resistidos moderadamente por los subordinados</p>	<p>Los altos fines son basados con abstracción por el alto director, y generalmente suelen resistirse a éstos los subordinados</p>	42
<p>c. ¿Hay fuerzas para aceptar, resistir, y aún rechazar los objetivos?</p>	<p>Los fines son abiertamente aceptados, pero, de manera subordinada y no confesada, tropiezan con una fuerte resistencia</p>	<p>Los fines son abiertamente aceptados, pero a menudo resulta que se enfrentan a cierta resistencia subordinada, al menos en un grado moderado</p>	<p>Los objetivos son abiertamente aceptados, pero a veces con alguna resistencia subordinada</p>	<p>Los objetivos son totalmente aceptados, a la vez en el plano de la unidad y en el de la subunidad</p>	43
<p>7. Carácter de las funciones de control a. ¿En qué niveles jerárquicos de la organización hay una preocupación personal e importante, respecto a la actuación de las funciones de control?</p>	<p>Solamente en la categoría crítica</p>	<p>Primordial o principalmente en los niveles más elevados</p>	<p>En primer lugar dentro de los cambios superiores, pero hay cierta participación de responsabilidad en los intermedios, y, en menor grado, también en los niveles inferiores de la empresa</p>	<p>La preocupación por la actuación de las funciones de control se extiende a todas las profesiones, en los ambientes todos de la organización</p>	44

5. ¿En qué grado son exactas las informaciones y las actividades para evaluar el estado y las funciones de control y en qué medida existen también en la organización espores de distorsiones y falsas referidas?

Fuerzas presentes para obtener una exacta y completa información, a fin de evitar el propio error humano, y el consentimiento de los grupos propios y relacionados, son con carácter de ahí que la información y las mediciones tiendan a ser más completa y exacta

En este grado de precisión para protegerse uno mismo y a sus colegas, y de ahí que haya igualmente cierta precisión distorsionada, la información es tan sólo moderadamente exacta, y contiene por supuesto algunas inexactitudes

Hay fuerzas totalmente presentes que distorsionan y falsifican la información. De ahí que las mediciones y la información resulten a menudo incompletas e inexactas

Hay fuerzas muy presentes que distorsionan y falsifican. Como consecuencia, las mediciones y la información aparecen sustancialmente incompletas, y son a menudo falsas

45

6. Grado en el cual la revisión y funciones de control se hallan concentradas

Alcance concentradas y sólo en los órdenes superiores de la dirección

Se encuentran relativamente muy concentradas, con algún control delegado respecto a los niveles intermedios y bajos

Hay una moderada delegación en sentido descendente de las tareas de revisión y control. Éstas tareas las cumplen tanto los niveles más altos como los bajos de la organización

La revisión y el control se llevan a cabo en todos los niveles, con la circunstancia de que, en ocasiones, las unidades más bajas

46

d. Grado en el que hay en presencia una organización informal, y en qué grado en ejecución de los objetivos de la organización formal

La organización informal está presente, y se opone a los objetivos

La organización informal usualmente está presente, y, en parte, se opone a los objetivos de la organización formal

La organización informal podría estar presente, y, en caso afirmativo, o bien existir parcialmente en línea de la organización formal

La organización formal y la informal son una cosa y la misma de ahí que

47

e. Grado en que los datos de control (verificación, la exactitud y las ayudas de productividad, etc.), se utilizan para evaluar, o para la resolución de los problemas, en grado, por parte de los gerentes y empleados no superiores, o son usadas por los superiores de una forma puntual, o simplemente para la ejecución de la política

Se usan para fijación de la política global, y, usualmente, de una manera puntual

Se usan para fijación de la política, a la vez que para la recompensa y el control, en ocasiones puntualmente se utilizan un tanto para la política, pero siempre de acuerdo con otros

Se usan con énfasis usualmente en las recompensas, pero algunas veces también puntualmente se utilizan para el acuerdo con los órdenes, algunas veces también para autogestión

Usados para la autogestión, y para una resolución y para la fijación de los problemas, pero no se utilizan puntualmente en ningún caso

48

Variable
organizativa

Gráfico de las características organizativas (Conclusión)

Ítem
número

E. Los fines de actuación y el entrenamiento

a. Nivel de actuación y objetivos, que los superiores tratan de conseguir a través de la organización

Buscan conseguir unos niveles extraordinariamente altos

Algunos buscan niveles sumamente elevados

Buscan niveles altos

Buscan unos niveles normales, promedio



b. Grado en el que usted haya recibido la clase de entrenamiento que habría deseado

No ha recibido ningún entrenamiento para la gestión del tipo por usted deseado

Ha recibido algún entrenamiento para la gestión del tipo por usted deseado

Ha recibido mucho entrenamiento para la gestión del tipo por usted deseado

Ha recibido bastante entrenamiento para la gestión del tipo por usted deseado



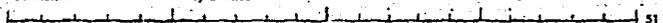
c. Adecuación de los recursos para el entrenamiento, facilitados para ayudarle a usted a entrenar a sus subordinados

Los recursos para el entrenamiento son excelentes

Los recursos para el entrenamiento son muy buenos

Los recursos para el entrenamiento son buenos

Los recursos para el entrenamiento son aceptables solamente



La tabla que aparece arriba puede usarse para otros propósitos mediante una apropiada modificación en las instrucciones. En el capítulo 2, por ejemplo, la tabla se utilizó para obtener de los directivos sus descripciones de unas organizaciones particularmente altas o bajas en su productividad. Las directrices que transcribimos a continuación indicarán otros usos posibles.

Instrucciones del ítem E

En la línea existente debajo de cada variable organizativa (ítem) anote, por favor, la clase de organización que está usted tratando de crear, a base del sistema de gestión y dirección que usted mismo aplica. Trate cada apartado o ítem como una variable continua, desde el extremo de un lado hasta el otro. Ponga una marca de comprobación en cada línea para demostrar la clase de gestión que está usted usando, y el tipo de organización que se dispone a crear usted.

Instrucciones del ítem D

En la línea por debajo de cada variable organizativa (ítem), indique por favor, mediante una marca apropiada, desde el extremo a su organización con respecto a dicho apartado o ítem. Trate cada ítem como una variable continua desde el extremo de un lado hasta el otro.

A N E X O S

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO.
FUNDAMENTOS DE ADMINSITRACION.
- 2.- DALE ERNEST.
METODOS MODERNOS DE DIRECCION DE ENPRESAS.
EDIT. TROQUEL MEX.
- 3.- CHIAVENATO IDALBERTO.
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.
EDIT. MC. GRAW-HILL 1985.
- 4.- RIOS SZALAY ADALBERTO.
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION.
U.N.A.M. 1985.
- 5.- HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONELL.
CURSO DE ADMINSITRACION MODERNA. UN ANALISIS DE LAS FUNCIO-
NES DE LA ADMINISTRACION.
EDIT. MC. GRAW-HILL 1979
- 6.- CERTO C. SAMUEL.
ADMINSITRACION MODERNA.
EDIT. INTERAMERICANA 1984.
- 7.- CHIAVENATO IDALBERTO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
EDIT. MC. GRAW-HILL 1985.
- 8.- REYES PONCE AGUSTIN.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1a. PARTE.
EDIT. LIMUSA. 1984.
- 9.- FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO.
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.
U. N. A. M. 1985 .
- 10.- FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
U. N. A. M. 1975.

- 11.- BOWDICH L. JAMES.
COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION.
EDIT. AGNAMEX. 1981.
- 12.- RENSIS LIKERT.
UN NUEVO METODO DE GESTION Y DIRECCION.
EDIT. DEUSTO 1981.
- 13.- FREDERICK W. TAYLOR.
PRINCIPIO DE LA ADMINSTRACION CIENTIFICA.
EDIT. HERRERO HNOS. 1984.
- 14.- HENRY FAYOL.
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL.
EDIT. HERRERO HNOS. 1980.