

300602 10



**UNIVERSIDAD LA SALLE** <sup>2<sup>da</sup></sup>

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**“COMPORTAMIENTO HUMANO  
EN LAS ORGANIZACIONES”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**JOSE DE JESUS GRANADOS RODRIGUEZ**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO, D. F.**

**1989**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## INDICE

INTRODUCCION.....	V.
1. IMPORTANCIA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO PARA LA ADMINISTRACION.....	1.
1.1 DESARROLLO HUMANO, INTEGRAL Y PRODUCTIVIDAD: RETO FUNDAMENTAL PARA LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.....	2.
1.2 NATURALEZA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO: ENFOQUE DE SISTEMAS Y PUNTO DE VISTA INTERDISCIPLINARIO.....	5.
1.3 OBJETO COMUN Y CLASIFICACION DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.....	6.
1.4 FINALIDADES HUMANISTAS Y PRACTICAS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.....	10.
1.5 INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL U ORGANIZACIONAL.....	11.
1.6 ANTECEDENTES HISTORICOS Y EVOLUCION DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN MEXICO.....	12.
1.7 APLICACIONES CONCRETAS DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL A LA DIRECCION PROFESIONAL DE LAS EMPRESAS.....	13.
2. INDIVIDUO, ORGANIZACION Y MEDIO AMBIENTE: PUNTOS DE REFERENCIA DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	15.
2.1 EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS: HACIA UNA FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION.....	15.
2.2 EL HOMBRE INDIVIDUAL: LA UNIDAD BASICA DE LAS ORGANIZACIONES.....	17.
2.3 EL HOMBRE COMO SISTEMA BIOPSIKO-SOCIAL Y ESPIRITUAL.....	18.
2.4 EL INDIVIDUO Y SUS OBJETIVOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	19.
2.5 EL TRABAJO HUMANO COMO MEDIO DE REALIZACION PERSONAL.....	20.
2.6 LA ORGANIZACION COMO OBJETO DE LA PSICOLOGIA CARACTERISTICAS QUE DEFINEN A LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.....	22.
2.7 LAS ORGANIZACIONES Y EL CONCEPTO DE SISTEMAS: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE COMUNICACION.....	22.
2.8 TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICO-SOCIAL.....	24.
2.9 OBJETIVOS Y DESENVOLVIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.....	25.
2.10 IMPLICACIONES PSICO-SOCIALES DE LOS TIPOS MAS COMUNES DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES. LINEAL, FUNCIONAL, MIXTA Y MATRICIAL.....	26.
2.11 LA ORGANIZACION Y SU AMBIENTE FISICO, ECONOMICO, SOCIAL, POLITICO, LEGAL Y CULTURAL.....	27.
2.12 IMPACTO PSICO-SOCIAL DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS Y SOCIO-ECO-POLITICOS.....	32.

3.	ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	33.
3.1	DEFINICION DE LA PERSONALIDAD Y TEORIA DE LA ORGANIZACION DE LA PERSONALIDAD.....	34.
3.2	NATURALEZA Y OPERACION DE LA CONDUCTA HUMANA: SENSORPERCEPCION, VALORACION, RAZONAMIENTO, DECISION Y RESPUESTA INTELIGENTE Y LIBRE.....	34.
3.3	PERSONALIDAD EFICIENTE CONTRA PERSONALIDAD INEFICIENTE.....	36.
3.4	FILOSOFIA DE LA VIDA Y PSICOSINESIS DE NECESIDADES, DESEOS, OBJETIVOS Y ESCALA DE VALORES.....	37.
3.5	AUTOIMAGEN Y AUTOESTIMA: CLAVES DEL EXITO PERSONAL.....	38.
3.6	MADUREZ PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS.....	39.
3.7	MADUREZ EN EL TRABAJO: ACTITUDES, ACCIONES Y LOGROS.....	40.
3.8	MOTIVACIONES DEL INDIVIDUO PARA TRABAJAR: TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION.....	41.
3.9	PLANEACION DE VIDA Y CARRERA: SINTESIS Y RECOMPENSAS DE LA INTEGRACION PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL.....	42.
3.10	BASES PSICOLOGICAS DEL APRENDIZAJE, DESARROLLO CONTRA DEFORMACION DE LOS INDIVIDUOS.....	43.
3.11	PATOLOGIA DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN EL TRABAJO: CONFLICTOS, NEUROSIS, PSICOSIS, FRUSTRACIONES Y COMPLEJOS.....	44.
3.12	MECANISMOS PSICOLOGICOS DEL INDIVIDUO ANTE LA REALIDAD.....	46.
3.13	CONCIENCIA DE SI MISMO, REVALORACION PERSONAL Y AJUSTE DE LA PERSONALIDAD: ORIENTACION PSICOLOGICA DEL INDIVIDUO EN LA EMPRESA.....	48.
3.14	DEPENDENCIA E INDEPENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: BASES PSICOLOGICAS DE LA ETICA PROFESIONAL Y LABORAL.....	49.
3.15	PERSONALIDAD E INTEGRACION AL PUESTO: ADOPCION DEL PAPEL O ROL DENTRO DE LA ORGANIZACION.....	51.
4.	ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	52.
4.1	CONCEPTO DE GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO.....	52.
4.2	NATURALEZA Y DIMENSIONES DEL TRABAJO EN GRUPO: ORGANIZACION Y COMUNICACION FORMALES O INFORMALES.....	52.
4.3	DINAMICA DEL TRABAJO EN GRUPO: AFILIACION, IMPLANTACION DE NORMAS, PARTICIPACION, DECISIONES, COHESION Y SEPARACION.....	54.
4.4	CLIMA DE TRABAJO Y COMPORTAMIENTO INTRAORGANIZACIONAL.....	55.
4.5	ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS: OBSERVACION Y DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....	56.
4.6	DESORGANIZACION Y PATOLOGIA: CONFLICTOS INTRAGRUPALES E INTERGRUPALES.....	57.

4.7	ANALISIS DEL GRADO DE SALUD PSICO-SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES: COMPETENCIA CONTRA INCOMPETENCIA ORGANIZACIONAL .....	58.
4.8	COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO O FUNCIONAL .....	59.
4.9	COMPORTAMIENTO BUROCRATICO DISFUNCIONAL .....	60.
4.10	RELACIONES ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA .....	62.
4.11	RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS MANDOS INTERMEDIOS .....	62.
4.12	COMPORTAMIENTO INTERORGANIZACIONAL .....	63.
4.13	COOPERACION Y COMPETENCIA ENTRE ORGANIZACIONES PERTENECIENTES AL MISMO GRUPO EMPRESARIAL .....	63.
4.14	COOPERACION Y COMPETENCIA ENTRE ORGANIZACIONES PERTENECIENTES A GRUPOS DISTINTOS .....	64.
4.15	PAPEL DE LA DIRECCION GENERAL FRENTE AL DESARROLLO DE LA SALUD PSICO-SOCIAL DE LA ORGANIZACION Y DE SU IMAGEN EXTERNA .....	65.
5.	TEORIAS CERCENCIALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL .....	66.
5.1	PRINCIPIOS PSICOLOGICOS DE LA AUTORIDAD: INFLUENCIA, PODER, STATUS, RETOS Y PROYECCION .....	68.
5.2	PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS SUPERVISORES. TENDENCIAS MAS COMUNES EN EL MEDIO MEXICANO .....	69.
5.3	TEORIA DE ORGANIZACION Y GERENCIA (RENSIS LIKERT) .....	70.
5.4	TEORIA DE FACTORES HIGIENICOS (FREDERICK MERZBERG) .....	73.
5.5	TEORIA DE RELACIONES MADURAS (CHRIS ARGYRIS) .....	76.
5.6	TEORIAS "X" Y "Y" (DOUGLAS MCGREGOR) .....	77.
5.7	TEORIA DEL MOTIVO DEL LOGRO (DAVID C. McCLELLAND) .....	78.
5.8	TEORIA "Z" (WILLIAM OUCHI) .....	80.
5.9	TEORIA DEL GRID GERENCIAL (ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON) .....	81.
5.10	DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL PERSONAL EN MATERIA DE SUPERVISION Y MOTIVACION .....	83.
5.11	ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LAS DECISIONES DE LOS SUPERVISORES HACIA SUS SOBORDINADOS: SELECCION, FIJACION DE NORMAS DE ACTUACION, CAPACITACION, EVALUACION, PROMOCION, REMUNERACION, SEPARACION .....	84.
5.12	DISCIPLINA EN EL TRABAJO. TIPOS DE DISCIPLINA Y BASES PARA SU APLICACION .....	85.
6.	DESARROLLO DEL LIDERAZGO EFECTIVO Y DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL .....	87.
6.1	EL CONCEPTO DE LIDERAZGO Y SUS BASES PSICOLOGICAS .....	87.
6.2	TIPOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EFECTIVIDAD CONTRA AFECTIVIDAD .....	88.
6.3	NUEVOS ROLES PARA LOS GERENTES PROACTIVOS: EQUILIBRIO DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, INNOVACION Y SERVICIOS .....	90.
6.4	AUTOEXAMEN DE EFECTIVIDAD EJECUTIVA Y LAS BASES DEL EXITO EN EL MANDO .....	90.
6.5	EL CONCEPTO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL Y SUS BASES PSICOLOGICAS .....	92.
6.6	PRODUCTIVIDAD DEL FACTOR HUMANO .....	94.

6.7	CREACION DE LEALTAD ENTRE LA ORGANIZACION Y SUS MIEMBROS.....	95.
6.8	ANALISIS Y PREVENCION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	98.
6.9	AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	99.
6.10	DIRECCION POR RESULTADOS.....	100.
6.11	LIDERAZGO SITUACIONAL.....	104.
6.12	DESARROLLO DE LIDERES MADUROS Y DE ORGANIZACIONES MADURAS.....	108.
6.13	BASES PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA ORGANIZACION.....	110.
7.	CAMBIO PLANEADO Y MODIFICADO DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL.....	112.
7.1	DEFINICION Y CLASES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	112.
7.2	VINCULACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON EL DESARROLLO PERSONAL.....	113.
7.3	CAMBIO CONDUCTUAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA. CUESTIONES ETICAS Y ESTRATEGICAS.....	114.
7.4	ESTRATEGIAS DE CAMBIO CONDUCTUAL.....	115.
7.5	TEORIA Y METODO DE LA APLICACION DE LAS CIENCIAS CONDUCTUALES AL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO.....	117.
7.6	PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE LA CONDUCTA.....	119.
7.7	PSICOLOGIA DE LA CREATIVIDAD: EL PROCESO CREATIVO Y TIPOS DE INDIVIDUOS CREATIVOS.....	121.
7.8	CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES CREATIVAS: CLIMA DE ESTIMULO A LA CREATIVIDAD.....	124.
7.9	FUNCIONES DE LAS PERSONAS MENOS CREATIVAS.....	125.
7.10	DESARROLLO DE TALENTO ADMINISTRATIVO Y CREATIVO.....	126.
7.11	DESAFIOS DEL FUTURO A LAS ORGANIZACIONES Y DIRECTIVOS CREATIVOS.....	127.
7.12	LAS ORGANIZACIONES Y EL HOMBRE DEL MAÑANA.....	128.
	CONCLUSIONES.....	vi.
	RECOMENDACIONES.....	vii.
	BIBLIOGRAFIA.....	viii.

## INTRODUCCION

En una organización, el administrador es la persona encargada del rendimiento de uno o más subordinados. Por ello, ser administrador representa un tipo especial de reto. Las personas son los recursos fundamentales de las empresas, y los administradores deben asegurarse que sean bien utilizados. Dicho en pocas palabras, el trabajo del administrador consiste en hacer cosas a través de otros.

El Comportamiento Humano en las Organizaciones es el estudio de los individuos y grupos en las empresas. Este cuerpo de conocimientos es importante para todos los administradores. Si éstos son capaces, podrán prever y planear los problemas que pueden surgir con los recursos humanos o aprovechar las distintas oportunidades, con el fin de dirigir el comportamiento de los individuos y el grupo hacia resultados productivos. El conocimiento del comportamiento humano permite entender las situaciones de trabajo, para poder predecir y controlar sus consecuencias.

Este Seminario de Investigación desarrolla el temario de la materia Comportamiento Humano en las Organizaciones, de acuerdo al plan de estudios del año 1985 de la Universidad Nacional Autónoma de México, lo cual hago con el fin de que los profesores al impartir dicha materia, y sus alumnos al estudiarla, tengan un apoyo didáctico suficiente sobre ella.

## 1.6 IMPORTANCIA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO PARA LA ADMINISTRACION

"La Psicología no es la única ciencia que describe, explica predice y controla la conducta. Las ciencias del comportamiento (Antropología, Sociología, la Ciencia Política y la Psicología) están tan íntimamente relacionadas, que a menudo resulta difícil decir donde termina una y donde comienza otra"(1). Por ejemplo, todas ellas verán en una manifestación universitaria un tema de estudio, pero la forma de abordarlo y explicarlo será diferente.

Un antropólogo verá las actividades diarias en función de los patrones culturales y rituales. Señalará que pronunciar un discurso sobre una caja es una tradición muy arraigada en Estados Unidos; que tomarse de las manos y formar una barricada humana se asemeja a la danza de la serpiente de los japoneses; que en los movimientos políticos, lo mismo que en las sociedades primitivas, la gente se da el tratamiento de hermano aunque no tengan ningún parentesco entre ellos.

Al sociólogo le interesarán ante todo las interacciones de los grupos que se formarán y los vínculos que se crearán entre los miembros. Las multitudes, nos dirá el sociólogo, observan un comportamiento distinto al del individuo y al de los grupos pequeños. La multitud adquiere una estructura organizacional y un sistema de status. Elabora e impone sus propios códigos de comportamiento correcto e incorrecto.

(1) MORRIS CHARLES C. PSICOLOGIA, UN NUEVO ENFOQUE. MEXICO, 1987. 601 PAGINAS. P.C. 11.



Un politólogo se centrará en la distribución del poder y la autoridad entre los líderes y grupos. Como al economista le interesa la distribución de los bienes, notará que los estudiantes tienen una actitud ante la propiedad que difiere de la de la mayor parte de los adultos. El historiador tratará de comparar este evento con otros del pasado y averiguará las causas.

Un psicólogo al analizar la misma situación se concentrará en cómo se comportan los individuos en la multitud y por qué lo hacen en una forma determinada.

Al analizar estos ejemplos, podemos darnos cuenta de la gran importancia que tiene para la administración el poder contar con el apoyo de las ciencias del comportamiento para comprender porque el individuo se comporta de una forma u otra dentro de las organizaciones.

#### 1.1 DESARROLLO HUMANO, INTEGRAL Y PRODUCTIVIDAD: RETO FUNDAMENTAL PARA LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Al observar los marcados contrastes que rodeaban los primeros días de la Revolución Industrial, hoy al acercarse su fin, encontramos que nuestro mundo está marcado por contrastes muy dramáticos. Un análisis de las probabilidades asociadas con esta década revela que sin duda es el mejor de los tiempos y el peor de los tiempos.

Es más difícil ser precisos en cuanto a lo que la última parte del decenio de 1980 y los años siguientes ofrecerán a los administradores del futuro. Sin embargo, aquellos que piensan seriamente acerca del futuro se encuentran generalmente de acuerdo sobre ciertas tendencias, en

particular las relativas al ambiente, la gente y la tecnología.

La responsabilidad de un administrador, pues, se extiende a la voluntad y habilidad para anticiparse a las circunstancias cambiantes del ambiente y tratarlas con el correr del tiempo. El considerar el ambiente del futuro, puede servir para identificar muchos retos que emergen y que muy probablemente caracterizarán el mundo del trabajo hasta bien entrado el decenio de 1990 y aún más allá.

Las proyecciones relativas a la ubicación de los trabajos en el futuro por lo general anticipan que habrá muchos disponibles, pero estarán distribuidos de manera diferente a como lo estuvieron en el pasado. Muchos de estos nuevos trabajos irán para las personas en las industrias de servicio y áreas de alta tecnología que aumentan en la creación de computadores y del procesamiento electrónico de información. Además del servicio y la alta tecnología, existen otras fuerzas que operan en la economía.

La creación de empleos, en el presente y en el futuro incluye negocios pequeños y medianos que acentúan el interés en las empresas y en las innovaciones. Al administrador del futuro se le puede pedir que trabaje y se desempeñe en industrias como esas, donde son la norma, la creatividad personal y el tamaño pequeño de la organización.

Empezando con el embargo petrolero y la crisis de energéticos de los primeros años de 1970, la economía mundial resintió el deterioro económico opuesto al crecimiento. Hasta ese momento, los investigadores de la administración, en

particular, habian permitido que el fenómeno del crecimiento predominará en su atención. Sin embargo ahora, los tiempos cambiantes han traído una atención apropiada a la declinación organizacional así como al crecimiento.

La preocupación por el crecimiento cedió en el decenio de 1970 y a principios de 1980 ante el reconocimiento de que los tiempos de retraimiento pueden presentar retos administrativos especiales. Los administradores del mañana deben estar preparados para triunfar tanto en las cumbres como en los valles en estos tiempos cambiantes. Tienen mucha importancia las demandas asociadas a una mayor adaptación y cambio, incluyendo la necesidad de ajustes en la fuerza de trabajo y las estructuras de las organizaciones.

Un administrador no puede estar conforme con solo considerar la opinión de que la administración para el crecimiento es la preocupación predominante. La productividad ha vuelto a emerger en el vocabulario de la administración como palabra clave en el decenio de 1980. Este enfoque de productividad, como criterio de los logros en el trabajo, servirá como apoyo para la administración en el futuro.

La productividad es una medida de la cantidad y calidad del desempeño del trabajo con la utilización de los recursos necesarios. En el contexto del comportamiento organizacional, la productividad refleja un criterio amplio del desempeño que incluye una medida del éxito o fracaso en el uso de los recursos. En la economía de hoy y de mañana ya no basta la eficacia para lograr que se haga el trabajo, es necesario

obtener eficiencia en el uso de recursos, tanto materiales como humanos.

Una parte importante del trabajo del administrador moderno consiste en incluir el establecimiento y mantenimiento de las condiciones necesarias para asegurar la productividad del lugar de trabajo. A su vez, la productividad depende de la obtención de un sistema total de desempeño en el cual funcionen unidos y de manera adecuada los individuos, los grupos y todo el complejo organizacional. Este es el criterio de éxito que la sociedad actualmente pide a sus organizaciones.

#### 1.2 NATURALEZA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO: ENFOQUE DE SISTEMAS Y PUNTO DE VISTA INTERDISCIPLINARIO

Una manera de analizar a las organizaciones consiste en observarlas como sistemas abiertos o sistemas sociales. Dado que las organizaciones, en última instancia, están formadas por personas y dependen de los esfuerzos de éstas para lograr sus metas, son en realidad sistemas sociales. Pero, si bien es cierto que las organizaciones están formadas por sus recursos humanos, son mucho más que eso. También incluyen maquinaria, equipo, materias primas, instalaciones y dinero que permite a las personas producir los bienes o servicios.

Dada su condición de sistemas abiertos, las organizaciones transforman los recursos humanos y físicos, que reciben del ambiente donde actúan, en bienes o servicios, que son devueltos al ambiente para su consumo. Los bienes o servicios son los productos finales de un proceso de transformación de recursos.

Tomemos como ejemplo a una empresa que produce partes electrónicas para las computadoras. Las personas son los recursos humanos de entrada, que vienen a ser parte del proceso de transformación, que interactúan y se combinan con varios recursos físicos de entrada para crear el producto terminado. Tanto los recursos humanos como los físicos se obtienen del ambiente externo. Ambos son transformados por la organización en partes de computadoras, consumidas por los miembros del entorno social. En este ejemplo, el precio que pagan los consumidores por las partes de la computadora viene a constituir un importante recurso de entrada para la organización. De la capacidad que tenga la organización para vender los componentes hoy, dependerá la obtención de los recursos necesarios para producir más componentes mañana.

A menudo resulta útil ver a la organización y sus subunidades como sistemas abiertos que transforman los recursos de entrada en productos terminados. Una ventaja relevante que da esta visualización de las organizaciones, es el conocimiento de que la supervivencia de ellas depende de su habilidad para satisfacer las demandas de los consumidores. Esta interdependencia entre entrada y producto terminado, entre un sistema y su ambiente, ejerce una importante influencia sobre las organizaciones y las personas que trabajan en ellas.

### 1.3 OBJETO COMUN Y CLASIFICACION DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

El Comportamiento Organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y, por lo mismo, se construye a partir de

las aportaciones hechas por estas ciencias.

Sus Áreas predominantes son: Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y Ciencia Política. Las aportaciones de los psicólogos se centran en el nivel individual del análisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a mejorar el conocimiento de los conceptos sociales, procesos de grupo y organización. A continuación se resumen las características de cada una de estas ciencias, que en conjunto constituyen una disciplina autónoma: El Comportamiento Organizacional.

Psicología: "La Psicología es la ciencia que mide, explica y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales"(2). Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Los que han hecho aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional y siguen haciéndolas son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores y, sobre todo, los psicólogos organizacionales.

En un principio estos últimos se ocuparon de los problemas de la fatiga, aburrimiento y todos los demás factores conexos con las condiciones de trabajo que obstaculizaban una eficiente realización del trabajo. En los últimos años, sus contribuciones se ampliaron y ahora comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y

(2)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 8.

las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la medición de actitudes.

Sociología: "A diferencia de los psicólogos, que se concentran en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que las personas cumplen sus roles (papeles); es decir, la Sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes"(3). Más exactamente, esta ciencia ha hecho su máxima aportación al comportamiento organizacional al analizar el comportamiento colectivo en las empresas, sobre todo en las formales y complejas. Las áreas del comportamiento organizacional que han recibido contribuciones de primer orden por parte de los sociólogos son: Dinámica de Grupos, Proceso de Socialización, Cultura Organizacional, Teoría de la Organización Formal y Estructura, Burocracia, Comunicaciones, Status, Poder y Conflicto.

Psicología Social: "La Psicología Social, una ciencia relativamente nueva, examina la conducta interpersonal. Mientras que la Psicología y la Sociología tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo, respectivamente, la Psicología Social procura explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo"(4). Una de las áreas centrales que hoy es objeto de

(3)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 9.

(4)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 9.

muchas investigaciones por parte de los psicólogos sociales es el cambio, cómo realizarlo y superar las barreras que se oponen a su aceptación. Así mismo, hay psicólogos sociales que están haciendo notables contribuciones a la medición, comprensión y cambio de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

Antropología: "Los antropólogos estudian las sociedades, sobre todo las primitivas, para conocer mejor al hombre y sus actividades"(5). Por ejemplo, el saber que nuestra conducta depende de la cultura es una demostración de las aportaciones que los antropólogos sociales han hecho al comportamiento organizacional. Las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan a la forma en que la gente actúa y explica, las diferencias de conducta que se observan, por ejemplo, entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, entre los habitantes del norte de un país y los del sur, entre los que viven en zonas urbanas y los que viven en comunidades rurales.

Nuestros sistemas de valores individuales repercutirán en nuestras actitudes y comportamiento en el trabajo. Además, el trabajo que los antropólogos han hecho con animales, en especial con los simios, ha contribuido en forma notable a hacer generalizaciones sobre la conducta individual y la de grupo.

(5)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 9.



Ciencia Política: "Aunque a menudo no se aprecian debidamente, las aportaciones de los politólogos son útiles para comprender el comportamiento en las empresas. Los politólogos estudian la conducta de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas específicos que les interesan son la estructuración del conflicto, la asignación de poder y cómo la gente manipula el poder para buscar su propio interés" (6).

#### 1.4 FINALIDADES HUMANISTAS Y PRACTICAS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Los tres componentes de la ciencia tratan de los fenómenos físicos, biológicos y del comportamiento. Las ciencias del comportamiento se interesan mayormente en el estudio del comportamiento humano. Probablemente predican la manera en que las personas se comportan en varios ambientes. El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que tiene interés especial en el comportamiento humano en las organizaciones.

Se relaciona estrechamente con tres ciencias del comportamiento: La Psicología y su preocupación por el individuo, la Sociología y su preocupación por las personas en sus relaciones una con otra, y la Antropología y su preocupación por las personas en sus respectivos ambientes culturales. Los estudios de Hawthorne, por ejemplo, pueden considerarse desde la perspectiva de cada una de estas disciplinas. Un psicólogo considera el cuarto de pruebas de

(6) ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 10.

ensambladores de reveladores y estará más interesado en los sentimientos y el comportamiento de los operadores individuales; un sociólogo estudiará el grupo de seis operadores según interactuaran y trabajaran uno con otro; un antropólogo consideraría el sistema social total creado en el ambiente del cuarto de pruebas y los comportamientos de los operadores y observadores en dicho cuarto.

Existe una relación entre el comportamiento organizacional y las ciencias del comportamiento: Es un cuerpo interdisciplinario del conocimiento que obtiene información de muchas otras ciencias; es distinto de estas ciencias principales, debido a que parece integrar la información disponible de todos los niveles de análisis (individual, de grupo y del sistema social) y después aplica estos conocimientos para ayudar a resolver problemas que se relacionan con el comportamiento humano en las organizaciones. Así, al pensar en la herencia del comportamiento organizacional se puede identificar no solamente un grupo de raíces históricas, sino una liga directa con las ciencias del comportamiento también.

#### 1.5 INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Cualquier ciencia, ya sea la Psicología o la Física, tiene por objeto el conocimiento de procedimientos, productos y acontecimientos determinados. Tal conocimiento se verifica mediante la investigación de la exactitud de las predicciones que se basan en él. Uno de sus resultados es el poder controlar los procesos, los productos y los acontecimientos.

La ciencia de la Psicología de las Organizaciones se

ocupa de los productos y procesos de los negocios; las acciones reciprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales.

Hoy en día resulta difícil comprender la poca atención que se ha concedido en la industria al factor humano. A principios de la década de 1930, era factible escribir lo que sigue:

"La preocupación por la máquina ha sido tal que hasta hace muy poco se ha concedido al hombre insignificante, relegado a un oscuro rincón del marco industrial, un papel infimo para que se encargue de la evaluación de los factores responsables del desarrollo de la industria moderna"(7).

Durante las tres últimas décadas, se ha operado en la industria un cambio drástico en lo que se refiere a la atención concedida al factor humano.

#### 1.6 ANTECEDENTES HISTORICOS Y EVOLUCION DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN MEXICO

La información y experiencia del empresario mexicano con respecto a la Psicología Industrial no ha logrado ser hasta el momento uniforme, pues resulta poco técnica o demasiado sofisticada para poder aplicarla de modo operativo en la administración y dirección de los recursos humanos.

Por otra parte el curriculum de la Psicología Industrial mexicana en la década de los setentas sólo se refería a tres materias (Psicología Experimental, Psicometría y Psicología Aplicada) que, indirectamente, participan en las funciones

(7)BERNARD H. BASS. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1972. 539 PAGINAS. P.C. 22.

que le han sido asignadas, lo cual habla de poca información sobre esta especialidad; de tal suerte que las técnicas que se infiltran en las operaciones son únicamente combinaciones de métodos clínicos, psicoterapéuticos y de diagnóstico, que han dado un encajonamiento imprecendente a los hechos del trabajo, limitando la proyección del profesional y, con ello, la utilización de nueva tecnología.

En la actualidad, el nuevo plan de estudios ha tratado de contemplar la importancia de preparar con materias más específicas a los alumnos del área, para incrementar, en los egresados, la efectividad en la aplicación al medio industrial de una tecnología científico-psicológica, aún cuando debemos señalar que tal cambio no ha sido definitivo, pues faltan los resultados de investigaciones en proceso, que ayudarán a la optimización del currículum.

Para concluir debemos decir que la metodología psicológica aplicada al trabajo, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos pues, en términos generales, se ha carecido dentro del área, de interés sistemático por parte de los psicólogos, para corroborar el éxito de sus técnicas y, por tanto, para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en esos ambientes.

### 1.7 APLICACIONES CONCRETAS DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL A LA DIRECCION PROFESIONAL DE LAS EMPRESAS

La Psicología a partir de los trabajos de laboratorio se ha percatado tanto del aprendizaje de los hombres como de su adiestramiento adecuado.

La Psicología Industrial en situaciones diversas, ha

conocido como reaccionarán los hombres a la frustración, los principios básicos que cimentan una correcta superación y sus conocimientos no solo tienen una utilidad económica para la industria, sino que también pueden hacer que las condiciones laborales resulten más agradables al trabajador.

Algunos psicólogos junto con otros investigadores, han descubierto que el medio ambiente inadecuado puede provocar más que un trastorno emocional, un trabajo pesado.

Además, otras aplicaciones de la Psicología industrial son el abordar los problemas de selección de personal, capacitación, mejoramiento de las condiciones de trabajo y estudio de los efectos que la automatización produce en el ser humano. Averiguará si las empresas tienden a operar en forma distinta bajo el liderazgo de mujeres y bajo el liderazgo de hombres; también le interesa conocer el efecto que los administradores de uno y otro sexo tienen en el espíritu de equipo y en la productividad, así como una serie infinita de variables y problemas que afronta el ser humano en la organización.

## 2. INDIVIDUO, ORGANIZACION Y MEDIO AMBIENTE: PUNTOS DE REFERENCIA DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El comportamiento de una persona en una organización puede entenderse mejor con el conocimiento de sus características individuales y sus orígenes. El hombre es extremadamente complejo. Sus intereses y sus habilidades son diversas. Por otra parte, tiene muchas características en común. Por lo general, las características de una persona son producto de su herencia genética y de su ser físico, así como de sus experiencias de aprendizaje.

La organización es un ente económico, que cuenta con recursos humanos, materiales y técnicos, que produce bienes y servicios para la sociedad, buscando un fin de lucro. Además en las organizaciones, es donde los individuos van a llevar a cabo sus tareas, y donde tienen una relación constante con sus compañeros, jefes, etc.

El medio ambiente es el conjunto de factores que van a rodear a los individuos y a la organización en su conjunto. Estos factores pueden influir en el desarrollo de los planes establecidos por los individuos o por la organización. Estos factores pueden ser la competencia, los consumidores, los proveedores, las decisiones gubernamentales, los factores físicos, los factores sociales, los factores educativos, etc.

### 2.1 EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS: HACIA UNA FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION

Las empresas y los individuos tienen características propias que les imponen una fisonomía particular y diferente. Dicha fisonomía es el reflejo del pensamiento individual o colectivo, se refiere a la filosofía de la organización.

Aún cuando la filosofía es un término muy amplio, dentro del contexto organizacional podemos considerarlo como una forma de pensamiento que guía la conducta de los miembros en las organizaciones. Nos explica por qué cada persona actúa y se comporta en una determinada forma, es decir, de acuerdo a su propia filosofía de la vida, que es el resultado conjunto de su cultura, de su educación, de sus experiencias y de otros factores del pasado que han influido en su forma de pensar.

Cuando varios individuos se integran en una organización, particularmente a nivel de administradores, el conjunto de sus filosofías personales originan una nueva filosofía, así, la organización adquiere una ideología propia.

Esa filosofía administrativa explica y orienta la forma en que los miembros de la organización deben actuar, y además propicia una ideología bien definida para que un grupo actúe como una sola unidad.

Tomando en cuenta el desarrollo y avance de la administración y sus expectativas futuras, los gerentes deben tomar muy en serio la filosofía administrativa que elijan, ya que con ella podrán integrar el pensamiento y la acción de todo su personal, a fin de que apliquen creativamente todas las técnicas y prácticas más adecuadas, para enfrentarse a los cambios. Los gerentes deben precisar el contenido de su filosofía administrativa y promulgarla en la empresa por medio de planes, políticas, procedimientos y mediante aquellas comunicaciones que transmiten el pensamiento

institucionalizado por la alta dirección.

## 2.2 EL HOMBRE INDIVIDUAL: LA UNIDAD BASICA DE LAS ORGANIZACIONES

Los individuos de nuestra sociedad corren el riesgo de sumergirse en las mismas organizaciones que fueron diseñadas para su beneficio.

En una sociedad compleja, un individuo puede llegar a creer que el gobierno o la organización se harán cargo de él, toda su vida. Muchas veces llega a rechazar su responsabilidad individual hacia sí mismo y hacia los demás.

El individuo también puede encontrar difícil relacionarse con la organización, al no comprender sus complejidades internas, puede sentir que recibe golpes de todos lados, dados por organizaciones más grandes que él mismo y sobre las cuales no tiene control.

El individuo no puede comprometerse a hacer algo que no entiende, a algo por lo cual está temeroso y en el que no comprende su propia participación en toda esa complejidad.

Conociendo el ambiente de la organización y enfocando sobre la interacción y participación de los individuos, ayudamos a resolver los predicamentos del individuo y su dilema organizacional. Si un individuo comprende lo que son las organizaciones, puede relacionarse con ellas y llevar a cabo sus tareas en forma eficaz. Entonces éstas se convertirán en el medio en el cual trabajan unidas dos o más personas para lograr sus objetivos compatibles. En esta forma, una organización se convierte en una extensión del individuo, en un medio para su propia expresión.



El problema central de las organizaciones es crear organizaciones efectivas sin la pérdida de la individualidad. Una parte importante de la respuesta de este problema se encuentra en la distinción entre los objetivos del individuo y los de la organización.

### 2.3 EL HOMBRE COMO UN SISTEMA BIOPSIKO-SOCIAL Y ESPIRITUAL

Uno de los principales argumentos que se dan para explicar la variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta esté determinada sólo parcialmente por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Otro factor determinante de lo que hacemos, son las motivaciones y respuestas aprendidas que reflejan nuestra cultura, nuestra situación familiar, nuestros antecedentes socioeconómicos, etc. En otras palabras, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, influida por lo que ya se ha aprendido.

Aunque los seres humanos posean tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran.

No se puede tratar de encontrar la naturaleza humana solamente en nuestro origen biológico sino que también se debe tomar en cuenta el papel de cada persona dentro de las organizaciones, y de la sociedad en general.

Los sociólogos opinan que los seres humanos siempre

están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado esté definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Siempre nos estamos moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionemos y las motivaciones que tengamos dependerán en gran parte de cómo definamos y estructuramos esa situación. Cuando nos encontramos con situaciones nuevas, el proceso de socialización se puede definir parcialmente como el proceso por medio del cual le enseñan a uno, o uno aprende como definir un aspecto de esa situación.

Si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos pensar que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada situación.

El supuesto de que la naturaleza humana es una y que se compone de un conjunto de motivaciones que operan en la misma forma en cada uno de nosotros, no ha recibido mucho respaldo científico. Sin embargo, existen características comunes en la forma como la gente se comporta. Dichas características se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad, y al desempeñar un rol organizacional.

#### 2.4 EL INDIVIDUO Y SUS OBJETIVOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

No todas las personas están completamente conscientes de sus objetivos personales, algunas incluso ignoran que tienen

objetivos.

Es importante reconocer la importancia que tiene para el individuo la idea de que su participación en la organización le ayuda a alcanzar sus propios objetivos. Si cree que así lo hace, puede participar en un ciclo altamente productivo, trabaja con todo su entusiasmo para alcanzar su propio objetivo, ayudando en esta forma a que la organización logre los suyos, lo que hace que se acerque él más a los suyos, avanza más la organización, y así sucesivamente.

El trabajo del individuo como miembro y del gerente al relacionar los objetivos personales y organizacionales, sería más fácil si cada miembro tuviera un objetivo a la vez, si todos supieran cuál era ese objetivo, y si estuviera directamente relacionado con el objetivo acordado de la organización. Pero los objetivos personales son muy complejos. Cada persona tiene objetivos a corto, medio y largo plazo, y es posible que logre alcanzar todos en un momento dado. Si está asociado con otras personas en una organización, sus objetivos combinados entran en conflicto y se refuerzan uno al otro. Si los gerentes tienen consciencia de esto, pueden minimizar los conflictos y maximizar los esfuerzos.

## 2.5 EL TRABAJO HUMANO COMO MEDIO DE REALIZACIÓN PERSONAL

El ganar dinero no es para los empleados el único objetivo para trabajar y, en muchos casos, no es ni siquiera un medio por medio del cual se pueda lograr la productividad. La recompensa en el trabajo es con mayor frecuencia de naturaleza económica. Este es un estímulo que puede tener

poca importancia en comparación con otros incentivos proporcionados por las relaciones personales con los compañeros de trabajo y en la comunidad.

El nivel de satisfacción en el empleo varia de acuerdo a factores tales como la posición profesional, el sexo, la edad y la experiencia. Los empleados para quienes el trabajo no representa un reto suficiente, tienden a sentirse descontentos.

Existe una relación muy grande entre la adaptación al empleo y la adaptación a la vida. La satisfacción en el empleo puede contribuir a lograr la satisfacción con la vida, y el adaptarse a factores extraños al ambiente laboral puede ayudar al trabajador a adaptarse a su trabajo.

Uno de los sistemas tradicionales para incrementar la satisfacción en el empleado consiste en atender las quejas a medida que se presentan. Sin embargo, es importante observar que las quejas que se presentan generalmente a la administración pueden disfrazar los orígenes fundamentales del descontento de los trabajadores.

Por lo tanto, es posible que las medidas de mejoramiento basadas únicamente en las fuentes aparentes de descontento sólo proporcionen un alivio pasajero en las relaciones entre la administración y los trabajadores. Es importante prestar más atención a los aspectos de incrementar la participación de los empleados, reestructurar los empleos demasiado fragmentados, proveer reconocimiento individual, mejorar los procedimientos de selección de personal, y proporcionar a los trabajadores asesoramiento industrial

La responsabilidad del mantenimiento e incremento de la satisfacción en el empleo recae, sobre la administración y los supervisores. Es necesario reconocer y aceptar al empleado como un individuo, y no como un dato estadístico o como una mera extensión del equipo mecánico con el que trabaja.

## 2.6 LA ORGANIZACION COMO OBJETO DE LA PSICOLOGIA: CARACTERISTICAS QUE DEFINEN A LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

"Las organizaciones sociales son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos"(8). Un grupo de amigos puede coordinar muy bien sus actividades y tener un objetivo común implícito como por ejemplo divertirse, pero no constituyen por eso una organización formal. Si decidieron formular sus objetivos y acordar ciertos patrones de coordinación para asegurar la diversión y se establecieron alguna jerarquía se convertirían en una organización formal. Existen diferentes tipos de organizaciones sociales, tales como la familia, los clubes, las pandillas y comunidades que deben distinguirse de organizaciones formales tales como entidades comerciales, escuelas, hospitales, iglesias, sindicatos y prisiones.

## 2.7 LAS ORGANIZACIONES Y EL CONCEPTO DE SISTEMAS: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE COMUNICACION

Gran parte de la comunicación en las organizaciones se lleva a cabo de persona a persona, pero hay otros tipos de

(8)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS P.C 15.

comunicación como el que llevan a cabo personas con organizaciones y el que efectúan organizaciones con otras organizaciones.

En muchas organizaciones cada subunidad basa sus actividades en las comunicaciones procedentes de otras fuentes. La información puede originarse interna o externamente. El interés de la administración en las comunicaciones se encuentra con frecuencia en los medios internos de información que pasan entre las personas y las subunidades que comprende la organización. Sin embargo, los medios de información que proceden del ambiente externo también son de mucha importancia. La información sobre el cambio de leyes que afecten las acciones de la organización o de la competencia o los cambios en las normas de la sociedad pueden afectar en mucho las actividades de la organización. Debido a que el gerente tiene un mayor control de los medios internamente producidos, es más fácil percibirse que realmente contribuyen a la productividad de la organización.

Las organizaciones pueden considerarse como un conjunto de subsistemas que forman un complejo total de partes interrelacionadas. Todo sistema total debe tener una relación entre sus subsistemas para que el complejo total logre su objetivo. Al actuar como medio de unión, la comunicación proporciona información que guía a las subunidades más pequeñas y a la totalidad del complejo hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

## 2.8 TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICO-SOCIAL

"Las organizaciones Industriales son aquellas que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago; las Organizaciones Comerciales sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas, para identificación y apoyo mutuo; y las Organizaciones de Servicios son aquellas que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio"(9).

Todos formamos parte de las organizaciones y estamos rodeados de ellas. Las clases de organizaciones con las que nos hallamos ligados, las formas en que nos afectan, y la manera en que nosotros las afectamos cambiarán de tiempo en tiempo durante toda la vida, pero siempre formarán parte de la vida, las organizaciones de alguna clase.

Se ha demostrado a través de toda la historia de la humanidad que la mayoría de los individuos pueden lograr mejor sus objetivos o alcanzarlos con más rapidez, más facilidad, más plenamente o en forma más eficiente a través de las organizaciones. Esto ha significado la creación de un número cada vez mayor de organizaciones

La comprensión de las organizaciones puede llevarnos a ayudarlas, a que nos ayuden, y obtener un mayor beneficio de ellas. Las personas suelen unirse a las organizaciones debido a los muchos beneficios que ofrecen.

(9)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 47.

Las organizaciones también crean valor, porque permiten la especialización y el intercambio. Estos dos factores son los cimientos de la sociedad moderna; dan razón de gran parte del tiempo y de la energía del hombre. Las organizaciones proporcionan valores de tiempo si reducen éste, alcanzando algunos objetivos más rápido de lo que en otra forma sería posible. Y por su capacidad para recibir, almacenar y transmitir conocimientos, las organizaciones permiten que se construya sobre lo que otros han logrado. Mientras se usen con más efectividad las organizaciones; más valiosas llegarán a ser.

## 2.9 OBJETIVOS Y DESENVOLVIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo: "Es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente"(10).

Es por esto que cuando se planean objetivos, misiones o metas para toda la organización y para sus partes componentes, se obtiene como resultado una acción coordinada; incluso en la organización más sencilla el objetivo debe ser claramente establecido antes de actuar; y se debe derivar de un plan a partir de dicho objetivo.

El desarrollo y la comunicación de los objetivos organizacionales son importantes porque éstos proporcionan el marco de trabajo para el esfuerzo coordinado. Sin objetivos organizacionales que mutuamente se atiendan, los miembros o unidades individuales estarán desorientadas, sin trabajar

(10)TERRY&FRANKLIN. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 747 PAGINAS. P.C. 164.



juntos con efectividad.

Los objetivos organizacionales pueden estar relacionados con el tiempo, pueden ser a corto o largo plazo; y deben ser alcanzables y cuantificables.

Los objetivos organizacionales deben ser desarrollados, renovados o comunicados en una secuencia, principiando en el nivel más alto de la organización. Los objetivos para cada nivel inferior sucesivo se desarrollan entonces a su vez.

## 2.10 IMPLICACIONES PSICO-SOCIALES DE LOS TIPOS MAS COMUNES DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: LINEAL, FUNCIONAL, MIXTA Y MATRICIAL

Estructura Lineal: La estructura lineal es aquella que va a seguir los niveles jerárquicos establecidos por la alta dirección, es decir, se basa en la organización formal de la empresa, como se muestra en el ejemplo de la página 28.

Estructura Funcional: "La estructura funcional de la organización divide las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares"(11). Típicamente, en una empresa manufacturera esto significaría que ingeniería, manufactura y ventas serían departamentos aparte y cada uno de ellos manejaría todos los productos de la empresa, como se muestra en el ejemplo de la página 29.

Estructura Mixta: Las organizaciones no están restringidas al uso exclusivo de un solo tipo de estructura, pueden combinar de acuerdo a sus necesidades, la estructura lineal y la estructura funcional, para poder dividir de

(11)HAMPTON DAVID R. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA. MEXICO, 1986. 580 PAGINAS. P.C 274.

manera adecuada la estructura de su organización, se muestra un ejemplo de este tipo de estructura en la página 30.

Estructura Matricial: "Este tipo de estructura se refiere a un agudo incremento de esfuerzos para combinar la estructura funcional y la estructura por productos en una organización"(12). Se asignan los empleados a un departamento funcional básico y, al mismo tiempo, se les asigna trabajo en un producto específico o para un cliente específico, como lo muestra la figura de la página 31.

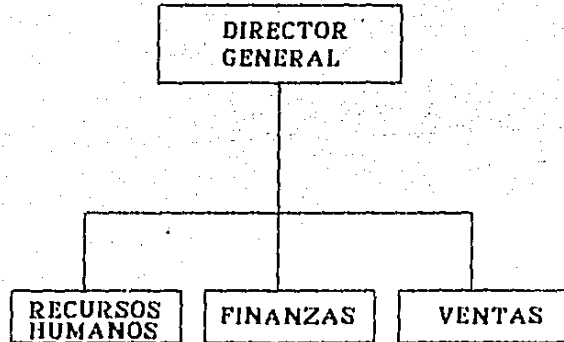
## 2.11 LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE FÍSICO, ECONÓMICO, SOCIAL, POLÍTICO, LEGAL Y CULTURAL

Los recursos físicos suelen determinar la ubicación de una organización o afectar sus operaciones. Las empresas deben contar con las materias primas requeridas para sus productos. También deben tener las instalaciones y máquinas necesarias en la planta. El clima afecta la ubicación y las operaciones de una organización.

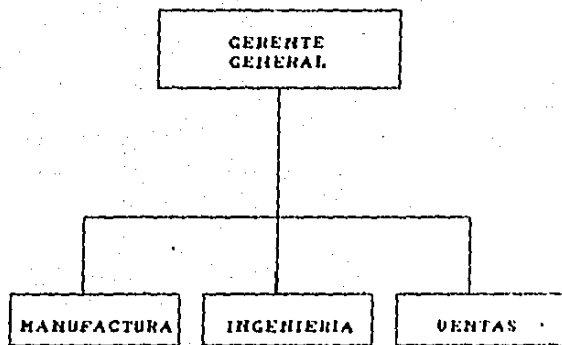
En periodos de prosperidad, la mano de obra y otros recursos pueden escasear. En los periodos de depresión, muchas empresas pueden verse demasiado presionadas sólo para sobrevivir. Las políticas monetarias y fiscales del gobierno son observadas por millones de personas a causa de sus profundos efectos. Los cambiantes gustos de los consumidores afectan mucho a quienes proporcionan bienes o servicios.

Las costumbres de los individuos pueden impedir el desarrollo tecnológico en una empresa; y su nivel educativo puede impedirles lograr su desarrollo personal.

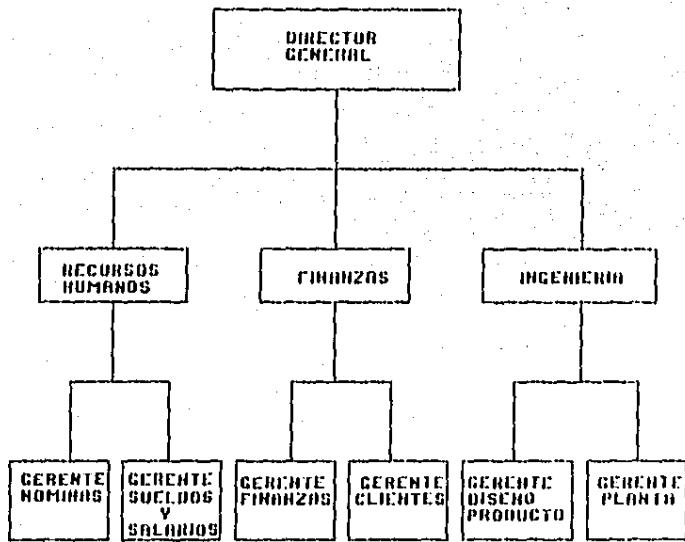
(12)HAMPTON DAVID R. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA. MEXICO, 1986. 580 PAGINAS. P.C. 280.



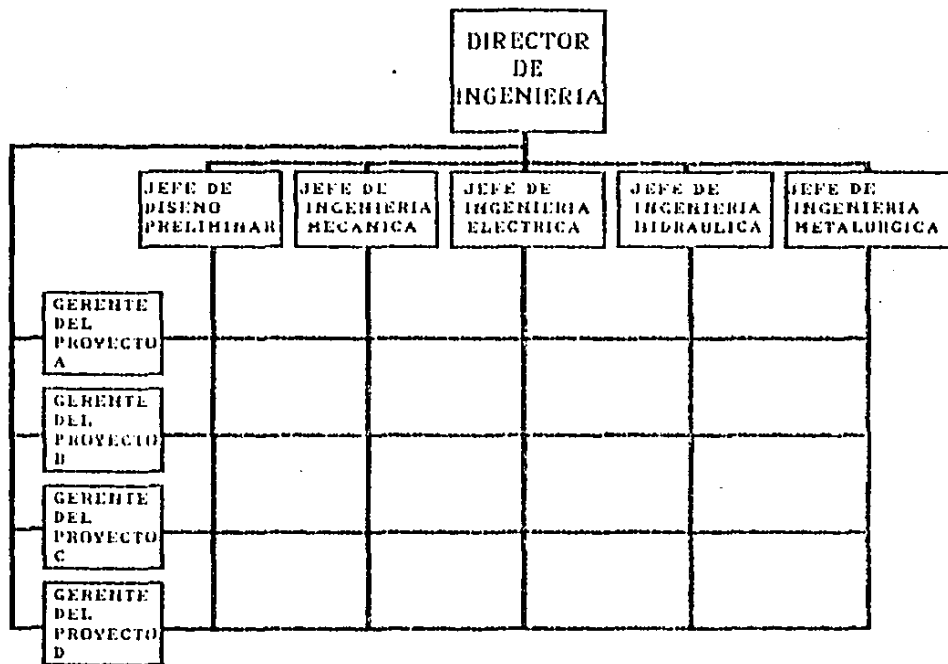
ESTRUCTURA LINEAL



ESTRUCTURA FUNCIONAL



ESTRUCTURA MIXTA



**ESTRUCTURA MATRICIAL**

## 2.12 IMPACTO PSICO-SOCIAL DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS Y SOCIO-ECO-POLITICOS

Los cambios tecnológicos, incluyen cualquier modificación en los productos o servicios o en las formas en que se producen. Los cambios sociológicos son aquellos que alteran las relaciones humanas establecidas.

Una de las reacciones sociológicas se encuentra en el nivel del mismo empleo. Al usar técnicas mejoradas en la producción reducen el total de empleos. La seguridad ha sido reemplazada por la inseguridad, y el sentido de logro queda reemplazado por la sensación de que se hace algo que no es de tanta importancia.

Algunas de las más importantes pruebas de los gerentes del futuro puede ser el ajuste de sus organizaciones para enfrentarse al ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y sociológicos. Existe la posibilidad de que algunas sociedades exijan mayor seguridad y tradición, y menos cambios, como lo demuestra el regreso a los antiguos estilos de vestir, esto indica el deseo de desacelerar a la sociedad. Si tal movimiento llega a dominar, afectará en formas incontables a la administración y a las organizaciones.

### J. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El análisis del comportamiento individual en las organizaciones examina los factores personales que influyen en el comportamiento de un individuo. Los psicólogos han adoptado este punto de vista y se han centrado sobre la motivación, el juicio, la percepción, el aprendizaje, el recuerdo, la imaginación, los rasgos de la personalidad y otros factores que constituyen en conjunto a la persona individual.

Se puede decir, que todo comportamiento es individual. El comportamiento de grupo sigue siendo comportamiento individual, debido a que el comportamiento organizacional es un comportamiento individual que ocurre en relación con otros.

Cuando las personas emprenden actividades en relación o presencia de otras personas se llevan a cabo ciertos factores de conducta, que son estudiados por el Comportamiento Organizacional; dichos estudios son importantes porque las personas pasan gran parte de su vida participando en organizaciones. El Comportamiento Organizacional estudia los conceptos de cooperación y competencia, organizaciones sociales, instituciones, valores, idiomas, afinidad, tecnología, influjo y sumisión, y otros conceptos sociales y culturales. Las teorías acerca del comportamiento individual se centran en rasgos psicológicos o tipos de personalidad, que nos proporcionan un estudio limitado, el cual es complementado con el entendimiento del Comportamiento



Organizacional.

### 3.1 DEFINICION DE LA PERSONALIDAD Y TEORIA DE LA ORGANIZACION DE LA PERSONALIDAD

Personalidad: "Es la forma en que un hombre ve, habla, piensa y siente; las cosas que le agradan y las que le disgustan, sus habilidades y sus intereses, sus esperanzas y sus deseos, la forma en que se coloca el sombrero, silba una canción o lanza una pelota"(13).

El estudio de los rasgos de cada persona es importante, porque se pueden conocer las causas por las cuales una persona actúa de una u otra manera.

Estos conocimientos dejan una impresión particular de cada persona, y el clasificar las personalidades tiene mucha importancia en el campo del Comportamiento Organizacional, debido a la expectativa de que esa personalidad puede influir en la conducta en formas predecibles. El conocimiento de una personalidad, nos sirve como factor de diferencia individual, y puede ayudar a los administradores a entender, predecir y aun influir en el comportamiento de los demás.

### 3.2 NATURALEZA Y OPERACION DE LA CONDUCTA HUMANA: SENSOPERCEPCION, VALORACION, RAZONAMIENTO, DECISION Y RESPUESTA INTELIGENTE Y LIBRE

El hombre es un organismo biológico que no podría sobrevivir y humanizarse sin la ayuda de cualquier tipo de grupo humano. El lenguaje es una necesidad y habilidad básica para todos los seres humanos, y a través de éste aprendemos a organizar nuestra experiencia, a percibir lo que sucede

(13)HICKS HERBERT G ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 158.

alrededor nuestro, a describir lo que sucede interna y externamente, en resumen a pensar.

A través del lenguaje aprendemos también los valores de la cultura, aprendemos a tener aspiraciones, a interpretar nuestra experiencia y a darle significado, a relacionarnos con otros seres humanos, etc. Lo más sencillo que hace una cultura o una sociedad para permitirle a una persona sus perspectivas más básicas es enseñarle el lenguaje de esa cultura.

El medio ambiente externo empieza a influir en la personalidad durante la niñez, lo sigue haciendo durante la adolescencia y más tarde durante la edad adulta, cuando la persona pasa a desempeñar un nuevo rol o cuando deje una organización para pertenecer a otra. Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, basta con examinar los tipos de experiencias que ella haya tenido durante todas las etapas de su vida.

De ese tipo de experiencias se establece el modo en que cada ser humano llega a percibir las diversas situaciones que se le presentan a lo largo de su vida; cuál es su escala de valores, en base a las costumbres provenientes de su familia, la educación que posea y las amistades con las que cuente.

Además de llegar a desarrollar su modo de ver la vida y la valoración del mundo que le rodea; el ser humano se crea un criterio propio a través de todos los factores antes descritos, por medio del cual establece sus objetivos, metas, formulación de sus características propias, etc., que van a reflejar la forma especial de ser de cada persona, es decir,

la personalidad propia de cada individuo.

### 3.3 PERSONALIDAD EFICIENTE CONTRA PERSONALIDAD INEFICIENTE

Una vez identificados los distintos atributos básicos de las personas, se debe de establecer la manera en que los vamos a manejar, a fin de lograr un alto desempeño y el mantenimiento de los recursos humanos. Cuando hay una adecuada relación entre los atributos individuales y los requerimientos del trabajo para cada individuo, el administrador tendrá una unidad de trabajo de gran empuje para elevar su desempeño.

Los administradores tendrán en sus unidades de trabajo, personal con las características apropiadas, a fin de que dados el apoyo y la motivación para el trabajo, sean altamente productivos.

Los atributos individuales específicos son demasiado importantes para la organización, pero no dejan de ser tan importantes otros, que existen de acuerdo a la naturaleza del grupo de trabajo del administrador. Una consideración clave es el grado en el cual un administrador puede determinar los requerimientos del trabajo para las labores de su unidad.

También es clave tomar en cuenta la importancia de los atributos individuales en las interacciones de la unidad de trabajo de las actividades cotidianas.

Si el administrador logra establecer toda esta serie de atributos personales necesarios, las tareas a desarrollar, y los objetivos deseados, es muy posible que logre alcanzar el objetivo básico de toda organización, la eficiencia en todos los niveles de la empresa.

### 3.4 FILOSOFIA DE LA VIDA Y PSICOSINTESIS DE NECESIDADES, DESEOS, OBJETIVOS Y ESCALA DE VALORES

Los individuos actúan a causa de ciertas fuerzas motrices internas (deseos, objetivos, necesidades, valores, etc.). Cualquiera que sea la necesidad o el temor, detrás de cada acto intencional humano existe algún deseo, consciente o inconsciente, que obliga a la persona a actuar. En la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, el hombre gasta energías. Anhelando poder, puede dedicar su esfuerzo, tiempo y otros recursos para convertirse en el presidente de una gran empresa; anhelando status, puede tratar de abrirse camino hacia los círculos sociales más altos, etc.

El problema central de la motivación para el gerente, consiste en cómo inducir a un grupo de personas, teniendo cada una de ellas su propia personalidad y necesidades distintas, a trabajar juntas hacia los objetivos de la organización. Tiene que convencer a los miembros de que para lograr sus propios objetivos, deben contribuir de manera positiva a los de la organización. El cumplimiento de este enfoque requiere una profunda comprensión de los procesos motivacionales, relacionar las necesidades individuales a los objetivos organizacionales, conocer las necesidades de las personas involucradas y tener habilidad en la aplicación de este conocimiento.

Las necesidades son las fuerzas que inician y sostienen el comportamiento. Tienen una influencia directa sobre el individuo, ya que determinan sus pensamientos y sus acciones.

Las necesidades de una persona, trabajando en conjunción con sus emociones y con otras funciones psicológicas, actúan como los motivos que dictan sus acciones.

Las metas u objetivos son los fines que proporcionan la satisfacción de las necesidades humanas. El número de posibles objetivos de un individuo puede ser mayor que sus necesidades, ya que varios objetivos pueden satisfacer una necesidad.

El comportamiento de cualquier individuo está dirigido a la satisfacción de alguna necesidad en un tiempo determinado. Sus medios particulares para lograr la satisfacción son un reflejo de sus experiencias de satisfacción y frustración de sus necesidades.

Por último la escala de valores, es la cuantificación de los diversos factores que rodean al individuo, y que reciben un valor determinado, que puede variar de persona en persona, dependiendo de sus costumbres, medio en el que se desenvuelve, educación, actitudes, etc.

### 3.5 AUTOIMAGEN Y AUTOESTIMA: CLAVES DEL ÉXITO PERSONAL

La imagen o idea que una persona tiene sobre su propia personalidad, es decir sobre sí mismo, es lo que se conoce con el nombre de autoimagen, y es importante que una persona se sienta contenta con su modo de pensar y de actuar, para poder desarrollar mejor sus actividades profesionales y cotidianas.

Por otra parte la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. El individuo que siente que puede desempeñar un

trabajo, lo hará o estará por lo menos motivado para hacerlo, de acuerdo con ese sentimiento. Por otra parte, el individuo que se siente incompetente para llevar a cabo la tarea, probablemente cumplirá con las bajas expectativas y producirá un trabajo de calidad inferior. El supervisor que logra que sus subordinados se sientan competentes, aumenta la motivación de éstos para actuar de un modo competente; el supervisor que pasa por alto la autoestima del subordinado, obtiene un producto de baja calidad.

Esto quiere decir, que mientras más confianza siente la gente, mejor trabaja. El empleado que se siente competente, desarrollará su trabajo competentemente.

### 3.6 MADUREZ PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS

La incapacidad para concentrarse en el trabajo puede causar problemas en el ambiente laboral. Pueden originarse confusiones y reacciones negativas en la personalidad, para evitar este riesgo, es necesario poner en práctica las técnicas de comunicación más adecuadas, establecer metas firmes y fijar fechas para su cumplimiento. Pero es importante determinar soluciones efectivas para los problemas en el trabajo mediante la comunicación continua entre el empleado y el jefe, sino se pone la atención requerida al problema.

Además, no se podrán fijar objetivos, si el problema en cuestión es la madurez del empleado. Esta situación puede ser muy compleja, ya que un gerente tiene que entender y ayudar a los empleados que tengan éste problema, en lugar de sentirse molesto y crear un ambiente de temor y de incertidumbre en el

trabajo.

Por lo tanto las personas que tienen bajo sus ordenes a varios individuos, deben de tratar de tener un conocimiento amplio acerca de las características de cada individuo, para crear un ambiente acorde a las necesidades de la organización, y para que el individuo, a través de este ambiente logre alcanzar la madurez necesaria en su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

### 3.7 MADUREZ EN EL TRABAJO: ACTITUDES, ACCIONES Y LOGROS

La madurez en el trabajo se puede medir en base a las actitudes que tenga una persona dentro de la organización, dichas actitudes son proposiciones evaluativas, con respecto a personas, objetos o acontecimientos; además pueden ser favorables o negativas. Entonces podemos establecer que si una persona esta a gusto en una organización tendrá actitudes positivas, y si no se puede adaptar o está descontento, tendrá actitudes negativas.

La madurez también se puede evaluar a través de las acciones que lleve a cabo, y estas acciones están directamente relacionadas, con la manera de llevar a cabo su trabajo, es decir, una persona puede desarrollar sus tareas de una manera excelente o no hacerlas como debe, de acuerdo a las satisfacciones que obtenga de la organización y los objetivos individuales y organizacionales que vaya cumpliendo a través del tiempo.

Por último se deben de tomar en cuenta los logros que un individuo obtenga a través de la organización, dichos logros difieren de persona en persona, y la mayoría de las veces se

relacionan con la obtención de status, satisfacción por las tareas que se llevan a cabo, obtención de la motivación adecuada, alcanzar puestos altos en la organización, etc.

A través de las actitudes, acciones y logros, podemos llegar a conocer el grado de madurez que tenga un individuo en relación con su trabajo, y conociendo el grado que posea cada persona, podemos tratar de que toda la organización posea una alta madurez, para facilitar el logro de los objetivos planeados por la empresa.

### 3.8 MOTIVACIONES DEL INDIVIDUO PARA TRABAJAR: TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION

Las teorías de la motivación en el trabajo pertenecen al campo de la Psicología. Los estudiosos de esta ciencia, se fundamentan en un punto de vista según el cual la gente busca el máximo de placer y el mínimo de dolor en su vida diaria. Dos categorías de las teorías de la motivación se derivan de esta perspectiva; las teorías de satisfacción y las teorías de proceso.

Teorías de la Satisfacción: "Ofrecen las maneras de perfilar o analizar a los individuos, con el propósito de identificar sus necesidades o motivos"(14). Las teorías de la satisfacción dan una perspectiva de las necesidades internas de los individuos, y por tanto, ayudan a qué el administrador entienda lo que los empleador valoran o no como recompensas laborales

Teorías de Proceso: "Constituyen una alternativa

(14)SCHERHERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P C 115.



dinámica. Estas buscan explicar el razonamiento o proceso cognoscitivo que tiene lugar en las mentes de las personas y que influye su conducta"(15).

Las teorías de la satisfacción y del proceso son complementarias, más que opuestas. Si bien la teoría de la satisfacción tiene nexos menos directos con los esfuerzos laborales que con la satisfacción en el trabajo, las teorías de proceso se relacionan directamente con los esfuerzos y sus implicaciones en el desempeño. En conjunto, abarcan la satisfacción y el desempeño como resultados clave del trabajo.

### 3.9 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA: SINTESIS Y RECOMPENSAS DE LA INTEGRACION PERSONAL, FAMILIAR Y PROFESIONAL

"Una área de la Psicología que tiene mucho que ver con los problemas de motivación pero que ha sido totalmente ignorada en la Psicología Organizacional es el estudio de la Planeación ocupacional y el desarrollo de una carrera. Se ha demostrado que en una sociedad como la nuestra, la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas, es un aspecto central de la definición y calidad del concepto que esa persona tiene de sí misma"(16).

Las teorías sobre la planeación de carrera han tratado de relacionar la planeación con las motivaciones y necesidades humanas más básicas, pero al tratar de comprobar

(15) SCHERMERHORN & HUNT & OSBORN. COMPORAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 116.

(16) SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P.C. 74.

su hipótesis se han encontrado las mismas dificultades encontradas en las demás teorías sobre motivación.

Cualquiera que sea el origen de la orientación, hay variaciones entre las ocupaciones en la medida en que la persona valore trabajar con otras y esta orientación va a estar más de acuerdo con algunos roles ocupacionales que con otros. El tipo de orientaciones que la gente desarrolla en el curso de su vida laboral y que puede haberlos obligado a seleccionar cierto tipo de ocupaciones se refleja en numerosos contextos.

Además, cuando la persona elige la carrera que más le gusta, y que va de acuerdo a sus características e intereses, siente una satisfacción personal que lo lleva a desarrollar su trabajo de la manera más eficaz, y también esa satisfacción llega al ámbito familiar, en el cual se logra una mayor armonía y comunicación entre sus miembros.

### 3.10 BASES PSICOLÓGICAS DEL APRENDIZAJE, DESARROLLO CONTRA DEFORMACION DE LOS INDIVIDUOS

Aprendizaje: "El aprendizaje es un cambio en el comportamiento basado en la experiencia. No incluye la madurez, o un cambio en él debido a factores orgánicos tales como fatiga, drogas o enfermedad. El aprendizaje afecta mucho la forma en que un hombre piensa, siente y actúa, así como sus creencias, valores y objetivos. Por lo tanto, el aprendizaje es un determinante muy poderoso del comportamiento del hombre"(17).

(17)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 157.

El proceso de aprendizaje afecta la personalidad del individuo, incluyendo hábitos, conocimientos, y valores culturales y morales, sus experiencias en el transcurso de sus años de desarrollo afectan también a su personalidad.

El aprendizaje produce hábitos. Sin los hábitos adquiridos a través del aprendizaje, cada situación necesitaría un nuevo análisis. Los hábitos adquiridos por el aprendizaje hacen que el hombre pueda enfrentarse con más facilidad y rapidez a muchas situaciones.

El aprendizaje es la causa de que una persona guarde conocimientos acerca del mundo que lo rodea. La mente humana tiene capacidad para recordar hechos, experiencias e ideas con las que una persona entra en contacto con otra.

El aprendizaje tiene efecto sobre los valores del individuo. Por lo general, una persona adopta como propios los valores de la sociedad. Es probable que una persona prefiera a otra con la que ha tenido experiencia. Su respuesta depende mucho de sus experiencias en el aprendizaje.

### 3.11 PATOLOGIA DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN EL TRABAJO: CONFLICTOS, NEUROSIS, PSICOSIS, FRUSTRACIONES Y COMPLEJOS

El conflicto fundamenta o acompaña muchas interacciones humanas, puede existir conflicto entre dos personas si tienen distintos objetivos o diferentes formas de alcanzarlos. Cuando no existen intereses creados, este tipo de conflicto puede resolverse con facilidad, si se discute con buena voluntad mutua. Los conflictos internos son los causantes de muchos problemas de las interacciones.

"La neurosis es un conflicto inconsciente grave no resuelto. Está reflejado en nuestra forma de pensar, sentir y comportarnos, y es producido por fuertes tensiones emocionales"(18). El comportamiento neurótico representa un conflicto inconsciente. El neurótico está en contacto con su ambiente, pero su comportamiento, algunas veces puede ser impropio. El neurótico suele sentir ansiedad, temores, obsesiones y depresiones.

La mayoría de las personas sienten un temor neurótico a cosas tales como lugares elevados, ratas, serpientes, a la obscuridad, etc. El comportamiento neurótico suele parecerse al comportamiento normal, sólo que el neurótico lo exagera. La neurosis sólo es seria cuando la persona padece mucho por ella, o por el comportamiento mal adaptado que provoca.

Algunas veces, el comportamiento neurótico no es suficiente para la protección de una persona, y entonces presenta un comportamiento psicótico como línea de defensa. El neurótico puede saber que sus actos son irrazonables y el psicótico no aprecia que todo su comportamiento está equivocado.

La frustración es un estado de ánimo que experimenta un ser humano, cuando no logra una meta u objetivo determinado, y que trae consigo una serie de situaciones de malestar, confusión, coraje, etc. Muchas veces ese objetivo o meta deseados ya no se vuelven a tratar de realizar, por las situaciones adversas que se enfrentaron en el primer intento.

(18)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS P.C. 190.

por lograrlos, y el individuo no quiere volver a experimentarlos.

"Un complejo es un sistema de sentimientos, recuerdos e impulsos interrelacionados y de ideas cargadas emocionalmente"(19). Afronta asociaciones con facilidad. Esto está demostrado cuando un individuo se enfrenta a una situación que activa la expresión del complejo. Por lo general, si un complejo hace que un individuo logre algo útil o beneficioso, se considera constructivo. En forma semejante, si la expresión de un complejo es perjudicial, se considera destructivo. En consecuencia, los méritos de un complejo se miden en términos de efectos, no en términos de los complejos en sí.

Es por esto, que el individuo debe de trabajar en armonía con sus compañeros y toda la gente que le rodea, además de contar con los recursos necesarios, para evitar encontrarse con esta serie de formas negativas del comportamiento, que pueden afectar su rendimiento.

### 3.12 MECANISMOS PSICOLÓGICOS DEL INDIVIDUO ANTE LA REALIDAD

"Las personas tienen ciertas formas típicas por medio de las cuales se relacionan con su ambiente y que se llaman mecanismos psicológicos. Los mecanismos psicológicos actúan como filtros o como anteojos de color a través de los cuales una persona observa y entiende los eventos. En otra dirección, estos mecanismos también determinan en parte la

(19)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 167.

forma en que se comportan" (20). Los mecanismos psicológicos tienden a afectar el entendimiento que una persona tenga de su ambiente y la manera como interactúa con él. Como es parte de su personalidad, muchas veces una persona no sabe que está empleando un mecanismo psicológico.

Se deben considerar a los mecanismos psicológicos como factores negativos porque se interponen entre la relación directa de una persona con su ambiente. Al igual que los complejos, los mecanismos psicológicos se juzgan mejor en términos de sus efectos. Si un mecanismo tiene un efecto constructivo se considera bueno; y si es destructivo se piensa que es malo. Algunos de los mecanismos psicológicos que utilizan los individuos son:

La sublimación, que vuelve a definir los impulsos instintivos y los dirige hacia expresiones aceptables; el esfuerzo incrementado, que se lleva a cabo cuando una persona no está satisfecha con los resultados de su comportamiento y por lo tanto redobla sus esfuerzos y trabaja más para tratar de alcanzar sus objetivos; la identificación, que consiste en imitar el comportamiento de una persona a quien se admira; la compensación, que consiste en substituir un elevado grado de eficiencia en algún atributo, a cambio de ser deficiente en otro; la reinterpretación, que toma un objetivo que no se ha alcanzado y se reinterpreta o revisa; huida a la actividad, se refiere a que una persona desea mantenerse ocupada, para evitarse así el pensar en sus problemas básicos; la

(20) HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MÉXICO, 1984. 587 PAGINAS P.C. 182.

racionalización, es el mecanismo psicológico que utiliza otra razón, en vez de la razón verdadera para justificar sus acciones ante sí y ante otros.

Otros mecanismos psicológicos son el afán de notoriedad, que consiste en querer llamar siempre la atención de las personas que le rodean; la formación de reacciones, que consiste en ir en sentido contrario de las formas de comportamiento que le disgustan a un individuo; la huida a la fantasía, que es el pensar en otras cosas distintas a las que están sucediendo en este momento; la proyección, se lleva a cabo cuando una persona intenta ocultar sus propios sentimientos enfocándolos a otra; la evasión, que es el eliminar físicamente una situación que nos parezca muy amenazadora; la represión, es eliminar de la mente aquellas experiencias o recuerdos que produzcan sentimientos de culpabilidad, pena o vergüenza; y por último la regresión, que se refiere al volver a un comportamiento anterior, por lo general infantil.

Todos estos mecanismos son utilizados por el individuo para hacer más llevaderas las situaciones que privan a lo largo de su vida, ya sea en la organización, o en la sociedad en general.

### 3.13 CONCIENCIA DE SI MISMO, REEVALUACION PERSONAL Y AJUSTE DE LA PERSONALIDAD: ORIENTACION PSICOLOGICA DEL INDIVIDUO EN LA EMPRESA

Para que un individuo desempeñe mejor su trabajo, es necesario que concuerden los valores corporativos y sus valores personales (creencias) para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los

miembros de la organización.

Al entrar en concordancia los valores de la organización con los del individuo, funcionan como un sistema de valores compartidos, el cual refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo, además de lograr un alto rendimiento en el desempeño del trabajo.

Los valores influyen en la conducta, por eso, es importante que los empleados comparian y entiendan los valores de la organización. Actualmente los investigadores estudian a las organizaciones como ambientes culturales, en un intento por incrementar su comprensión de cómo surgen los sistemas de valores en las organizaciones, y cómo afectan los valores al desempeño y al comportamiento de la gente en el trabajo.

### 3.14 DEPENDENCIA E INDEPENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: BASES PSICOLÓGICAS DE LA ÉTICA PROFESIONAL Y LABORAL

Algunos conceptos de organización y motivación de la teoría X de McGregor obtienen resultados, ya que en cualquier empresa comercial los empleados dependen de la organización para un empleo regular y continuo, para aumentos en su salario, para las promociones, y con frecuencia para status y prestigio en sus grupos de trabajo y en el ámbito social al que pertenecen. Las prestaciones adicionales, los privilegios, la autoridad, los sentimientos de logro y otros numerosos beneficios también dependen de la situación de trabajo del empleado. Muchos de estos aspectos de dependencia son normales, y están balanceados con respecto a la



miembros de la organización.

Al entrar en concordancia los valores de la organización con los del individuo, funcionan como un sistema de valores compartidos, el cual refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo, además de lograr un alto rendimiento en el desempeño del trabajo.

Los valores influyen en la conducta, por eso, es importante que los empleados compartan y entiendan los valores de la organización. Actualmente los investigadores estudian a las organizaciones como sabientes culturales, en un intento por incrementar su comprensión de cómo surgen los sistemas de valores en las organizaciones, y cómo afectan los valores al desempeño y al comportamiento de la gente en el trabajo.

### 3.14 DEPENDENCIA E INDEPENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: BASES PSICOLÓGICAS DE LA ÉTICA PROFESIONAL Y LABORAL

Algunos conceptos de organización y motivación de la teoría X de McGregor obtienen resultados, ya que en cualquier empresa comercial los empleados dependen de la organización para un empleo regular y continuo, para aumentos en su salario, para las promociones, y con frecuencia para status y prestigio en sus grupos de trabajo y en el ámbito social al que pertenecen. Las prestaciones adicionales, los privilegios, la autoridad, los sentimientos de logro y otros numerosos beneficios también dependen de la situación de trabajo del empleado. Muchos de estos aspectos de dependencia son normales, y están balanceados con respecto a la

dependencia que el patrón tiene hacia los empleados por el trabajo que desempeñan, a esta dependencia mutua se le llama interdependencia.

En contraste, la teoría Y hace resaltar la necesidad de autodeterminación, autorrespeto y autogobierno del individuo. Las relaciones de dependencia en el trabajo pierden importancia y se buscan nuevas relaciones independientes. La ampliación del puesto, la planeación en consulta, la supervisión general, etc. son algunos de los enfoques que se fomentan. Se reorienta el trabajo de manera que los puestos lleguen a ser casi independientes unos de otros.

Los sociólogos consideran este cambio como una extensión de la libertad individual en el ambiente de trabajo. Creen que hasta la fecha nuestro sistema social y político ha establecido la importancia de la libertad, en tanto que las organizaciones han hecho resaltar la autoridad, la dirección y el control.

La independencia estimula la iniciativa, la contribución, la dedicación y la creatividad de los miembros de la organización. Además anima a cada persona a que se motive y se discipline a si misma en la búsqueda de sus objetivos individuales. La organización llega a ser un medio importante para que el empleado luche por sus objetivos, y puesto que los objetivos de la organización son compatibles con los objetivos individuales, en su búsqueda el individuo contribuye al éxito de la organización.

### 3.15 PERSONALIDAD E INTEGRACION AL PUESTO: ADOPCION DEL PAPEL O ROL DENTRO DE LA ORGANIZACION

"Un rol o papel es un conjunto de comportamientos prescritos, por la sociedad o por alguna unidad grupal, para el ocupante de una posición o status específico o una situación interaccional"(21). Desde antes de nacer los papeles de los individuos han sido ya establecidos, y existen fuertes expectativas de que cuando nazcan aprenderán un conjunto de comportamientos a través de los roles que se les asignen. El papel no sólo contiene la lista de acciones y actividades para llevarlo a cabo, sino también la expectativa de que el sujeto incorpore ciertas actitudes y motivaciones para hacerlo más eficiente. Los papeles asignados al individuo, buscan que éste los lleve a cabo para cumplir eficientemente con sus funciones en la sociedad.

La sociedad ha establecido posiciones en base a la edad y sexo, la ocupación, el prestigio, la familia, casa o grupos, así como a posiciones basadas en la elaboración de intereses comunes entre varios individuos.

Así mismo, en las organizaciones son establecidos los papeles de los individuos, de acuerdo al puesto que van a desempeñar. Esos papeles o roles deben de elaborarse, de acuerdo a las características que se desee que posea la persona a ocupar el puesto, los conocimientos necesarios, el tipo de personalidad adecuada, y otras características que deben de tomar en cuenta los administradores encargados de esta tarea.

(21)SORIA VICTOR M. RELACIONES HUMANAS. MEXICO, 1982. 491 PAGINAS, P.C. 125.

#### 4. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Los individuos y los grupos son los fundamentos de los recursos humanos en las organizaciones. El concepto de grupo suscita reacciones negativas y positivas en la mente de la mayoría de las personas.

Los grupos tienen ventajas y desventajas para sus miembros y las organizaciones. En base a los estudios de Hawthorne, los investigadores han notado que los empleados pueden contraer fuertes lazos de afiliación por un grupo y esos lazos pueden ser funcionales o disfuncionales para la organización.

##### 4.1 CONCEPTO DE GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO

**Grupo:** "Un grupo es un conjunto de individuos que interactúan entre sí, regularmente durante un periodo determinado y que se consideran interdependientes en relación con el logro de una o más metas"(22).

Los elementos clave de esta definición son interacción, tiempo y sentimientos de mutua dependencia para el logro de metas. Las personas que esperan un autobús, o las que están congregadas en torno a un accidente, no reúnen estas características. Se puede decir que son varias personas reunidas o un conjunto de individuos, pero no un grupo.

##### 4.2 NATURALEZA Y DIMENSIONES DEL TRABAJO EN GRUPO: ORGANIZACION Y COMUNICACION FORMALES O INFORMALES

"Un grupo de trabajo es aquel que se crea por autoridad

(22)SCHERMERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 219.

formal de una organización, con el fin de transformar los recursos para el trabajo (tales como ideas, materiales y objetos) en productos terminados (como son informes, decisiones, servicios o mercancías)"(23).

El término grupo formal es sinónimo de grupo de trabajo. Estos grupos se forman mediante autoridad formal para lograr algún objetivo. Tienen un claro esquema de las relaciones entre superior y subordinado, y siempre aparecen en los organigramas de la organización.

La comunicación formal es aquella que se establece en la organización, en base al logro de los objetivos y desarrollo de las tareas, se puede llevar a cabo cuando un directivo da órdenes a un subordinado; o cuando éste le pide asesoría a su jefe inmediato; o cuando se elabora un informe sobre las actividades realizadas, que es solicitado por el director de una área o el director general de la empresa.

"El grupo informal es el que existe sin haber sido formalmente integrado por alguna autoridad formal. A menudo se encuentran como camarillas o subgrupos dentro de los grupos formales. Los grupos informales se forman entre unidades de trabajo formalmente establecidas o al interior de ellas"(24).

La comunicación informal la llevan a cabo las personas afuera de la organización, y se puede referir a cualquier situación cotidiana que efectuen las personas en su vida

(23)SCHERMERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO,1987. 679 PAGINAS. P.C. 220.  
(24)SCHERMERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO,1987. 679 PAGINAS. P.C. 222.

diaria, como por ejemplo una plática entre amigos, o una plática familiar.

La diferencia fundamental entre los grupos formales e informales es que éstos surgen espontáneamente, mientras que los grupos formales son integrados por las autoridades de la organización.

Los grupos informales surgen y coexisten con los grupos formales porque ayudan a que las personas realicen su trabajo, ya que conforman una red de relaciones interpersonales que tienen el potencial de acelerar el flujo de trabajo o de favorecerlo, lo que no se conseguirá por los conductos de la autoridad formal; y además ayudan a los individuos a satisfacer las necesidades que en un grupo formal son muy difíciles de alcanzar, como las satisfacciones sociales, seguridad, identificación, etc.

#### 4.3 DINAMICA DEL TRABAJO EN GRUPO: AFILIACION, IMPLANTACION DE NORMAS, PARTICIPACION, DECISIONES, COHESION Y SEPARACION

"Se llama dinámica de trabajo de grupo a las fuerzas que operan en una unidad de trabajo y que afectan al desempeño de la tarea y el mantenimiento de los recursos humanos; promueve el proceso de transformación mediante el cual los recursos iniciales se traducen en productos finales"(25).

La afiliación se refiere a la necesidad que tienen los individuos de establecer y mantener relaciones amistosas con otras personas, en el trabajo, con su familia, con sus amigos, etc.

(25)SCHERHERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C 254.

Un grupo establece normas para alcanzar objetivos tales como seguridad en el trabajo, evitar trabajar demasiado, lograr continuidad en las actividades, etc. Los individuos que se apartan, que producen más o menos de lo establecido por las normas, tienden a ser rechazados porque se consideran como amenaza para el grupo.

Cuando los individuos participan directamente en la elaboración de las normas están satisfechos y pueden sentirse como elementos importantes de la organización, al influir de manera directa en algunas decisiones establecidas por ellos mismos.

La cohesión es el conjunto de fuerzas que están a favor de la afiliación, es decir, son las recompensas que el grupo ofrece a sus miembros. Estas recompensas pueden ser políticas, económicas, sociales, etc.

Las fuerzas separatistas pueden ser internas o externas. Las internas se refieren a los conflictos entre las personas que les impiden estar concentradas en su trabajo. Las fuerzas separatistas externas son las que vienen de fuera del grupo, como el mejorar los precios que otra empresa, para atraer a su clientela.

#### 4.4 CLIMA DE TRABAJO Y COMPORTAMIENTO INTRAORGANIZACIONAL

El clima de trabajo bajo el que se encuentra una empresa, depende de diversos aspectos, como las instalaciones, la tecnología con que se cuenta, la distribución espacial, los sistemas de recompensas, la estructura y tamaño de la organización, etc. Cada uno de estos factores puede influir en el grado en el cual los

membros de un grupo se sienten psicológicamente unidos, el grado en que ellos cooperan o compiten entre sí, y la naturaleza de los lineamientos de comunicación que surgirán dentro del grupo.

#### 4.5 ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS: OBSERVACION Y DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

"Como resultado de sus diferentes empleos y posiciones jerárquicas en la organización, las personas desempeñan distintas funciones que afectan a sus sistemas de comunicación. Por ejemplo, el empleo de director de relaciones públicas es muy distinto al de un tornero. Los intereses de trabajo del director se centran fuera de la organización, encauzándose hacia el público, mientras que los del tornero se relacionan estrechamente con las actividades cotidianas de producción. El director es miembro de la organización superior y obtiene un sueldo elevado, mientras que el tornero tiene ingresos menores. Estas diferencias son obstáculos tan importantes en la comunicación, como lo es la distancia geográfica. Es probable que el director, de relaciones públicas se sienta libre para entrevistarse con un vicepresidente, ya sea formal o informalmente; pero lo más seguro es que un operador de torno no se sienta con la misma libertad de hacerlo. Una vez establecido el contacto, el operador de torno se comunicará de una manera distinta a la que utilizaría el director de relaciones públicas"(26).

A pesar de la gran variedad de barreras que existen entre personas y grupos dentro de las organizaciones, a

(26) DAVIS KEITH, EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. MEXICO, 1987, 622 PAGINAS. P.C. 445.



través del comportamiento organizacional se ha podido observar que la comunicación abierta es mejor que la restringida. Es por esto que hay que tratar de mejorar la comunicación siempre que sea posible. Por ello se debe de tener una buena comunicación dentro de la gerencia, entre los empleados, entre la gerencia y los empleados, con la familia, con los sindicatos, etc.

#### 4.6 DESORGANIZACIÓN Y PATOLOGÍA: CONFLICTOS INTRAGRUPALES E INTERGRUPALES

Los conflictos intragrupales se refieren a problemas que existen entre organizaciones, y que por lo general se dan por la competencia que existe entre ellas. También pueden ser causa de conflictos intragrupales los desacuerdos entre los sindicatos y las organizaciones que emplean a sus afiliados, entre las dependencias reguladoras del gobierno y las organizaciones y quienes les suministran las materias primas, etc. En cada caso, el conflicto potencial incluye a los individuos que representan a la organización total, no sólo a un grupo o unidad internas. La participación en los conflictos intragrupales queda dentro del campo de acción de los gerentes de alto nivel, pero los gerentes de nivel intermedio o bajo pueden representar a sus respectivas organizaciones en sus relaciones con otras. Algunos ejemplos de está participación lo constituyen las relaciones de los agentes de compras con los proveedores, y las relaciones de un supervisor con los representantes del sindicato. Cualquier conflicto que surja deberá ser manejado en beneficio de las empresas y los individuos que se vean afectados.

Los conflictos intergrupales se refieren a los problemas o diferencias que surgen entre los distintos grupos que forman parte de la organización. Estos conflictos son muy comunes en las empresas, y dificultan las actividades de coordinación e integración. Un ejemplo clásico de estos conflictos lo constituyen las malas relaciones laborales que existen entre un departamento y otro, dentro de la misma organización. Este problema se hace más evidente en la manera en que las metas de grupo y la orientación de la información manejada afecta la toma de decisiones.

Los administradores se encuentran en el punto intermedio de las comunicaciones intergrupales y están relacionados con cualquier conflicto. Además, el administrador sirve de enlace y conecta directamente su unidad de trabajo con otras; otras veces, el administrador constituye un alto nivel de autoridad para las múltiples subunidades que dependen de él. En cada caso, las relaciones intergrupales deben ser manejadas apropiadamente, con el fin de mantener la colaboración y evitar las consecuencias de malos funcionamientos que trae funcionamientos que trae cualquier conflicto.

#### 4.7 ANÁLISIS DEL GRADO DE SALUD PSICO-SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES: COMPETENCIA ORGANIZACIONAL CONTRA INCOMPETENCIA

Una organización está formada por un sistema totalmente cooperativo, en el cual la gente y los grupos trabajan armoniosamente para lograr resultados comunes. Pero debido a las distintas tareas realizadas y los distintos intereses de cada grupo, es que existe la competencia en las organizaciones. Los grupos compiten por recompensas,

recursos, status, tareas, etc.

Al existir la competencia cada grupo se hace más unido y se manifiesta un incremento en la lealtad de sus miembros, aumenta la cohesión del grupo, crece el interés por el cumplimiento de las tareas, los integrantes adquieren mayor orientación hacia el trabajo y se muestran más dispuestos a aceptar a un solo líder; y las actividades se hacen más estructuradas y organizadas.

La competencia entre los grupos beneficia a la organización al dar como resultado un incremento en el esfuerzo, en la centralización de la tarea, en la satisfacción dentro de los grupos, y un mayor balance en las relaciones de poder entre ellos.

La incompetencia, en contraparte, trae consigo falta de motivación, falta de cohesión en los grupos, no hay un interés personal por lograr las tareas, los objetivos personales no van de acuerdo con los de la organización, y otras situaciones, que en general, son de desagrado para el individuo y los grupos.

Es por esto, que en las organizaciones debe de fomentarse la competencia, para crear un ambiente mediante el cual el individuo desarrolle mejor su trabajo y ayude al logro de los objetivos organizacionales.

#### 4.8 COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO O FUNCIONAL

Las tareas que tienen diferentes grados de complejidad requieren diferentes niveles de capacidad y esfuerzo por parte de los miembros del grupo. Cuando hay mayor complejidad es más difícil que el grupo logre altos niveles de calidad y

cantidad. En este caso se exige que los miembros del grupo lleven a cabo un esfuerzo mayor que en las tareas sencillas, y que exista mayor cooperación e interdependencia para lograr la elaboración de un producto en común. Cuando el grupo falla al tratar de satisfacer esas demandas, se deteriora el rendimiento.

La satisfacción de los miembros se incrementa al aumentar la complejidad de la tarea del grupo. Esto ocurrirá con más frecuencia cuando los miembros del grupo tengan las competencias y las necesidades adecuadas para el desempeño de una tarea compleja, y cuando el grupo tome en cuenta la adquisición de las habilidades apropiadas y las necesidades individuales que habrán de ser llenadas.

#### 4.9 COMPORTAMIENTO BUROCRÁTICO DISFUNCIONAL

El sociólogo alemán Max Weber definió a la burocracia como "El tipo ideal de organización que se basaba en la autoridad legal, lógica y ordenada"(27). En su tiempo, la burocracia era el tipo ideal de organización que se basaba en la autoridad legal, lógica y ordenada. Era considerada como una forma superior de organización, a diferencia a otros tipos ideales de organización, que se basaban en la tradición o el carisma del individuo. Las organizaciones burocráticas podían proporcionar a la sociedad un mayor sentido de libertad y de equidad. La organización tenía que estar dirigida hacia las metas, y separar la experiencia sobre la tradición y el carisma. Algunas de las características de la

(27)SCHERMERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. JJJ.

burocracia descrita por Weber son:

1. "El trabajo es especializado para que cada persona tenga una responsabilidad y autoridad claramente delimitada.
2. Los oficios y las posiciones se disponen conforme a la jerarquización de autoridad.
3. Los miembros se seleccionan y promueven con base en su competencia técnica.
4. Los miembros tienen carreras administrativas y trabajan a cambio de un salario fijo.
5. Los miembros quedan sujetos a reglas y controles estrictos, impersonales y que se aplican universalmente" (28).

En contraparte, algunos críticos han detectado algunas deficiencias o disfunciones, en relación a las características establecidas por Weber, las cuáles son las siguientes:

1. "La sobreespecialización estimula una divergencia de intereses que ocasiona conflictos.
2. Una jerarquización muy formal hace que haya poca flexibilidad.
3. Las burocracias se convierten en sistemas al servicio de una élite de administradores de la corporación.
4. La conformidad con los procedimientos de las organizaciones puede ir en detrimento de la salud mental.

(28) SCHERMERHORN & HUNT & OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 333.

5. Las reglas se convierten en fines de sí mismos; las reglas sólo especifican un mínimo de requerimientos"(29).

En la actualidad el diseño de las organizaciones, se constituye, a partir de las ventajas de la burocracia, y de minimizar sus disfunciones.

#### 4.10 RELACIONES ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL DE LINEA

El personal administrativo es el encargado de elaborar los planes, objetivos, políticas, procedimientos, etc., en la organización.

El personal de línea lleva a cabo las actividades necesarias para el funcionamiento óptimo de la organización, como lo son la producción, la distribución de los productos, el mantenimiento de las instalaciones en la organización, etc.

El personal de línea y el personal administrativo mantienen una relación constante, ya que mientras el primero efectúa las tareas de la organización, el personal administrativo controla y verifica que dichas tareas se lleven a cabo correctamente, además de llevar a cabo una evaluación constante, para el logro de los objetivos en la organización.

#### 4.11 RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS MANDOS INTERMEDIOS

El director va a establecer los lineamientos a seguir para desarrollar las tareas y alcanzar los objetivos de la

(29)SCHERMERHORN HUNT & OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 333.

organización. A través de los mandos intermedios va a informar a toda la organización de los lineamientos que estableció, y a su vez éstos puntos intermedios le informarán al director del alcance en los objetivos, o los errores en los que se ha caído, para establecer las posibles correcciones y evaluar las condiciones actuales de acuerdo a lo planeado.

#### 4.12 COMPORTAMIENTO INTERORGANIZACIONAL

A través de la historia, las relaciones entre grupos u organizaciones, ya sea por aspectos bélicos, conflictos, armonía, ayuda mutua, etc., han sido asuntos humanos de gran importancia. Las organizaciones interactúan para beneficio mutuo en muchas ocasiones, pero tal beneficio puede olvidarse fácilmente si se resaltan demasiado los problemas que existen entre las organizaciones.

La escuela estructuralista llevó a cabo muchos estudios sobre las relaciones entre individuos con individuos, individuos y grupos, entre grupos, entre grupos con organizaciones y entre organizaciones con organizaciones.

#### 4.13 COOPERACION Y COMPETENCIA ENTRE ORGANIZACIONES PERTENECIENTES AL MISMO GRUPO EMPRESARIAL

Las organizaciones que pertenecen a un mismo grupo empresarial llevan a cabo una cooperación entre ellas, ya que aunque cada una de ellas se dedique a un giro diferente dentro del mercado, pertenecen a un mismo dueño o sociedad de personas, por lo tanto, pueden prestarse ayuda en cuanto al intercambio de recursos, personal, compra de materia prima, asesoría técnica, capacitación, financiamiento, etc.

Estas empresas llevan a cabo una competencia, esencialmente en lo referente a que cada una de ellas querrá ser la mejor, en el mercado en el que participe; y buscará tener la mejor imagen ante el dueño del grupo, para obtener un reconocimiento y a la vez una satisfacción entre todos sus integrantes.

#### 4.14 COOPERACION Y COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS PERTENECIENTES A GRUPOS DISTINTOS

Las empresas que pertenecen a distintos grupos empresariales, pero que están dentro del mismo mercado, pueden llevar a cabo una cooperación, cuando buscan acabar con un monopolio, para defenderse de las decisiones gubernamentales que puedan afectarlas, cuando se asocian para contactar con los mismos proveedores y obtener los precios más bajos, cuando contacten entre ellas para establecer los precios tope que deben tener sus productos, etc.

Estas empresas, al querer abarcar la mayor parte del mercado, generalmente no llevan a cabo una cooperación, pero siempre llevarán a cabo una competencia en todos los sentidos, como obtener la preferencia de los clientes, contratar a los mejores estudiantes egresados de las universidades, tener la tecnología más avanzada, contratar a especialistas que ya han trabajado en las empresas de la competencia, etc.



#### 4.15 PAPEL DE LA DIRECCION GENERAL FRENTE AL DESARROLLO DE LA SALUD PSICO-SOCIAL DE LA ORGANIZACION Y DE SU IMAGEN EXTERNA

La exagerada preocupación por la manera de hacer las cosas, es una de las causas principales por las que desaparecen las organizaciones; es por esto, que corresponde a los directores procurar que sus organizaciones no se preocupen demasiado por el crecimiento al grado de que se descuide su desarrollo. Poco a poco, la preocupación por los métodos, técnicas y procedimientos adquiere un mayor control sobre la fijación de los objetivos. El cómo se hace se convierte en más importante, que el si se hace. Los hombres llegan a ser prisioneros de sus procedimientos, y las organizaciones que buscan alcanzar algún objetivo se convierten en obstáculos en la ruta hacia ese objetivo.

Lo mejor sería, que las organizaciones cambiarán continuamente sus objetivos para asegurarse un constante crecimiento y desarrollo, y convertirse en organizaciones que se autorrenovaran.

## 5. TEORIAS GERENCIALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

Las teorías gerenciales sobre el comportamiento individual y organizacional han variado a lo largo de los tiempos para acomodarse a los cambios en la naturaleza del oficio del gerente. Los gerentes de antes, se entendían con subordinados que desempeñaban tareas relativamente poco complicadas, mientras que los gerentes actuales, se entienden con individuos que realizan trabajos más complicados.

Durante la evolución del pensamiento administrativo, los gerentes se amoldaron a diversos modelos o teorías de la motivación, entre los cuáles destacan, el modelo tradicional, el de relaciones humanas, y el de recursos humanos.

"El modelo tradicional de la motivación se asocia a Frederick Taylor y a la escuela de administración científica. Este enseñaba que un aspecto importante del oficio del gerente era ver que los trabajadores cumplieran sus tareas tediosas y monótonas en la forma más eficaz. Los gerentes determinaban cómo debían realizarse los oficios y se valían de un sistema de incentivos de remuneración para motivar al trabajador"(30). Se esperaba que los trabajadores aceptaran la autoridad de la gerencia a cambio de dichos incentivos.

"El modelo de las relaciones humanas fue llevado a cabo más tarde, cuando Elton Mayo y otros investigadores en el campo de las relaciones humanas descubrieron que también eran importantes las relaciones sociales que los empleados

(30) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 414.

formaban en el trabajo y que el tedio y la monotonía de las tareas en si eran factores que reducían la motivación. Mayo y otros opinaban además que los gerentes podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndoles sentirse útiles e importantes"(31).

Con esto los trabajadores obtuvieron más información sobre las operaciones a desarrollar por la empresa, adquirieron una mayor libertad para tomar decisiones propias en el trabajo, y se le prestó más atención a los grupos de trabajo informales en la organización. Se esperaba que los empleados aceptaran la autoridad de la gerencia, debido a que ésta los trataba con consideración y atendían sus necesidades. Sin embargo, la intención de la administración seguía siendo la misma, lograr que los trabajadores aceptaran las condiciones de trabajo establecidas por la alta dirección.

El modelo de recursos humanos fué llevado a cabo por algunos investigadores contemporáneos de la administración, como McGregor, Maslow, Argyris y Likert, que decían que el modelo de relaciones humanas sólo se preocupaba por lograr la manipulación de los empleados.

"Estos teóricos sugerían que los empleados estaban motivados por diversos factores, no sólo el dinero ni el deseo de satisfacción, sino también la necesidad del logro y el trabajo significativo"(32). Decían que la mayoría de la gente se encontraba de antemano motivada a realizar un buen

(31) STONER JAMES A.F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 414.

(32) STONER JAMES A.F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 414.

trabajo y se podía sentir satisfecha al lograr un buen rendimiento. Por lo tanto, los gerentes deben compartir la responsabilidad para tomar las decisiones más adecuadas y poder lograr los objetivos que ha establecido la organización.

#### 5.1 PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS DE LA AUTORIDAD: INFLUENCIA, PODER, STATUS, RETOS Y PROYECCIÓN

Influencia: "La influencia es el conjunto de acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. Por ejemplo, una persona que trabaja mucho puede con su ejemplo influir en otros para que aumenten su productividad"(33).

Poder: Es la facultad conferida por la autoridad de línea, que consiste en el derecho que posee una persona, de mandar y ser obedecido.

Status: El status se va a establecer en base al puesto que ocupe una persona en la organización, de acuerdo a la autoridad y responsabilidad que le otorga la organización, y conforme a las actividades que se lleven a cabo. O sea, que mientras se tenga un puesto muy importante en la organización se tendrá mucho status, y una persona que tenga un puesto de menor nivel jerárquico tendrá un menor status.

Retos: Los retos son las metas que una persona va a fijarse en el futuro, dichas metas van a establecerse directamente en base a los logros que dicha persona desea obtener a lo largo de su vida, y para poder alcanzar los

(33) STONER JAMES A.F ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P. C. 285.

retos hay que ir saltando barreras que se van presentando a lo largo del tiempo. Pueden existir retos en el trabajo, retos en el aspecto familiar, retos en el aspecto personal, etc.

Proyección: La proyección es la tendencia que tiene un individuo de atribuir a otro las propias características que posee. Esto sucede cuando una persona piensa que otra está llevando a cabo una actividad en forma similar a la que él lo haría, es decir, él piensa que está siendo imitado por otro.

Todos estos principios psicológicos de la autoridad son muy importantes en la organización, ya que de su buen establecimiento y funcionamiento depende en gran medida el éxito de la organización. Esto quiere decir, que a través de la autoridad los subordinados van de seguir los lineamientos establecidos por la alta dirección, al estar de acuerdo con ellos. Por ejemplo, un individuo sabe cuáles son las condiciones que debe seguir para alcanzar poder y status dentro de la organización, los retos y proyección a los que se tiene que enfrentar, y la organización debe de influenciar de manera adecuada a todos y cada uno de los miembros de la organización.

## 5.2 PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS SUPERVISORES. TENDENCIAS MÁS COMUNES EN EL MEDIO MEXICANO

Existen cuando menos dos patrones o estilos que siguen los supervisores para dirigir a sus subordinados. En el primer estilo el supervisor se enfoca más al aspecto humano en la organización, considerando sus sentimientos y la calidad de la relación mutua, constituyendo de esta manera

una gran cohesión y satisfacción entre los miembros de la organización.

El otro estilo que se maneja en las organizaciones, es aquel en el cual el supervisor se concentra en las tareas que se deben desempeñar, el proceso de producción a seguir y los medios para realizar el trabajo, de una manera en que los subordinados sientan lo que se espera de ellos, aunque se antepongan los resultados obtenidos.

En México, por lo general, los supervisores se interesan más por las tareas que por las personas, esto se debe a que la gente que ocupa éstos puestos no posee un nivel profesional adecuado para poder enfocar su manera de dirigir; el ambiente interno del país (inflación, devaluación, deuda externa, etc.), no se presta para poder preocuparse mucho por las personas, ya que lo que importa es obtener resultados; en otras ocasiones ni los mismos subordinados se preocupan por sí mismos. Pero cabe resaltar que las empresas transnacionales establecidas en nuestro país, sí se preocupan por el aspecto humano, debido a que sus dirigentes sí poseen amplios conocimientos en materia de motivación, y el medio en el que se han desarrollado estas organizaciones es muy distinto al nuestro.

### 5.3 TEORIA DE ORGANIZACION Y GERENCIA (RENSIS LIKERT)

Rensis Likert propuso una clasificación de sistemas administrativos, estableciendo cuatro perfiles organizacionales:

Autoritario Explorador: "Es un sistema administrativo autoritario y fuerte, coercitivo y altamente arbitrario, que

controla rigidamente todas las posiciones de la organización. Las decisiones están totalmente centralizadas en la cima de la organización. No existen comunicaciones laterales y, como resultado, las decisiones básicas se apoyan en informaciones limitadas y muchas veces erróneas. Consiste en un ambiente donde se hace énfasis en castigos y recompensas ocasionales, donde hay poca comunicación y un comportamiento de temor, desconfianza, insatisfacción y hostilidad por parte de los subordinados"(34).

Autoritario Paternalista: "Es un sistema administrativo autoritario benévolo, que constituye una variación del sistema anterior. Aquí, no siempre las decisiones son tomadas en las altas esferas y algunas de las tareas ejecutivas son delegadas a los niveles más bajos. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del señor para con el esclavo). El temor no llega a ser un factor motivacional de importancia, como ocurre en el sistema uno. Algunas veces, puede causar impacto, pues hay castigos potenciales. Es un sistema que favorece incentivos de tipo monetario, estimulando el ego de los empleados y sus aspiraciones naturales de status y de crecimiento en la escalera ejecutiva. Hay poca interacción humana y algunas decisiones descentralizadas pero totalmente basadas en prescripciones y rutinas preestablecidas. Como en el sistema uno, en este también se pueden desarrollar organizaciones informales paralelas que conviven con la estructura formal que amenazan,

(34) CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS P.C. 375.

no obstante, sus intereses y objetivos"(35).

Consultivo: "Es una variación mejorada de los dos sistemas anteriores. Es un sistema participativo. Los altos jefes definen solamente la política general y delegan a los niveles inferiores determinadas decisiones y acciones. La opinión de los grupos es tomada en consideración. El temor y la amenaza no llegan a constituir elementos activadores. Las motivaciones principales son los incentivos monetarios, el estímulo al ego, los atractivos de promociones y nuevas oportunidades profesionales. Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque aún no completa, con algunas recompensas, interacción humana moderada, pequeña participación personal y una relativa abertura de directrices que permite también ciertas decisiones en la base de la organización"(36).

Participación por Grupos: "Es un sistema administrativo democrático por excelencia, basado en el trabajo en equipo. La organización genera, coordina y encadena las decisiones tomadas por los grupos interactuantes, que fijan las metas. En ocasiones de emergencia, los altos mandos asumen decisiones, sujetándose no obstante a la ratificación explícita de los grupos. Las informaciones fluyen libremente en ambos sentidos y las relaciones interpersonales se basan en la mutua confianza. Es el sistema ideal consistente en un ambiente de completa confianza, en el cual los subordinados

(35) CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS. P.C. 375.

(36) CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS. P.C. 375.



se sienten libres para actuar, donde las actitudes son positivas, las ideas constructivas, con participación grupal, de modo que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización"(37).

Likert señala que siempre es posible encontrar variables en alguno de los cuatro perfiles señalados anteriormente. Además nos dice que cuando en una empresa se establezca el sistema cuatro, será mayor la probabilidad de obtener alta productividad, buenas relaciones en el trabajo y elevada rentabilidad, y en aquellas empresas que pongan en práctica el enfoque uno, la probabilidad de ser ineficiente y de afrontar repetidas crisis financieras será mayor.

#### 5.4 TEORIA DE LOS FACTORES HIGIENICOS (FREDERICK HERZBERG)

Frederick Herzberg dice que los estudios tradicionales sobre la motivación no son suficientes, debido a que sólo destacan el medio ambiente que rodea a los individuos, y propone un nuevo enfoque en el que también pone en consideración el trabajo y las tareas que ejecutan los empleados. Herzberg destaca que antiguamente se consideraba al trabajo como una actitud desagradable, pero imprescindible, situación por la que las organizaciones utilizaban incentivos para motivar a las personas, a través de castigos o premios. El autor, al ir totalmente en contra de estos enfoques tradicionales, dice que el trabajo, constituye por sí mismo, un factor de motivación que no ha sido aprovechado, porque la mayoría de las tareas son muy

(37) CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS. P.C. 376.

tediosas y poco interesantes.

Para Herzberg, el ambiente externo y el trabajo en sí, son factores importantes para la motivación humana, y los define, respectivamente, como factores higiénicos y factores motivacionales.

**Factores Higiénicos:** "Corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Abarcan, por ejemplo, las condiciones físicas de trabajo, los salarios, los beneficios sociales, las políticas de supervisión, el clima de relación entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, etc. Los factores de higiene por lo tanto, significan aquellos factores utilizados tradicionalmente para conseguir motivación, y son limitados en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Herzberg escogió la expresión higiene para referirse a estos factores, porque ellos son esencialmente preventivos y se destinan a remover fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio"(38).

**Factores Motivacionales:** "Son aquellos relacionados con la ejecución de las tareas, o sea, con el contenido del cargo. Los factores motivacionales son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad hasta niveles óptimos, o sea, por encima de los niveles normales. Herzberg emplea el término motivación en un sentido restringido, refiriéndose sólo a los tipos de sensaciones que

(38) CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS. P.C. 361.

producen satisfacción continuada y no usa el término en su sentido más general que incluye influencias cuyo efecto es de poca duración. El término motivación, para Herzberg, incluye los sentimientos de realización, de crecimiento profesional y de reconocimiento profesional, que se manifiestan en el ejercicio de tareas que ofrecen suficiente desafío y significado al trabajador"(39).

A través de los factores de higiene -podrán evitar situaciones adversas en el trabajo, pero no lograrán que la gente quiera trabajar más o con mayor eficiencia.

Herzberg también propuso el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, de manera deliberada.

A través de este estudio Herzberg descubrió que después de un ciclo inicial de ajustes, la productividad cae transitoriamente, la eficiencia tiende a subir a niveles superiores de los obtenidos hasta ese momento y se mantiene elevada.

"La observación de estos fenómenos en el comportamiento de los empleados hizo que Herzberg llegara a la conclusión de que el principal efecto de la remuneración es el de crear insatisfacción (y esto ocurre cuando el individuo se ve como víctima de un tratamiento salarial injusto) y que el principal efecto de los aumentos salariales es el de eliminar insatisfacciones, no de crear satisfacción. Por lo tanto,

(39)CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS. P.C. 361.

salario y remuneración desempeñan apenas función de higiene y no se debe esperar que sean suficientes, en sí, para la obtención de eficiente motivación"(40).

El enfoque de Herzberg, más que una teoría motivacional, es una teoría de satisfacción en el trabajo.

#### 5.5 TEORIA DE RELACIONES MADURAS (CHRIS ARGYRIS)

A este autor le preocupaba que en las organizaciones burocráticas los gerentes tuvieran que llevar a cabo las responsabilidades de planear, controlar y evaluar el trabajo de los subordinados. Decía que esta dominación del lugar de trabajo por parte de los gerentes hace que los subordinados se vuelvan dependientes y pasivos, además de que disminuye su responsabilidad.

"Para Argyris tales condiciones son incompatibles con las necesidades humanas de auto-confianza, auto-expresión y realización. Los miembros de una organización, y especialmente en los niveles inferiores, se sienten descontentos y frustrados en su trabajo si no se satisfacen tales necesidades. El resultado, según dice, no es sólo el descontento de los empleados sino también un aumento de los problemas para alcanzar las metas organizacionales. Por ejemplo, los empleados descontentos cambian de empleo frecuentemente, con lo cual se aumentan los costos de rotación de personal, o hacen su trabajo con descuido, lo que implica aumento de costos de producción. Aun es posible que los empleados insistan en ganar menores salarios porque su

(40) CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. COLOMBIA, 1981. 586 PAGINAS. P.C. 364.

trabajo es psicológicamente poco remunerativo"(41).

Argyris propuso un diseño organizacional que llenará mejor las necesidades de los individuos y al mismo tiempo aumentará su satisfacción. Decía que la especialización provoca que las tareas se vuelvan monótonas e insatisfactorias, de modo que los individuos pierdan su sentido de autonomía e interés y se vuelven impotentes y dependientes. Es por esto, que Argyris propone que los empleados no se enfoquen a realizar sólo una tarea, sino que lleven a cabo varias actividades dentro de la organización. Al igual que McGregor, era partidario de dar a los subordinados mayor independencia y poder para tomar decisiones, además de crear un clima organizacional más informal.

#### 5.6 TEORIAS "X" Y "Y" (DOUGLAS MCGREGOR)

McGregor establece que la división vertical del trabajo, en parte, se basa en una serie de supuestos negativos acerca de los trabajadores. En dicha división las actividades se dividen de acuerdo a los niveles de la jerarquía administrativa. La planeación y toma de decisiones ocurren en los niveles superiores, mientras que la ejecución de las tareas está a cargo de las personas de nivel más bajo. Esta separación se incrementó con la aplicación de las técnicas de la administración científica.

McGregor dice que muchos gerentes se guían por supuestos de lo que él llama la Teoría X acerca de los

(41) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 335.

empleados de niveles inferiores: que por lo general éstos tienen pocas aspiraciones, desean ante todo la seguridad, y evitarán el trabajo a menos que se les obligue con órdenes y amenazas. De acuerdo con este punto de vista, la jerarquía rígida y formal tiene por objeto mantener el poder de los gerentes, su influencia y autoridad sobre los subalternos"(42).

"Las organizaciones basadas en la Teoría Y satisfacen mejor las necesidades humanas de sus miembros y utilizan más efectivamente su potencial. La teoría Y supone que el individuo encuentra en el trabajo grandes satisfacciones, que se compromete con las metas de la empresa por la realización en sí, más bien que por la amenaza del castigo, y que puede aprender no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. Las organizaciones estructuradas de acuerdo con la teoría Y dan a sus miembros más independencia que las burocráticas y estimulan más participación a niveles inferiores en la toma de decisiones y más amplitud con comunicaciones entre gerentes y subalternos"(43).

#### 5.7 TEORIA DEL MOTIVO DEL LOGRO (DAVID C. MCCLELLAND)

Las investigaciones que realizó McClelland indicaban que la necesidad de logro estaba relacionada con el grado en que los individuos estuviesen motivados para cumplir sus tareas. Esta necesidad podía ser reforzada, hasta cierto punto, por medio del adiestramiento.

(42) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 334.

(43) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 334.

"La necesidad de logro puede ser definida como el deseo de superarse y tener éxito en una situación de competencia. En sus investigaciones McClelland determinó que quienes tienen alta necesidad de logro poseen diversas características que interesan a la gerencia:

1. Les agrada asumir la responsabilidad de solucionar los problemas.
2. Tienden a fijarse metas moderadamente difíciles y a correr riesgos calculados.
3. Dan gran importancia a la retroalimentación concreta que les indique cómo van"(44).

Las personas con alta necesidad de logro pueden ser motivadas por situaciones difíciles y de gran competencia, y quienes poseen baja necesidad de logro, no llevan a cabo bien su trabajo en las situaciones que ofrecen dificultad o competencia. "McClelland, determinó que quienes tienen éxito en las ocupaciones de gran competencia están muy por encima del término medio en su motivación de logro. Algunos gerentes que lograron éxito, y que es de suponer trabajaron en el ambiente de mayor competencia de todos, tenían una necesidad de logro superior a los demás profesionales. McClelland después afirmó haber tenido un éxito muy notable en enseñar a personas de edad adulta a aumentar su motivación de logro y, a su turno, incrementar su rendimiento en el trabajo"(45).

Estos estudios son de gran importancia para los

(44) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PÁGINAS. P.C. 421.

(45) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PÁGINAS. P.C. 421.

administradores, para poder establecer que tipo de tareas debe desarrollar cada individuo. Así tenemos que los individuos con alta necesidad de logro aceptan la autonomía, la variedad y la frecuente retroalimentación que reciben de sus superiores. En contraste, los empleados con baja necesidad de logro prefieren situaciones de estabilidad y seguridad, responden mejor a la constante supervisión de sus superiores. Los administradores deben tener la capacidad de levantar el nivel de logro de sus subordinados, creando un ambiente adecuado de trabajo, aumentando las responsabilidades y autonomía, aumentando paulatinamente el grado de dificultad en las tareas y alabando el buen rendimiento.

#### 5.8 TEORIA "Z" (WILLIAM OUCHI)

William G. Ouchi realizó estudios de las organizaciones de negocios japonesas que lo llevaron a describir una Teoría Z de estilo de administración. Dicha teoría establece que el aumento de la productividad depende de los trabajadores participantes.

"Entre las características de las organizaciones tipo Z, enumera este autor las siguientes: Un patrón general de empleo durante largo tiempo; frecuentes y explícitas revisiones del desempeño; equilibrio entre el uso de sistemas modernos de información administrativa, planeación formal, MBO, y otras técnicas cuantitativas y juicios subjetivos basados en la experiencia; y toma de decisiones que tiene en cuenta la organización como un todo y no simplemente los datos inmediatamente pertinentes. Además las compañías Z



fomentan intercambio íntimo entre el trabajo y la vida social y un alto nivel de confianza entre sus miembros"(46).

#### 5.9 TEORIA DEL GRID GERENCIAL (ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON)

"Las investigaciones llevadas a cabo por Robert Blake y Jane Mouton sugieren que los líderes que se orientan tanto a personas como a tareas y de manera intensa tienden a obtener mayor productividad y mayor satisfacción del grupo que los líderes que tienen preocupaciones menos intensas por las personas o las tareas"(47).

Blake y Mouton diseñaron un grid gerencial que establece las posibles combinaciones de atención a las personas y a la producción, y los supuestos que satisfacen cinco posiciones en un cuadrante formado por 81 cuadros, basados en una serie de mediciones y evaluaciones de la forma en que una persona considera y lleva a cabo su papel de líder. Los administradores definen sus propios estilos y hacen planes para moverse desde el punto en que se pudieran encontrar hasta el 9,9, que se considera como el punto en que estaría el líder ideal para cualquier organización, debido a que sería el más efectivo para resolver cualquier clase de situaciones.

Para muchos los supuestos establecidos en la Teoría del Grid Gerencial son muy agradables y atractivos, pero otros más realistas, no encuadran con la noción de que los mejores líderes son aquellos que se preocupan intensamente tanto por

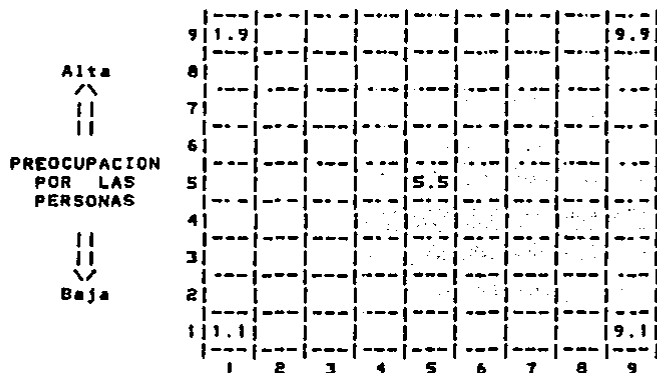
(46) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 223.

(47) HAMPTON DAVID R. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA. MEXICO, 1987. 580 PAGINAS. P.C. 383

la persona como por la tarea o la producción. Se ha podido comprobar que una persona mostrará siempre una orientación hacia alguno de los aspectos mencionados anteriormente, dependiendo de la situación en que se encuentre. Podemos concluir, diciendo que la Teoría del Grid Gerencial nos ofrece la ventaja de establecer un diagnóstico del estilo de liderazgo que un administrador desee llevar a la práctica en una organización.

A continuación se muestra una gráfica del grid gerencial y se explican las cinco posiciones en las que se establecen las orientaciones que pueden seguir los líderes en las organizaciones.

#### GRID GERENCIAL



Baja(== PREOCUPACION POR LA PRODUCCION ==)Alta

- 1.1 Es apropiado ejercer un esfuerzo mínimo para hacer que se realice el trabajo requerido para sostener la membresía en la organización.
- 1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer relaciones conduce a una atmósfera y

ritmo de trabajo cómodos y amistosos en la organización.

5.5 Es posible un desempeño adecuado de la organización a través del equilibrio entre la necesidad de obtener trabajo y conservar la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

9.1 La eficiencia de las operaciones se obtiene al disponer de las relaciones de trabajo, de manera tal que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

9.9 El logro del trabajo es por personas comprometidas; la interdependencia a través de una porción común en el propósito de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

5.10 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL PERSONAL EN MATERIA DE SUPERVISION Y MOTIVACION

La tarea principal de todo gerente o supervisor es lograr que una organización funcione con efectividad. Para lograrlo, debe de ver que sus subordinados trabajen eficazmente y que produzcan resultados benéficos para la organización. La motivación, es una herramienta que le facilitará lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas eficazmente.

La motivación puede ser positiva o negativa. La primera, ofrece algo valioso a la persona (pago, alabanzas, la posibilidad de convertirse en un empleado permanente, etc.), a cambio de un desempeño aceptable. La motivación negativa, amenaza con el castigo o lo espía (repriandzas, amenazas de ser despedido, amenazas de ser degradado, etc.), si el desempeño es inaceptable. Cada persona tiene un lugar en la organización, dependiendo de la situación.

Además debemos de tomar en cuenta que cada persona tiene expectativas diferentes, es decir, establece metas y objetivos de acuerdo a sus características y costumbres, por

lo que el gerente debe de tratar de establecer de una manera uniforme la manera de motivar a su personal, para lograr el éxito en las tareas de la organización.

5.11 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DE LAS DECISIONES DE LOS SUPERVISORES HACIA SUS SUBORDINADOS: SELECCION, FIJACION DE NORMAS DE ACTUACION, CAPACITACION, EVALUACION, PROMOCION, REMUNERACION, SEPARACION

El objetivo de una buena selección de personal consiste en adecuar las características del individuo (capacidad, experiencia y otras cualidades) con los requerimientos del trabajo. Cuando la gerencia no lo logra, bajan el rendimiento y la satisfacción del empleado. Es por esto, que deben de evaluarse las exigencias y los requerimientos del trabajo.

Es importante establecer cuáles son las normas a seguir en el trabajo, para que sus integrantes estén enterados de las políticas que deben de llevarse a cabo, las situaciones negativas que sean motivo de un castigo, cuál es la misión de la organización, etc. Al tener un conocimiento de estas normas, los individuos sabrán que parámetros deberán seguir para llevar a cabo sus tareas en la organización.

La capacitación es el medio a través del cuál vamos a perfeccionar las tareas de los subordinados dentro de la organización, es decir, por medio de ella se logrará una mayor especialización. La capacitación debe ser llevada a cabo por personas que tengan amplios conocimientos en las áreas que se quieren perfeccionar.

Mediante la evaluación conoceremos el rendimiento y grado de aprendizaje que ha tenido un individuo en la organización, y a través de esta información, se establecerá

si la persona cumple con los requerimientos necesarios para continuar en la organización, o si no es apta para continuar desempeñando sus tareas en ella.

La promoción, se refiere al avance que logra una persona en una organización, en lo referente a las actividades desarrolladas, es decir, el ir escalando distintos niveles jerárquicos debido a los conocimientos que se han ido adquiriendo a través del tiempo en una misma empresa.

La remuneración, es la cantidad de dinero percibida, a cambio de llevar a cabo una tarea designada en una organización.

La separación es el proceso mediante el cual, una persona dejará de prestar sus servicios en una organización, y esto ocurre generalmente, cuando una persona no cumple con las normas establecidas por la alta dirección, o cuando de común acuerdo un individuo pide a la gerencia, por intereses personales, dejar de llevar a cabo sus actividades en la empresa.

Todos estos aspectos van a ayudar al administrador a poder contar con la gente más idónea para su organización, y contar con una serie de factores que le ayudarán a mantener el equilibrio en la organización.

#### 5.12 DISCIPLINA EN EL TRABAJO, TIPOS DE DISCIPLINA Y BASES PARA SU APLICACION

Las dos principales facetas de la disciplina en las organizaciones son el desarrollo de un sistema de reglas y la administración de éste. La función principal del sistema de reglas es asegurar el esfuerzo eficiente de todos los

miembros de la organización.

Algunas organizaciones establecen reglas relacionadas con el comportamiento del personal. Estas reglas por lo general indican lo que los miembros deben o no hacer y el castigo que se puede sufrir por desobedecerlas. Los castigos están diseñados de acuerdo a la gravedad de la falta cometida.

Muchas organizaciones son demasiado meticulosas a la hora de establecer sus reglas de disciplina. Generalmente, la sucesión de castigos de acuerdo a la falta cometida sigue los siguientes pasos: Primero, se le da al empleado una reconvención de palabra, de que cualquier repetición del agravio ocasionará la aplicación de una norma más severa; segundo, se pueden emitir reconvenciones por escrito y anexaslas al expediente de la persona; como tercera opción, se pueden imponer suspensiones disciplinarias por tiempo limitado sin goce de sueldo; y por último puede decretarse el despido.

El propósito de la disciplina es ayudar al logro de los objetivos de la organización orientando el comportamiento de los miembros. La disciplina debe ser correctiva y fomentar el aprendizaje a través del error. Cada organización debe de establecer sus normas de acuerdo a las características del factor humano con el que cuente, así, una empresa puede emplear una disciplina muy rígida, o escoger un enfoque de dar más libertad e independencia a los empleados.

## 6. DESARROLLO DEL LIDERAZGO EFECTIVO Y DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Mucha gente piensa que los dirigentes eficaces poseen ciertos rasgos o características deseables, como el carisma, la visión, el don de gentes, la constancia, etc. Sin embargo, en los estudios que se han llevado a cabo a las diversas formas de comportamiento de los dirigentes, no se ha llegado a demostrar que existan rasgos o cualidades que de manera constante se asocien al liderazgo. A pesar de que se han elaborado muchas investigaciones por parte de los sociólogos, psicólogos, antropólogos, etc., todavía es muy limitado nuestro conocimiento de lo que se necesita para hacer a un dirigente eficaz, ni en que se distinguen sus acciones.

Los dirigentes desempeñan un papel muy importante para ayudar a alcanzar las metas a los individuos, grupos, organizaciones y sociedades. Para lograr esto es indiscutible que necesiten apoyarse en el don de mando y habilidades personales. Muchas empresas que estaban a punto de quebrar, han logrado sobrevivir al reemplazar a sus dirigentes. Si se logran identificar las cualidades que se atribuyen al liderazgo, se podrían escoger de manera más adecuada a los dirigentes eficaces. Y además, si se pudieran identificar los comportamientos y técnicas del liderazgo eficaz, se podrían aprender dichos comportamientos y técnicas, y así aumentaría la eficacia personal y empresarial.

### 6.1 EL CONCEPTO DE LIDERAZGO Y SUS BASES PSICOLÓGICAS

Liderazgo: "El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la

influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes son gerentes y, a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. El liderazgo sin una sanción formal, es decir, la capacidad de influir existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal y, algunas veces, más importante aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento" (48).

El liderazgo comprende algunas bases psicológicas, como el criterio y la decisión, la adaptabilidad, el dominio, la inteligencia, la confianza en sí mismo, y otras. A través de dichas bases psicológicas los administradores buscarán la manera de dirigir a sus subordinados, sin dejar de tomar en cuenta las características de éstos, y los objetivos que busca la organización.

## 6.2 TIPOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES. EFECTIVIDAD CONIRA AFECTIVIDAD

Antes, se pensaba, que para que un grupo trabajará eficazmente, alguien debía cumplir dos funciones principales: Funciones relacionadas con la tarea, y funciones de mantenimiento de grupo. Las relativas a la tarea ofrecen

(48)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 244.



información, proporcionan soluciones y dan opiniones. Las de mantenimiento de grupo establecen lineamientos que permitan al grupo funcionar con más armonía.

"Los estudios en este terreno han revelado que los grupos más eficaces tienen alguna forma de dirección compartida en que una persona (generalmente el gerente o dirigente formal) ejerce la función de tarea, mientras que otro desempeña la función social"(49).

Este enfoque del liderazgo surge porque un individuo debe poseer la habilidad necesaria para dedicarse a una sola de esas tareas, mientras que la función de mantenimiento de grupo requiere que el individuo se preocupe por las ideas y sentimientos de los demás integrantes del grupo.

El segundo enfoque acerca de la eficacia del liderazgo se basa en el estilo que emplee el dirigente al tratar con sus subordinados. "Los investigadores han identificado dos estilos de liderazgo: El orientado a la tarea y el orientado al empleado. Los dirigentes orientados a la tarea dirigen y supervigilan de cerca a los empleados para ver que el trabajo quede cumplido a su satisfacción. Un gerente que posea este estilo de liderazgo se preocupa más por el buen cumplimiento de la tarea que por el desarrollo y avance de sus subalternos. Los gerentes orientados al empleado tratan de motivar más bien que controlar a los subalternos. Animán a los integrantes del grupo a cumplir con las tareas permitiéndoles participar en las decisiones que los afectan y

(49) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 443.

formando dentro del grupo relaciones amistosas y de mutua confianza y respeto"(50).

### 6.3 NUEVOS ROLES PARA LOS GERENTES PROACTIVOS: EQUILIBRIO DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, INNOVACION Y SERVICIOS

Los gerentes proactivos tratan de convertir los problemas ambientales o la presión pública a la que se enfrenta la organización, en oportunidades para obtener crecientes ganancias medibles. Así, han logrado encontrar la forma de servir simultáneamente a la sociedad y a sus accionistas.

También intentan minimizar el efecto que tienen las presiones sociales en las corporaciones. Se basan más en el deseo de impedir consecuencias indeseables a la corporación que en el deseo de mejorar su ambiente físico y social. El mantenimiento o mejora del medio se justifica solamente por su contribución, aunque sea indirecto con respecto a las ganancias.

Los gerentes proactivistas quieren llevar a cabo cambios en la forma de administrar, porque no están conformes con las teorías tradicionales; creen que el futuro es mejor que el presente; llevan a cabo su planeación en base a experiencias, pero también toman en cuenta la tecnología; además quieren anticiparse a los sucesos que puedan acontecer en el futuro.

### 6.4 AUTOEXAMEN, EFECTIVIDAD EJECUTIVA Y LAS BASES DEL ÉXITO EN EL MANDO

Los gerentes deben de tener la suficiente honestidad y madurez a nivel personal y en el trabajo, para poder autoexaminarse y ver si realmente esta realizando de manera

(50) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 443.

eficiente su trabajo.

Esto se debe de hacer con el fin de saber si esta cumpliendo con lo que la empresa le esta pidiendo, o si solamente la esta perjudicando y utilizando como una entidad que lo satisface en el aspecto monetario. Además debemos de tomar en cuenta la ética a nivel profesional, que establece normas a nivel moral y a nivel de las acciones de trabajo, con sus respectivas sanciones, si no son cumplidas adecuadamente.

Se podrá considerar que un gerente realiza eficazmente su trabajo, cuando lleva a cabo las cosas que se le asignan de manera correcta; resuelve problemas rápida y correctamente; cuida los recursos de la organización; cumple siempre con su deber; y reduce los costos de la empresa. También se deben de tomar otros factores, como los conocimientos; las actitudes; el carácter y demás.

Para que el administrador tenga éxito al dirigir a sus subordinados, debe de tomar en cuenta los recursos que la organización pone a su disposición; conocer y entender las características de cada uno de sus subordinados; establecer lo mejor posible, métodos de motivación e incentivar a los individuos; establecer de manera continúa capacitación a todos los niveles de la organización; elaborar sistemas adecuados y flexibles de promoción de puestos en la organización; y sobre todo formar un ambiente cordial y satisfactorio entre todos los integrantes de la organización.

## 6.5 EL CONCEPTO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL Y SUS BASES PSICOLÓGICAS

El término efectividad organizacional es difícil de definir, debido a su inherente ambigüedad y complejidad. "Si una persona, un grupo o cualquier sistema grande, como por ejemplo una organización, tiene un fin claramente definido, es posible medir el progreso que se hace para alcanzarlo. La efectividad se puede definir entonces en términos de la rapidez, costo y eficiencia de ese progreso"(51).

Al establecer esta definición, surgen dos problemas, el primero, consiste en que se traten de escoger metas inalcanzables, y el otro, es que casi nunca se encuentra una situación en la vida, donde se busque un solo fin.

Varios autores llevaron a cabo estudios, para tratar de determinar cuáles eran las características esenciales de la efectividad organizacional. Entre éstos destacan Argyris, Trist, Rice, Kahn y Bennis.

Bennis propone algunos criterios para determinar la salud en las organizaciones:

1. Adaptabilidad: "La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio"(52).

2. Sentido de Identidad: "Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace. Las preguntas que la

(51)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P.C. 212.

(52)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION . COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P.C. 214.

organización se debe hacer, incluyen entre otras: ¿En qué medida los miembros de la organización entienden y comparten los fines que la organización persigue?, ¿En qué medida la forma cómo la organización se percibe a sí misma coincide con la percepción que otros tienen de ella?"(53).

3. Capacidad Para ver la Realidad: "La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización"(54).

4. Integración: "Un cuarto criterio, comúnmente citado y que en efecto subyace a los demás, es un estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas"(55).

Para Argyris, este último criterio es de suma importancia, por lo que dedica mucho tiempo en sus investigaciones. Considera como poco saludable en la organización, que existan situaciones como restricciones en la producción, la competencia destructiva y la apatía. McGregor también defendía la postura de integrar los fines personales con los de la organización. Dice que es más fácil obtener integración entre la producción y la gente, cuando se motiva a la gente. Blake y Mouton, de igual manera, están de acuerdo con las propuestas de los autores anteriores, y

(53)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P.C 214.

(54)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P.C. 214.

(55)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P C. 214.

desarrollan programas de entrenamiento diseñados para ayudar a la organización a establecer un estilo de liderazgo en el que se puedan integrar los individuos y las tareas. Por último, Lawrence y Lorsch dicen que la efectividad organizacional puede lograrse estableciendo un óptimo grado de diferenciación e integración entre las subdivisiones más importantes de la organización.

"Un criterio sistemático para determinar la efectividad organizacional debe ser un criterio múltiple que incluya la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna. En la medida en que la efectividad se pueda determinar con un criterio múltiple, es un error asumir que se pueda lograr efectividad con solo seleccionar la gente más capacitada y entrenarla para hacer el trabajo. Sería un error, también, asumir que se pueda lograr con solo establecer un contrato psicológico aceptable entre la organización y el empleado, con ofrecerle entrenamiento en liderazgo o con establecer la estructura organizacional más adecuada"(56).

#### 6.6 PRODUCTIVIDAD DEL FACTOR HUMANO

"Una empresa es productiva si logra sus metas, y esto lo hace traduciendo sus insumos en productos a un costo menor. Así pues, la productividad implica interés por la eficiencia y eficacia"(57).

Para lograr la productividad en la organización es

(56)SCHEIN EDGAR H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. COLOMBIA, 1982. 252 PAGINAS. P.C. 214.

(57)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 28.

necesario adecuar a los individuos con sus tareas, a través de la motivación. Para esto, debemos de tomar en cuenta la estructura de la organización; que actividades va ha desempeñar cada individuo; el clima de trabajo existente; el sistema de evaluación del desempeño, para medir la eficiencia de cada subordinado; los diversos incentivos y premios que la organización otorga a sus integrantes; y la cultura organizacional que predomine en la empresa.

También debemos de tomar en cuenta otras características, como lo son las normas que se establecen a nivel grupal; la unión o cohesión que tengan los individuos entre sí; el estilo de liderazgo que manejen los altos mandos de la organización; y el nivel de conflicto que tenga cada uno de los individuos.

El administrador debe de encargarse de establecer y mantener las condiciones necesarias para asegurar la productividad, además de saber motivar a sus subordinados, y dirigir sus actos hacia los objetivos de la organización.

#### 6.7 CREACION DE LEALTAD ENTRE LA ORGANIZACION Y SUS MIEMBROS

Cuando un individuo ingresa a una organización por primera vez, se le exigirá lealtad para con sus superiores. El exigir esta situación, se lleva a cabo con el fin de que la organización funcione de manera adecuada. Sin embargo, a veces, tales exigencias pueden ocasionar conflictos, cuando el subordinado ve de una manera adversa a la organización. Ueber describe las cinco maneras más usuales de como un superior define a la lealtad:

1. Obediencia: "Los gerentes tienen derecho a esperar que se acaten sus órdenes legítimas. La desobediencia, si se exagera, puede impedir que la organización logre sus objetivos. Sin embargo, la obediencia ciega por parte de los subalternos podría conducir a decisiones erróneas. Los subalternos que, por ejemplo, saben que las instrucciones del superior son inapropiadas y las obedecen por pura lealtad hacen más mal que bien al jefe y a la organización. Muchas veces la lealtad implica hasta la desobediencia de una orden no ética, o impartida a la ligera o en un acceso de ira"(58).

2. Proximate y no se Hagan Quedar Mal: "Los gerentes son responsables de las acciones de sus subalternos y por éstas se les juzga a la larga. Por consiguiente tienen derecho a exigir que los empleados consideren la reputación de su jefe al desempeñar su oficio y tratar con las personas de afuera de su círculo organizacional. A veces, sin embargo, tales exigencias de lealtad conducen a que los subalternos eviten correr los riesgos necesarios y encubran sus errores"(59).

3. Trabajen Asiduamente: "A ojos de muchos gerentes, la mejor prueba de lealtad hacia la organización es la voluntad de trabajar con ahínco y en horas extras. Sin embargo, si se exigen normas irreales de desempeño, el espíritu de grupo puede decaer y los subalternos pueden sentirse agobiados"(60).

(58) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643  
PAGINAS. P.C. 526.

(59) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643  
PAGINAS. P.C. 526.

(60) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643  
PAGINAS. P.C. 527.



4. Hay que Tener Éxito: "Terminar la tarea, pase lo que pase y no se importa lo que hagan con tal de que el resultado final muestre una utilidad. Estas muchas veces son órdenes implícitas (si no explícitas) del gerente a sus subordinados. A estos ello puede causarles un conflicto entre su lealtad hacia la organización y su propia ética. Si desobedecen la instrucción, podrían sufrir sus carreras; si violan la ética o contravienen las disposiciones legales podría resultar culpa o escándalo"(61).

5. Disgustar la Verdad: "Obviamente es importante que se entere a los superiores de los problemas de sus unidades no sólo para que puedan tomar las medidas necesarias para solucionarlos, sino también para que estén en capacidad de prepararse a tratar con sus propios superiores. Muy a menudo, sin embargo, el informar de un problema, especialmente cuando cae dentro de la responsabilidad del subordinado, puede causar que éste sea inculcado o castigado. En tales situaciones, los recién llegados a menudo aprenden a aplicar su lealtad en forma selectiva, colocando la auto-protección por delante de los intereses de sus superiores o de la organización. Por consiguiente, de muchas fallas no se informa hasta que ya es demasiado tarde para minimizar sus consecuencias"(62).

Es muy importante que la organización inculque en sus nuevos integrantes lealtad, debido a que cuando éstos muestran esta clase de sentimiento por ella, es más fácil que

(61) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 527.

(62) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 527.

se logre una eficiencia en todos los niveles de la organización; y los individuos que sientan lealtad por la organización, difícilmente querrán dejar de pertenecer a ella por el cariño que le muestran.

#### 6.8 ANÁLISIS Y PREVENCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La gente generalmente se resiste al cambio, por las siguientes razones: Pérdida de lo conocido, o preocupación por una pérdida personal.

Los empleados siempre prefieren seguir desarrollando sus tareas actuales, aunque les desagraden, al hecho de enfrentarse al reto de aprender a efectuar nuevas actividades.

El otro aspecto que implica una resistencia al cambio, se refiere al miedo por perder algo que ya se posee. Es decir, miedo de perder el status, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal, u otras ventajas que se tengan en la actualidad. Además, cuando una persona haya invertido más tiempo o esfuerzo por lograr alcanzar lo que posee, mayor resistencia mostrará ante el cambio, es por esto, que los empleados de mayor edad y experiencia en una organización tienden a resistirse más al cambio que los jóvenes.

La resistencia al cambio puede reducirse cuando entablamos una adecuada comunicación con los empleados, explicándoles los motivos por los cuales se debe de llevar a cabo el cambio; fomentar la participación en el proceso de decisión, de todos los individuos que se encuentren involucrados en el cambio; dar programas de capacitación y apoyo a los empleados, para que la gente pierda el miedo, por

no saber manejar los nuevos procesos, maquinaria, etc.; incentivar y motivar al personal, para que su resistencia al cambio disminuya; por último, si los integrantes de la organización no aceptan el cambio, a través de los métodos antes citados, entonces la organización puede ejercer sobre ellos amenazas o simplemente llevar a cabo el cambio de manera arbitraria y sin pedir la opinión de sus subordinados.

Es importante que sean aceptados los cambios que necesite efectuar una organización, de común acuerdo entre los altos niveles de la organización y sus subordinados, para no perturbar las actividades de todos y cada uno de sus miembros, y no crear un clima de incertidumbre y desconfianza, que pueda traer graves consecuencias a la empresa.

#### 6.9 AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

"La productividad en una organización está determinada en gran parte por la motivación de sus miembros y por el grado hasta el cual sus actos están dirigidos hacia los objetivos organizacionales. Esta relación se muestra mediante la ecuación:  $P=f(M) \pm f(D) \pm f(E) \dots \pm f(N)$ " (63).

"Es decir, la productividad es una función de la motivación más disciplina, más un número de otros factores que pueden estar presentes en una situación particular. La motivación puede ser el más (también llamada positiva, el estímulo y la reducción de ansiedad), o el menos (también llamada negativa, el castigo y la producción de ansiedad). La

(63) HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 557.

disciplina es una medida de la estabilidad y del grado hasta el cual las acciones contribuyen hacia los objetivos. Puede ser interna (personas maduras, que actúan por sí mismas) o externa (procedente de una fuente ajena a la personal" (64).

"La motivación también puede expresarse con la siguiente ecuación:  $M=f(\text{aspiraciones} - \text{logros})$ . Esta ecuación estipula que la motivación para una persona es una función del grado hasta el cual sus aspiraciones excedan a sus logros" (65).

Una persona llevará a cabo sus actividades eficazmente, cuando se de cuenta que el éxito de sus objetivos personales está estrechamente relacionado con los objetivos organizacionales. La organización puede aumentar su efectividad, si los altos directivos y los subordinados comprenden bien la relación directa de la productividad de los integrantes de la organización con los valores que reciben de esta. Un individuo trabaja para lograr los objetivos organizacionales, los cuáles, cuando han sido alcanzados, aportan a las personas ventajas de tipo económico, social, psicológico, cultural y de otra índole. La productividad podrá ir aumentando, siempre y cuando los objetivos individuales y organizacionales se hayan alcanzado, y sean compatibles entre sí.

#### 6.10 DIRECCION POR RESULTADOS

La dirección o administración por resultados, es un concepto establecido por Agustín Reyes Ponce. Dice, en base a

(64) HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 558.

(65) HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 558.

lo que otros autores habían descrito como la administración por objetivos, que a partir de la fijación de los objetivos lo que se va a evaluar realmente son los resultados comparados con los objetivos fijados. "De esta manera nos dice que la administración por objetivos es el proceso de administrar, en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa" (66).

Reyes Ponce dice que para establecer los objetivos es necesario programarlos, deben ser precisos, cuantificables, medibles, y otra serie de características necesarias para poder obtener los resultados deseados por la dirección.

También señala las ventajas y limitaciones que tiene la administración por resultados para los subordinados, para los jefes, y para la organización en general.

Nos dice que las ventajas de la administración por resultados para los subordinados son las siguientes:

1. Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
2. Le permite mayor libertad de acción.
3. Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
4. Le permite demostrar objetivamente por qué no se pudo lograr algo.
5. Le permite concentrarse en áreas concretas.

6. Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y frente a la empresa.
7. Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia de las promociones o ascensos.
8. Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretende señalársele, pero no después de que no se lograron ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino por decirlo así; en frío.
9. Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
10. Las metas no se le van a imponer, sino por el contrario, él va a escoger el área en la que han de lograr mejoras, tal vez él mismo será el que haya fijado dichas metas y se han considerado sus criterios u opiniones, se han consultado, en el último de los casos, sus puntos de vista<sup>(67)</sup>.

Estas ventajas se refieren principalmente a la delimitación y precisión de las funciones, una aparente participación, todo esto con el objetivo de lograr una mayor eficiencia. Pero lo más importante para Reyes Ponce, es la participación de los subordinados en la fijación de los objetivos, políticas o metas.

Como ventajas que tiene la administración por resultados para los jefes, Reyes Ponce señala las siguientes:

(67)RIOS&PANIAGUA. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. MEXICO, 1983. 210 PAGINAS. P.C. 177.

1. Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
2. La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible.
3. Concentra la supervisión en pocas áreas, pero que son las principales.
4. Le quita la necesidad de que se discuta el grado de realización.
5. El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones son de gran importancia.
6. Hace que se cumpla mejor, al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva, el principio de la organización de que la responsabilidad no se delega, sino que se comparte.
7. Le exige mayor comunicación con sus subordinados.
8. Obliga a cada jefe a asumir su función vital, es decir, a hacer que sus subordinados logren resultados y lleva a cada uno a lo que es propio de él, la coordinación"(68).

En cuanto a los beneficios que la administración por resultados tiene para la empresa, Reyes Ponce habla de los siguientes:

1. "Que todos los jefes que trabajan bajo este sistema responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
2. Facilita y exige al mismo tiempo una mayor

(68)RIOS&PANIAGUA. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. MEXICO, 1983. 210 PAGINAS. P.C. 178.

- delegación.
3. Fija claramente las responsabilidades personales.
  4. Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
  5. Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
  6. Es una base para el desarrollo y promoción de funcionarios"(69).

Algunas de las limitaciones que tiene la administración por resultados son algunos problemas que pueden presentarse en la organización, como la resistencia al cambio, los prejuicios y actitudes autoritarias dentro de la empresa. En general la alta dirección debe darse cuenta de que la administración por resultados, no establece ciertas concesiones para los trabajadores, sino que es una técnica administrativa que permite a la organización obtener una mayor eficiencia.

#### 6.11 LIDERAZGO SITUACIONAL

"La perspectiva de situación identificaba varios factores que podrían influenciar el comportamiento del dirigente. Los enfoques situacionales de liderazgo tienen por objeto: Identificar cuál de estos factores es el más importante bajo determinadas circunstancias y predecir el estilo de liderazgo que será de mayor eficacia en tales condiciones"(70).

(69)RÍOS&PANIAGUA. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. MEXICO, 1983. 210 PAGINAS. P.C. 179.

(70)STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 451.



Existen tres modelos de liderazgo situacional, el primero es el que llevó a cabo Fred E. Fiedler. "La suposición básica de Fiedler es que para los gerentes es muy difícil alterar los estilos de gerencia que les han ayudado a forjarse una carrera de éxitos. Por esta razón, piensa que el intentar variar el estilo de conducción del gerente para acomodarse a la situación, es ineficaz e inútil. Como los estilos son relativamente inflexibles, y como ningún estilo se presta a todas las situaciones, el eficaz desempeño del grupo puede lograrse escogiendo un gerente que se adapte a la situación o cambiando la situación para adaptarse al gerente"(71).

"Lo que diferencia su modelo de los otros es el instrumento que ha usado como medida. Fiedler midió el estilo de liderazgo bajo una escala sencilla que indicaba hasta que grado describía un trabajador favorable o desfavorable al compañero de trabajo menos preferido (CMP), el empleado con quien aquella persona trabaja menos a gusto. Esta medida es la que sitúa a un individuo en un tipo de estilo de liderazgo. Según lo establecido por Fiedler, la persona que describe a sus compañeros de trabajo menos preferidos de manera relativamente favorable, tiende a ser permisivo, orientado a las relaciones humanas y considerado de los sentimientos de sus empleados. Pero quien describe desfavorablemente a su compañero de trabajo menos preferido, quien tiene lo que hemos dado en llamar un bajo índice CMP,

(71) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 451.

tiende a ser exigente, controlador de la tarea y menos preocupado por los aspectos de relaciones humanas del trabajo"(72).

Los gerentes con alto CMP desean tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Los gerentes de bajo CMP, sólo desean terminar las tareas; sus subordinados responden a su estilo de liderazgo manteniendo una baja prioridad, en comparación con la necesidad de mantener la producción.

Fiedler identificó tres elementos situacionales en el trabajo que nos ayudan a determinar cuál estilo de liderazgo es el mejor. Estos elementos son: La calidad de las relaciones entre el dirigente y su personal, esto es, si el gerente se lleva bien con sus subordinados, no tendrá necesidad de tomar su papel y rango que la organización le otorgan, estableciendo un clima de confianza y logro de los objetivos.

La estructura de la tarea, es necesaria para que los individuos conozcan paso a paso lo que tienen que hacer, además de que el gerente podrá evaluar su desempeño y contará con un medio de apoyo a sus decisiones, al contar con un manual de reglas o de instrucciones.

Por último debemos de tomar en cuenta el poder de posición del gerente, ya que a través de éste podrá lograr status, poder y autoridad, con lo cual los subordinados saben del valor o importancia que tienen los puestos en los altos niveles de la dirección.

(72) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 451.

Martin G. Evans y Robert J. House diseñaron el segundo modelo de liderazgo situacional, que es conocido como el modelo de metas y caminos. "El enfoque de metas y caminos se basa en el modelo expectativa/valencia, que enuncia que la motivación del individuo depende de su expectativa de recompensa y de la valencia, o atractivo, de tal recompensa. El enfoque de metas y caminos señala al dirigente como fuente de las recompensas. Pretende pronosticar cómo afectarán a la motivación los distintos tipos de recompensa y los diversos estilos de liderazgo y cómo ellos también influyen sobre el desempeño y la satisfacción de los subalternos"(73).

Los gerentes pueden influir sobre los empleados, a través de diferentes medios, como la remuneración, o definir las acciones que se deben de llevar a cabo para ganar dicha remuneración u otra recompensa. Los gerentes determinan las metas y definen los caminos que hay que seguir para alcanzarlas. Evans también establece que el estilo de liderazgo del jefe influirá en las recompensas de los subordinados. Un gerente orientado a las personas, ofrecerá a los individuos una gran variedad de recompensas; mientras que el líder orientado a las tareas ofrecerá un reducido y más individualizado grupo de recompensas.

Más tarde, House y sus colegas identificaron dentro del mismo modelo de metas y caminos, las variables situacionales que ayudan a determinar el mejor estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo que prefieren los subalternos,

(73) STONER JAMES A. F. ADMINISTRACION. MEXICO, 1987. 643 PAGINAS. P.C. 454.

dependen en gran medida, según House, de las características personales del trabajador, y de la evaluación de su propia habilidad.

House, también identifica tres factores ambientales que ayudan a determinar el estilo de liderazgo. Señala que son: La naturaleza de las tareas de los subordinados; los niveles jerárquicos establecidos por la organización; y el grupo de trabajo de cada subordinado.

El tercer modelo de liderazgo situacional, establecido por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, será mencionado en el siguiente tema a desarrollar.

#### 6.12 DESARROLLO DE LIDERES MADUROS Y DE ORGANIZACIONES MADURAS

Hersey y Blanchard establecen que el estilo de liderazgo más eficaz varía en relación con la madurez de los subordinados. Definen a la madurez, en base al deseo de logro, a la voluntad de aceptar responsabilidades, y la habilidad y experiencias que se tienen con respecto a las tareas.

Hersey y Blanchard dicen que las relaciones entre el jefe y sus subordinados se desarrollan en cuatro fases, en la que los empleados se desarrollan y van madurando, a la vez que los gerentes van cambiando de estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase inicial, cuando los subalternos entran por primera vez a la organización, el gerente se orienta más por las tareas, instruyendo a los subalternos y familiarizándolos con las reglas y procedimientos de la organización.

En la segunda fase, los subordinados comienzan a aprender, sigue siendo necesario un liderazgo orientado a las tareas, porque los empleados todavía no desean aceptar todas las responsabilidades que le son delegadas. Pero el gerente va utilizando poco a poco una dirección orientada a los empleados, al familiarizarse y aumentando la confianza que deposita en ellos.

En la siguiente fase la habilidad y motivación por hacer las actividades, ha aumentado en los empleados, y ellos mismos asumen una mayor responsabilidad. Ya no es necesario un liderazgo muy estrecho, que les este vigilando constantemente, pero hay que seguir estableciendo apoyo, cuando los subordinados lo necesitan, en el momento de llevar a cabo sus tareas.

En la última fase, los subordinados adquieren una total confianza en sí mismos, mayor dominio propio y más experiencia, con lo que el gerente reduce en gran medida la cantidad de apoyo y aliento que se les presta. Entonces los empleados desarrollan sus tareas en forma independiente y mantienen una relación escasa con su jefe.

Este modelo recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible. Se deben evaluar constantemente la motivación, la habilidad y la experiencia de los subordinados, con el fin de determinar el estilo de liderazgo a seguir por parte del gerente. Usandólos apropiadamente, los estilos ayudan a los empleados a obtener una mayor madurez. Para lograr esto, es necesario que el gerente logre el desarrollo de sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su

trabajo, cambiando constantemente su estilo de liderazgo.

### 6.13 BASES PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA ORGANIZACION

El potencial que un individuo puede poseer, para llevar a cabo una tarea, se puede establecer de acuerdo a distintas características o situaciones, entre las cuales destacamos las siguientes:

1. Variedad de Destrezas: "Es el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades, para que el empleado pueda servirse de diversas habilidades y talentos"(74).

2. Identidad de la tarea: "Es el grado en que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo"(75).

3. Significado de la Tarea: "Es el grado en que el trabajo ejerce un efecto importante en la vida o actividad de otros"(76).

4. Autonomía: "Es el grado en que el trabajo ofrece suficiente libertad, independencia y capacidad de decisión en la planeación del trabajo y en la elección de los procedimientos con que se ejecuta"(77).

5. Retroalimentación: "Es el grado en que la realización de las actividades del trabajo permiten al sujeto obtener información clara y concreta sobre la eficiencia de su

(74)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 379.

(75)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 379.

(76)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 379.

(77)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 379.

desempeño" (78).

A través de estos factores, y otros como la motivación; llevar a cabo actividades que al individuo le gusten y le parezcan interesantes; establecer incentivos y premios en base a resultados; identificación del individuo con la organización; etc., podremos lograr que los individuos pongan su máximo esfuerzo en el desarrollo de sus tareas, ayudando al logro de los objetivos organizacionales.

## 7. CAMBIO PLANEADO Y MODIFICADO DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

Las organizaciones pueden llevar a cabo diversos tipos de cambios, de acuerdo al problema que se les presente, o a la situación que se enfrenten en un momento dado. Se pueden efectuar cambios en cuanto a la estructura de la empresa, por problemas surgidos entre los individuos; cambios al adquirir nueva tecnología, para eficientar el aspecto productivo de la organización; cambios en cuanto a la manera de retribuir al personal y motivarlo, para obtener mejores resultados; cambios en cuanto a la imagen que se tiene ante los consumidores; y varios más, pero todos tienen como principal objetivo, el lograr una mejora o ventaja que ayude a la organización a lograr más eficiencia y mejores resultados.

Los agentes de cambio pueden ser personas que formen parte de la organización, o pertenecer a un despacho de asesoría externa, que se dedique a resolver conflictos que se presenten en la organización. Cuando son personas ajenas a la organización, pueden ofrecer un diagnóstico objetivo de la situación que atraviese la empresa, pero desconocen la trayectoria de la organización, su cultura, procedimientos y características de cada miembro de la organización, lo que dificulta un poco que lleve a cabo su tarea.

### 7.1 DEFINICIÓN Y CLASES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cambio Organizacional: "El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las



cosas" (79).

Los cambios en la organización pueden ser planeados o no planeados. Los cambios planeados se basan en las sugerencias que el agente de cambio hará a la dirección para establecer algunas modificaciones, dichas sugerencias se establecen en base a las observaciones hechas por el agente de cambio en los problemas o situaciones en conflicto que afecten el desarrollo de la organización. La dirección, a fin de cuentas, es quien decidirá si efectúa los cambios o modificaciones que le sugiere el agente de cambio.

Los cambios no planeados surgen espontáneamente, al azar, y no dependen del agente de cambio. Estos son elaborados por la alta dirección, y no lleva a cabo estudios ni toma en cuenta muchas veces el riesgo o factibilidad de que la decisión que tome sea la más adecuada, se guía simplemente por su intuición y experiencia, aunque muy posible que su decisión no sea la mejor, y traiga consigo más conflictos a la organización, en vez de lograr mejoras o beneficios.

#### 7.2 VINCULACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON EL DESARROLLO PERSONAL

A través del Desarrollo Organizacional se puede lograr que las necesidades individuales de crecimiento y realización se cubran, creando un ambiente de trabajo que brinde apoyo y retos a todos sus miembros; también las personas pueden ser capaces de asumir las responsabilidades

(79)ROBBINS STEPHEN P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, 1987. 566 PAGINAS. P.C. 465.

al llevar a cabo las tareas que se le asignan, contribuyendo en forma positiva al desempeño de la organización.

El Desarrollo Organizacional, es una herramienta que ayudará al individuo a lograr un mejor desarrollo en la organización; establecer un ambiente de trabajo cordial, en el que se sienta contento y seguro; mejorar las condiciones de trabajo; lograr una mayor comunicación entre los jefes y subordinados; hacer todas las tareas de manera eficiente; y sobre todo, cambiar todos los aspectos negativos, que impidan que los individuos lleven a cabo sus tareas, a la vez, que la organización no cumple con sus objetivos.

### 7.3 CAMBIO CONDUCTUAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA, CUESTIONES ETICAS Y ESTRATEGICAS

La Etica Administrativa establece las normas de conducta que deben de seguir los administradores, determinando cuáles son las buenas o malas acciones y decisiones que se lleven a cabo. También señala cuáles son los castigos o recompensas a que se hace acreedor un individuo, por hacer o no llevar a cabo determinada acción. Los castigos o recompensas pueden ser de tipo moral, o establecidos por el hombre, en base a la justicia, que él mismo ha desarrollado.

La Etica Administrativa ayudará a los individuos a incrementar la eficiencia en sus tareas, al dictar normas o patrones de conducta que se deben de seguir, para lograr resultados satisfactorios, que a la vez, traen como consecuencia, una satisfacción personal y el reconocimiento por parte de la organización, además de poder obtener los premios que la empresa le hubiese ofrecido.

La empresa también puede obtener mejores resultados en las actividades de los individuos, al establecer técnicas o métodos que puedan llevar a los individuos a cambiar su conducta actual. Se pueden desarrollar teorías administrativas, que han dado buenos resultados en otras organizaciones; pedir asesoría a empresas dedicadas a buscar el mejoramiento de los procesos productivos de las organizaciones; desarrollar estrategias basadas en la capacidad y conocimientos de los altos niveles de una organización, o simplemente en sus corazonadas.

Dichas estrategias, al igual que la Ética Administrativa ayudarán a lograr cambios, aunque es más factible que las estrategias utilicen en varias ocasiones la coercitividad, es decir, lograr los resultados deseados a toda costa, no importando si se utilizan las amenazas o castigos.

#### 7.4 ESTRATEGIAS DE CAMBIO CONDUCTUAL

Los administradores utilizan varias estrategias para poder influir en la conducta de los integrantes de la organización y se puedan lograr los cambios planeados. Dichas estrategias se clasifican en tres grupos: poder-coacción, empírico-racional y normativo-educativa.

**Poder-Coacción:** "Una estrategia de poder-coacción usa la legitimación, las recompensas y los castigos como las persuasiones más importantes para el cambio. El agente de cambio actúa unilateralmente para tratar de imponer el cambio mediante la autoridad formal de su puesto, para inducir el cambio por medio de un ofrecimiento de recompensas especiales o de lograr el cambio mediante amenazas de castigo. Las

personas responden a esta estrategia principalmente por temor al castigo o la recompensa. El cumplimiento generalmente es temporal en su naturaleza y continuará solamente mientras que el agente de cambio permanezca visible en su legítima autoridad, o en tanto la oportunidad de recompensas y castigos continúe siendo obvia"(80).

Empírico-Racional: "Los agentes de cambio que usan la estrategia empírico-racional tratan de lograr cambios mediante la persuasión, usando conocimientos especiales y argumentos racionales. El uso de esta estrategia supone que las personas racionales se guiarán por la razón y el propio interés para decidir si apoyarán o no un cambio. El poder experimentado se mueve para convencer a otros de que es alto el valor costo-beneficio de un cambio propuesto; o que el cambio hará que la gente mejore. Cuando se tiene éxito, esta estrategia propicia un cambio de mayor duración y más internalizado que la estrategia de poder-coacción"(81).

Normativo-Reeducativa: "Una estrategia normativo-reeducativa identifica o establece valores y presunciones de que surgirá naturalmente el apoyo para un cambio propuesto. Esta estrategia construye las bases esenciales como valores personales, normas de grupo y metas compartidas para apoyar el cambio. Los administradores que usan el enfoque normativo-reeducativo enfatizan la recomendación personal y la participación del poder permitiendo que otras personas

- (80) SCHERMERHORN & HUNT & OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 567.  
(81) SCHERMERHORN & HUNT & OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 567.

participen en la planeación y ejecución del cambio. En vista del alto grado de interés, la estrategia probablemente propicie un cambio de más larga duración y de mayor probabilidad de internalizarse"(82).

A través de estas estrategias, el administrador y el agente de cambio, buscan lograr que los subordinados acepten los cambios propuestos por la organización, haciéndoles ver de una forma u otra, que dichos cambios se llevan a cabo para beneficio de la empresa y de todos y cada uno de sus integrantes.

#### 7.5 TEORIA Y METODO DE LA APLICACION DE LAS CIENCIAS CONDUCTUALES AL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

Las ciencias del comportamiento tienen algunas aplicaciones, que van a ayudar a la organización, a llevar a cabo los cambios establecidos de manera más fácil. Algunos ejemplos de estas aplicaciones son los siguientes:

Entrenamiento de la Sensibilidad: También se conoce como entranamiento en laboratorio, grupos T, o grupos de entranamiento, y se refiere a un método que desea cambiar la conducta de los individuos a través de la interacción de grupo no estructurada. Los individuos se reúnen para que discutan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos por un especialista. El entranamiento de la sensibilidad proporciona a los individuos mayor conciencia de su conducta y muestra como otros la perciben. Mediante esta técnica se logra más apertura, mayor tolerancia ante las diferencias

(82)SCHERMERHORN&HUNT&OSBORN. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, 1987. 679 PAGINAS. P.C. 567.

individuales y el mejoramiento de las habilidades en la resolución de conflictos.

Retroalimentación por Encuesta: Permite evaluar las actitudes de los individuos, identifica las diferencias existentes entre ellos, y trata de resolverlas.

Pueden participar todos los miembros de la organización, llenando un cuestionario, y tratando de establecer cuáles son las cuestiones de más importancia en la organización.

Los datos recopilados se tabulan, comparándolos con información que se da acerca de los miembros de la organización involucrados en el cuestionario. Se detectan problemas y causas de dificultades existentes entre las personas.

Por último, se lleva a cabo una discusión en la que los participantes deben identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario, para que el grupo acepte llevar a cabo acciones, con el fin de corregir los problemas identificados.

Desarrollo de Equipos: En esta técnica se busca el establecimiento de relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, determinar el rol y las responsabilidades de cada uno de los miembros, el análisis del proceso del equipo, y el establecimiento de las metas. Además trata de aumentar la confianza y la apertura del grupo.

Desarrollo Intergrupai: Busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos con otros.

Cada grupo se reúne en forma independiente, elaborando un

listado en el que describe las características del otro grupo, y la forma en que cree que éste lo considera. Después se intercambian las listas con el fin de establecer las semejanzas y diferencias entre ambos. Las causas de las diferencias tratan de ser averiguadas, y comienza el proceso de integración, buscando las mejores soluciones para mejorar sus relaciones.

Consultoría de Procesos: Es llevada a cabo por un asesor ajeno a la organización, para tratar de encontrar las discrepancias que están afectando el desarrollo de la organización, que podrían encontrarse en el flujo del trabajo, las relaciones informales entre los individuos o los canales formales de comunicación. El asesor debe trabajar en forma conjunta, con el gerente que se encuentre relacionado con el problema, debido a que éste conoce todos los recursos y procesos que rodean a la organización, y de esta manera, es más fácil llevar a cabo el diagnóstico del conflicto.

El asesor o consultor debe saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda con el gerente, para poder encontrar, entre ambos la solución más adecuada al problema que afronta la organización.

#### 7.6 PRINCIPIOS DE MODIFICACION DE LA CONDUCTA

Los gerentes, cuando existen problemas o conflictos, tratan de llevar a cabo cambios, tanto a nivel organizacional, como a nivel individual, para poder lograr cambios en la conducta de los individuos, puede llevar a cabo ciertas modificaciones en el contenido del trabajo, o las relaciones entre los subordinados.

Se pueden llevar a cabo cambios en la estructura de la organización, alterando su formalización, centralización y complejidad. Es decir, se pueden combinar las responsabilidades de un departamento determinado, ampliar los tramos de control para que el jefe maneje en forma más directa las tareas de sus empleados, reducir la cantidad de reglas y procedimientos para que el personal obtenga más autonomía, y aumentar la descentralización para hacer más rápido y eficaz el proceso de toma de decisiones.

Es importante rediseñar las actividades de los empleados, a través de la rotación de puestos, enriquecimiento del trabajo, establecer equipos de trabajo autónomos e integrados, llevar a cabo un adecuado control de calidad, y establecer incentivos atractivos para los empleados.

También es importante establecer programas de capacitación y desarrollo de los empleados, para que obtengan una mayor especialidad y habilidad sobre las tareas que llevan a cabo.

Por último, hay que intentar modificar la cultura organizacional, rediseñando los procesos de socialización, los sistemas de motivación, o cambiando las costumbres que se consideren inadecuadas o negativas.

Es importante obtener modificaciones en la conducta de los individuos, a través de métodos, en los que ellos participen y colaboren activamente en el establecimiento de procedimientos y resoluciones de la organización, y logrando que comprendan que los cambios que desea llevar a cabo la



empresa, se hacen con el fin de que todos los miembros de ésta, obtengan beneficios, de una u otra manera.

#### 7.7 PSICOLOGIA DE LA CREATIVIDAD: EL PROCESO CREATIVO Y TIPOS DE INDIVIDUOS CREATIVOS

Cuando se habla de creatividad, las personas relacionan este término con situaciones tales como descubrimiento, novedad, o invención. La creatividad se refiere a la aplicación de la actividad mental de una persona y su curiosidad por llevar a cabo alguna actividad específica, llegando a descubrir o crear algo nuevo.

El proceso creativo esta compuesto por varios patrones, que son la lógica, el eslabonamiento de ideas, la solución de problemas, y la libre asociación.

Lógica: El pensamiento lógico de la persona, lo conduce a establecer una hipótesis o teoría, que a través de ciertas pruebas e investigaciones, pueden llevarlo a elaborar una conclusión.

La lógica, puede ser deductiva o inductiva. La lógica deductiva se utiliza si un enunciado general aceptado, se aplica a un caso particular. Y la inductiva, toma una generalización basada en alguna observación específica.

Eslabonamiento de Ideas: La persona forma eslabones a través de la conjunción de diferentes ideas o pedazos de información. También se pueden unir a esos eslabones los conocimientos aprendidos por el individuo, a lo largo de toda su vida. En base a esto, una persona que tenga muchos conocimientos se considerará como una persona creativa. Sin embargo, una persona también puede obtener información y

conocimientos, a través de experiencias, considerándose de igual manera, como un individuo creativo.

Solución de Problemas: El método de solución de problemas, esta compuesto por los siguientes pasos:

1. Obtencción de los hechos.
2. Identificación del problema.
3. Formulación de soluciones alternativas.
4. Selección de la mejor solución.
5. Llevar a la práctica la solución elegida.

Para llevar a cabo este patrón, el punto más valioso para su consecución, es el conocer cuál es el problema, y una vez identificado, se establecen las posibles soluciones, llevando a la práctica la que se considere más adecuada.

Libre Asociación: Le da mucha importancia a la mente inconsciente, parte de la mente, donde las ideas vuelan y se mezclan, sin tomar en cuenta las restricciones impuestas por la lógica y los hábitos.

La libre asociación establece que la máxima creatividad se logra cuando hay un flujo de ideas en la mente, y se permite que sean expresadas, sin ser censuradas o expresadas por actitudes y reacciones negativas.

Esto patrón, nos dice que la creatividad es producto de toda la mente, es decir, del consciente, y principalmente del inconsciente.

Por otra parte, podemos mencionar, que existen cuatro tipos diferentes de creatividad, los cuales se mencionan a continuación:

**Innovación:** La creatividad innovadora parte de la base de algo nuevo; una idea, estilo de vestir, teoría o hipótesis, o un nuevo método para administrar una empresa.

La innovación esta comprendida en gran parte, por fantasías y sueños. La mente puede investigar áreas de búsqueda nunca antes conocidas, produciendo un rompimiento total con el conocimiento tradicional.

**Síntesis:** Es la habilidad de absorber y usar ideas obtenidas de distintas fuentes. Una persona sintetizadora combina datos que no puede parecer que tengan relación alguna en el establecimiento de una idea o actividad determinada.

**Extensión:** La extensión se lleva a cabo cuando alguien se basa en una innovación preestablecida y aumenta su utilidad ampliando su contenido. O sea, que la extensión establece detalles que le hacen falta a una innovación, o también a una síntesis.

**Duplicación:** Consiste en copiar situaciones o ideas que han dado éxito a otras personas, facilitando el proceso de imaginar y crear ideas, además de saber que es muy probable que al llevar a cabo esa situación, se lograrán buenos resultados.

Por último, hay que tomar en cuenta, que una persona creativa puede alcanzar una idea o actividad, combinando los diferentes tipos de creatividad antes descritos, sin tener que basarse en un tipo o estilo determinado.

## 7.8 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES CREATIVAS: CLIMA DE ESTÍMULO A LA CREATIVIDAD

Una organización puede considerarse creativa, en base a varias características que debe poseer. Como primer término, hay que tomar en cuenta cuál es la personalidad general de la organización, considerando su crecimiento, desarrollo, innovación, como soluciona sus problemas, etc.

Es esencial, que la empresa este compuesta por hombres creativos, ya que si llegará a carecer de este tipo de individuos difícilmente llevaría a cabo cambios o innovaciones por sí sola.

Las empresas creativas son autónomas e independientes; tienen objetivos originales y diferentes; separa sus funciones creativas de las productivas; establece sus canales de comunicación de manera abierta; contrata a individuos que poseen una variedad inmensa de personalidades; tiene un objetivo fundamentado en hechos; elabora la evaluación del desempeño, en base a los méritos, sin tomar en cuenta el estatus de la persona; difícilmente presenta problemas de tipo financiero; es descentralizada; no le importa el correr riesgos; los empleados tienen libertad para expresar sus ideas y opiniones.

También es muy importante tomar en cuenta el ambiente que rodea a una organización, para establecer si es creativa o no. Esto se debe, a que el ambiente de una empresa afecta al comportamiento de sus miembros, y si éste no es el adecuado, difícilmente se puede poner en práctica la creatividad.

El clima de una organización puede ser estimulante, servir de apoyo, neutral, hostil o destructivo para los individuos creativos.

#### 7.9 FUNCIONES DE LAS PERSONAS MENOS CREATIVAS

"Una de las ventajas de las organizaciones formales es que logran orden. Con el orden viene la disciplina, los controles y la eficiencia en la ejecución del trabajo. La producción se convierte en rutinaria y estandarizada. Pueden realizarse las economías de la producción en masa. En tales circunstancias, el lugar de las personas menos creativas, dispuestas a hacer un trabajo rutinario y repetido, es clara. Son las responsables de llevar a cabo día a día un empleo innovador. Por ejemplo, sólo pocas personas se requieren por un tiempo relativamente corto para diseñar un nuevo sistema de contabilidad; en las empresas grandes, cientos de personas podrían dedicar su tiempo completo durante cierto número de años para trabajar con el sistema"(83).

Las personas menos creativas, también son importantes en la organización, ya que a través de su trabajo diario y eficaz, la empresa va logrando sus objetivos. Además, estas personas pueden llevar a cabo diversas tareas, no estancándose en el aburrimiento de realizar una sola actividad, por lo que el hecho de ser creativo o no, no tiene en realidad mucha importancia, lo que realmente le interesa a la organización es que sus integrantes sean eficientes, no importando la tarea que les ha sido asignada.

(83)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 283.

## 7.10 DESARROLLO DEL TALENTO ADMINISTRATIVO Y CREATIVO

Un administrador debe de coordinar, dirigir y controlar el comportamiento y actividades de sus subordinados, para poder alcanzar los objetivos individuales y los organizacionales. Además debe crear un ambiente en el cual se fomente la originalidad. Debe motivar a los individuos para que mantengan sus ideas en constante movimiento, para crear actividades que ayuden a la empresa.

La División A. C. Sparkplug, de la General Motors, ideó un programa titulado Supervisión para Creatividad, que se encuentra dividido en tres categorías:

1. La Relación Supervisor-Epleado: "Primero, el supervisor debe esforzarse por crear una atmósfera que fomente los cambios y las nuevas ideas. Segundo, debe enseñar un método positivo, para estimular y fomentar la creatividad en cada individuo. Debe dar reconocimiento por las nuevas ideas y, además, recomendarlas cuando lo merezcan"(84).

2. Apoyo Activo de la Creatividad: "El supervisor debe apoyar activamente las actividades creativas de su personal. Debe mantener comunicaciones efectivas con su departamento y los otros departamentos. Debe establecerse un procedimiento definido o formal para la justa y consistente consideración de todas las ideas concebidas en el departamento"(85).

3. La Persona Altamente Creativa: "El supervisor debe permitir al individuo creativo que trabaje en una atmósfera

(84)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 274.

(85)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 274.

en donde pueda ensayar sus ideas con facilidad. Debe proporcionarsele al individuo creativo un ambiente que conduzca al estudio y al trabajo. La asignación de trabajo a la persona creativa debe hacerse con mucho cuidado."(86).

El administrador debe entender la creatividad y el proceso creativo, y él mismo debe ser creativo, no sólo como individuo, sino que también de acuerdo al papel que le ha asignado la organización. De esta manera establecerá un clima en el que sus subordinados también desearán ser creativos y participativos en el desarrollo de todas las actividades de la organización.

#### 7.11 DESAFIOS DEL FUTURO A LAS ORGANIZACIONES Y DIRECTIVOS CREATIVOS

Las organizaciones y los directivos creativos se enfrentarán en el futuro a situaciones muy complejas, debido a la creciente evolución que se está presentando en la manera de dirigir una empresa, de establecer procesos adecuados de producción, elaboración de normas y políticas empresariales, en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización, y todos los elementos necesarios para llevar a cabo un manejo adecuado de una empresa.

El desarrollo tecnológico, es otra situación que debe de tratar de afrontarse de la mejor manera posible, debido a que los cambios en relación con ese concepto, se dan día con día, es por eso, que el administrador debe de estar pensando constantemente en nuevas ideas y actividades, que tiendan a

(86)HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 274.

ayudar a que los procesos organizacionales sean lo más sencillos posibles.

Es por esto, que los administradores de ahora y del futuro, deben de crear ideas, tener conocimientos actualizados en materia de tecnología, y tener sensibilidad para llevar a cabo cambios en las organizaciones, cuando su intuición lo considere adecuado.

#### 7.12 LAS ORGANIZACIONES Y EL HOMBRE DEL MAÑANA

Anteriormente, el administrador era considerado como un sujeto conformista, debido a que ejecutaba mecánicamente sus tareas y se ajustaba al molde proporcionado por la empresa. En la actualidad, se han dado grandes cambios en la ideología de las personas que manejan las empresas. Esta diferencia se ha dado principalmente por la diferencia entre los conocimientos de una generación a otra, y por la consciencia que han adquirido las personas en materia de su profesión.

Bennis propuso la creación de un nuevo modelo en relación a las ideas tradicionales que tenían los administradores, estableciendo:

1. "Un nuevo concepto del hombre basado en un conocimiento incrementado de sus necesidades variables y complejas.
2. Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y en la razón.
3. Un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideales humanistas y democráticos para reemplazar al sistema despersonalizado y mecánico de



valores de la democracia" (87).

Esta nueva concepción del hombre establece que el individuo mejor educado e informado no depende solamente de una empresa, sino que es móvil y está motivado por una serie de fuerzas más complejas que las necesidades básicas para poder vivir. Necesita trabajo intrínseco, reconocimiento y entrega total.

La burocracia, con su jerarquía impersonal y elaborada puede entrar en conflicto con la cambiante naturaleza del hombre. La constante evolución de los profesionales complica las relaciones jerárquicas. El sistema burocrático recompensa la habilidad por medio de la promoción, lo que implica que los individuos de menor jerarquía tienen menos habilidad. Se han sugerido algunos ajustes, como la introducción de una jerarquía dual, o sea una administrativa y otra técnica. Esto crea un doble status y un sistema de recompensas elaborado para establecer empleados técnicos y profesionales en puestos técnicos o científicos, en lugar de obligarlos a desempeñar papeles administrativos del tradicional sistema burocrático y satisfacer su propio status y sus necesidades de ingresos.

Es por esto, que los administradores del futuro, deben de tener una amplia gama de conocimientos, y siempre los debe de estar renovando, además debe de llevar a cabo la planeación de las actividades y sus correspondientes evaluaciones en forma continua y constante, debido a los constantes cambios que se desarrollarán de ahora en adelante.

(87) HICKS HERBERT G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. MEXICO, 1984. 587 PAGINAS. P.C. 568.

Así pues, el administrador debe de estar preparado para enfrentarse a una constante serie de cambios que le rodearán a él y a la organización, y poder salvarlos sólo con sus conocimientos, intuición y capacidad para manejar a la organización eficazmente.

### CONCLUSIONES

Considero que al llevar a cabo el desarrollo del temario de la materia Comportamiento Humano en las Organizaciones, se ha logrado el objetivo propuesto al inicio del trabajo, que consistía en obtener material didáctico suficiente, que sirva de apoyo a los profesores y alumnos en el momento que se estudie esa materia.

Creo que a través de la utilización eficiente de este material de apoyo se logrará mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos que estudien la materia, y se podrá mejorar su hábito de estudio.

Por último, considero que para lograr mejores resultados al momento de estudiar este material, deberían de tomarse en cuenta algunas recomendaciones, que más adelante pondré a consideración de los profesores y alumnos para que al momento de estudiar la materia Comportamiento Humano en las Organizaciones, tomen en cuenta esta información.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a la teoría desarrollada a lo largo de este trabajo, considero que el temario de la materia Comportamiento Humano en las Organizaciones contiene la información necesaria, pero pienso que sería conveniente, que además de estudiar el comportamiento humano a través del enfoque psicológico, sería adecuado agregar algunos aspectos del individuo que son estudiados por otras Ciencias del Comportamiento, como la Sociología, la Antropología y la Ciencia Política.

Por otra parte, creo que se contienen los aspectos y características fundamentales de los individuos, pero solamente en los niveles inferiores o subordinados de las organizaciones, por lo que se debe de establecer más información acerca del comportamiento de los altos mandos en la organización, considero que en relación con este punto, sería adecuado analizar más a fondo los aspectos estudiados con relación a la Ética Profesional de los Licenciados en Administración.

Pienso que el resto de la información contenida en este trabajo, es la necesaria para poder conocer y establecer la forma de conducta de los individuos que forman parte de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) ACKOFF RUSSELL L.  
REDISEÑANDO EL FUTURO  
EDITORIAL LIMUSA  
MEXICO, 1985  
332 PAGINAS.
- 2) BASS BERNARD M.  
PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES  
EDITORIAL CECSA  
MEXICO, 1972  
539 PAGINAS.
- 3) CHIAVENATO IDALBERTO  
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION  
EDITORIAL MCGRAW-HILL  
COLOMBIA, 1981  
586 PAGINAS.
- 4) DAVIS KEITH  
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO  
EDITORIAL MCGRAW-HILL  
MEXICO, 1987  
622 PAGINAS.
- 5) HAMPTON DAVID R.  
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA  
EDITORIAL MCGRAW-HILL  
MEXICO, 1986  
560 PAGINAS.
- 6) HICKS HERBERT G.  
ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES  
EDITORIAL CECSA  
MEXICO, 1984  
587 PAGINAS.
- 7) JIMENEZ ALVARO  
EL ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA APLICADA AL -  
ESCENARIO INDUSTRIAL  
EDITORIAL TRILLAS  
MEXICO, 1976  
103 PAGINAS.
- 8) MARTINEZ VILLEGAS FABIAN  
COMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD GERENCIAL  
EDITORIAL PAC  
MEXICO, 1985  
249 PAGINAS.

- 9) MORRIS CHARLES C.  
PSICOLOGIA, UN NUEVO ENFOQUE  
EDITORIAL PRENTICE HALL  
MEXICO, 1987  
601 PAGINAS.
- 10) RIOS SZALAY & PANIACUA ADUNA  
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
EDITORIAL TRILLAS  
MEXICO, 1983  
210 PAGINAS.
- 11) ROBBINS STEPHEN P.  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
EDITORIAL PRENTICE HALL  
MEXICO, 1987  
566 PAGINAS.
- 12) ROSENBAUM BERNARD L.  
COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY  
EDITORIAL McGRAW-HILL  
MEXICO, 1984  
213 PAGINAS.
- 13) SCHEIN EDGAR H.  
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION  
EDITORIAL PRENTICE HALL  
COLOMBIA, 1982  
252 PAGINAS.
- 14) SCHERMERHORN & HUNT & OSBORN  
COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES  
EDITORIAL INTERAMERICANA  
MEXICO, 1987  
679 PAGINAS.
- 15) SIEGEL LAURENCE  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
EDITORIAL CECSA  
MEXICO, 1971  
637 PAGINAS.
- 16) SORIA VICTOR M.  
RELACIONES HUMANAS  
EDITORIAL LIMUSA  
MEXICO, 1982  
491 PAGINAS.
- 17) STONER JAMES A. F.  
ADMINISTRACION  
EDITORIAL PRENTICE HALL  
MEXICO, 1987  
643 PAGINAS.

18) TERRY & FRANKLIN  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
EDITORIAL CECSA  
MEXICO, 1987  
747 PAGINAS.