

APUNTES DE LA MATERIA  
COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES  
(PRELIMINARES)



CARLOS MORAN MOGUEL  
ENRIQUE NUCAMENDI TORRES  
ROGELIO ARCE MACEDO  
MARCOS M. GAMBOA ARMENDARIZ

APUNTE 25

FACULTAD DE INGENIERIA UNAM.



600311

G.- 600311

**G- 600311**

FACULTAD DE INGENIERIA  
U.N.A.M.  
Abril, 1979.

I N D I C E

|  |    |   |     |
|--|----|---|-----|
| INTRODUCCION   | 1  | TEMA 6: Problemática individual y de grupo  | 81  |
| TEMA 1: La Ingeniería Industrial y el Comportamiento Humano  | 2  | 6.1. Comunicación   | 81  |
| 1.1 Relaciones interdisciplinarias de la Ingeniería Industrial                                       | 3  | 6.1.1. Introducción   | 81  |
| 1.2 El enfoque sistémico, la Ingeniería Industrial ante la problemática organizacional contemporánea | 11 | 6.1.2. Elementos que integran el proceso de comunicación                                  | 82  |
| BIBLIOGRAFIA TEMA 1  | 19 | 6.1.3. Clasificación de la comunicación con base en los medios de transmisión que utiliza | 84  |
| TEMA 2: Ejercicios vivenciales de integración personal y de equipo                                   | 20 | 6.2. Dinámica de grupos   | 86  |
| BIBLIOGRAFIA TEMA 2  | 26 | 6.2.1. Introducción   | 86  |
| TEMA 3: Problemática básica de la sociedad contemporánea; su incidencia en los aspectos humanos      | 27 | 6.2.2. Desarrollo del grupo   | 87  |
| 3.1 Introducción   | 28 | 6.2.3. Ventana de Johari  | 90  |
| 3.2 Industrialización  | 34 | 6.2.4. Retroalimentación o feed back  | 93  |
| 3.3 Problema demográfico   | 38 | 6.2.5. Algunos criterios para ofrecer una retroalimentación efectiva                      | 95  |
| 3.4 Producción de alimentos  | 41 | 6.3. Análisis trasaccional  | 97  |
| 3.5 Contaminación  | 46 | 6.3.1. Introducción   | 97  |
| 3.6 Recursos naturales   | 47 | 6.3.2. Antecedentes del análisis trasaccional   | 98  |
| 3.7 Problemas urbanos  | 48 | 6.3.3. Características del PAN  | 102 |
| 3.8 Crisis de valores  | 49 | 6.3.4. Transacciones  | 108 |
| 3.9 Educación  | 50 | 6.3.5. Posiciones ante la vida  | 113 |
| 3.10 Conclusiones  | 51 | TEMA 7: Teoría del comportamiento humano  | 117 |
| BIBLIOGRAFIA TEMA 3  | 53 | 7.1. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow   | 118 |
| TEMA 4: Problemática de la organización humana   | 54 | 7.2. Teorías X y Y de Douglas Mc Gregor   | 126 |
| 4.1 Antecedentes   | 55 | 7.3. Teoría Inmadurez-Madurez de Chris Argyris  | 129 |
| 4.2 La organización burocrática  | 57 | 7.4. Teoría Motivación-Higiene de Frederick Herzberg                                      | 132 |
| 4.3 Principales problemas de las organizaciones burocráticas   | 64 | BIBLIOGRAFIA TEMA 7   | 135 |
| 4.4 Factores que amenazan la existencia de las organizaciones tradicionales                          | 67 | TEMA 8: Nuevas orientaciones de la organización humana                                    | 136 |
| 4.5 La empresa familiar  | 70 | 8.1. Desarrollo organizacional  | 136 |
| 4.6 La empresa familiar y sus conflictos   | 75 | 8.2. Sistema participativo de Rensis Likert   | 158 |
| BIBLIOGRAFIA TEMA 4  | 80 | 8.3. Administración creativa de Shigeru Kobayashi   | 162 |
|  |    | 8.4. Organización multidimensional  | 181 |
|  |    | BIBLIOGRAFIA TEMA 8   | 198 |

G-600311

|   |     |
|---|-----|
| TEMA 9: La organización formal e informal y el liderazgo      | 199 |
| 9.1. Grupos   | 199 |
| 9.1.1. Naturaleza de los grupos                               | 199 |
| 9.1.2. Funciones cumplidas por los grupos                     | 201 |
| 9.2. El liderazgo   | 202 |
| 9.2. El liderazgo   | 203 |
| 9.2.2. Teoría de liderazgo situacional                        | 203 |
| 9.2.3. Conducta de tarea y conducta de relación               | 204 |
| 9.2.4. Madurez de los seguidores o grupo                      | 209 |
| 9.2.5. Modificación de los niveles de madurez                 | 210 |
| 9.3. Rejilla administrativa (gráfica de estilos de dirección) | 218 |
| BIBLIOGRAFIA TEMA 9   | 226 |
| TEMA 10: El conflicto   | 227 |
| 10.1. Introducción  | 227 |
| 10.2. Supuestos del conflicto                                 | 227 |
| 10.3. Identificación del conflicto                            | 228 |
| 10.4. Manejo y solución                                       | 228 |
| 10.4.1. Evitar el conflicto                                   | 230 |
| 10.4.2. Pelear  | 230 |
| 10.4.3. Dar la razón  | 231 |
| 10.4.4. Transar   | 231 |
| 10.4.5. Solución participativa                                | 231 |
| 10.5. Confrontaciones   | 232 |
| 10.6. Sost enimiento  | 233 |
| BIBLIOGRAFIA TEMA 10  | 233 |

## INTRODUCCION

La favorable acogida por parte de los alumnos a los apuntes que hemos desarrollado en la Sección de Ingeniería Industrial, nos impulsa a seguir en esta línea.

Presentamos ahora un primer intento para la materia Comportamiento Humano en las Organizaciones.

Estos apuntes preliminares fueron desarrollados por los Ingenieros:

CARLOS MORAN MOGUEL  
ENRIQUE NUCAMENDI TORRES  
ROGELIO ARCE MACEDO  
MARCCS M. GAMBOA ARMENDARIZ

Esperamos poder mejorarlos y completarlos para el próximo semestre.

Con agrado recibiremos cualquier comentario que se nos haga llegar.

ING. JUAN JOSE DIMATTEO C.  
ABRIL, 1979.

T E M A 1

LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO .

1.- LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

1.1.- RELACIONES INTERDISCIPLINARIAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL.

La Ingeniería Industrial es una de las ramas de la ingeniería que por la orientación de su actividad y el campo a cubrir <sup>(1)</sup> ha alcanzado una posición de particular importancia en las naciones industrializadas de occidente. El enfoque productivo de la profesión le ha hecho prácticamente indispensable en las organizaciones manufactureras de los países desarrollados, existiendo de hecho en cualquier empresa un departamento de ingeniería industrial encargado del incremento de productividad en la misma.

Siendo el ingeniero industrial un especialista en el diseño, operación e instrumentación de sistemas integrados de hombres, equipo y materiales, donde el nivel de participación humana, a diferencia de otros sistemas automatizados, es muy importante, resulta claro apreciar el por qué en las naciones en vías de desarrollo, donde existe abundancia de mano de obra y limitaciones importantes de capital, puede ocupar este profesional un papel tan destacado en términos de servicio.

Si además consideramos el problema inflacionario mundial y el impacto en la balanza de pagos aparejado con las importaciones de artículos manufag

---

(1) El enfoque de Ingeniería Industrial referido es el derivado de la orientación dada en Estados Unidos, Inglaterra y Japón y no la que se utiliza en Europa Continental, de "ingeniero de la industria" con importantes dosis de conocimientos en tecnología, electromecánica y química, pero no orientado particularmente al incremento de la efectividad.

turados, situaciones ambas que quedarían en cierta medida resueltas con mayor calidad y productividad nacional, resulta aún más atractiva la aplicación de nuestra profesión.

No obstante lo anterior, y a pesar de existir en el país un número considerable de profesionistas de Ingeniería Industrial, ésta ha entrado en una importante crisis. Lo anterior obedece a tres razones básicas:

Primera. - Estamos viviendo una época especialmente crítica de reconsideración de valores y cambio sustancial y la profesión, por su orientación social, no es desde luego ajena a esa realidad.

Segunda. - Sus antecedentes históricos ligados típicamente a la maximización de utilidades no le hacen del todo eficaz para economías mixtas de beneficio colectivo como las que ahora tienen y seguramente incrementarán en el futuro los países en desarrollo.

Tercera. - No se han captado los objetivos de la carrera, existiendo confusión con la administración industrial o siendo vista como un medio de rápida escalada hacia los puestos directivos empresariales.

En relación al primer punto, podemos mencionar que la presente es una era de cambio radical. El cambio radical se presenta cuando los valores son considerados y cuando un número cada vez mayor de gentes cuestionan con severidad los fundamentos en que se sustentaba la estructura social. También se presenta el cambio cuando, como está ocurriendo en nuestro país, el liderazgo de opinión se une al de innovación dentro de

la estructura institucional convencional en un esfuerzo de modificación sustancial.

El campo, la calle, la universidad y la fábrica son escenarios donde dramas diferentes son actuados cada día. Protestas contra el orden social son elevadas en todo el mundo por quienes se sienten frustrados o humillados por las formas institucionales que parecen inamovibles y en consecuencia irrelevantes en la satisfacción de sus requerimientos. En estos tiempos de inquietud social, el cómo las instituciones, la cultura y las profesiones como la Ingeniería Industrial, considerada como un todo a través de sus complejos académicos y asociaciones gremiales, respondan a las demandas, es críticamente importante. El fracaso en la respuesta adecuada puede contribuir a mayor tensión individual y de grupos, y la violencia en un caso extremo parece ser el único paliativo. El Ingeniero Industrial no puede mantenerse ajeno a la realidad mostrada por hechos claramente visibles. Nos encontramos viviendo una época de cuestionamiento sobre las formas de organización que hemos seleccionado para resolver los problemas del hombre, una época donde la ágil comunicación masiva, a menudo señala las consecuencias sociales negativas de muchas de nuestras acciones, nos hace seriamente dudar de la eficacia de las instituciones que hemos creado.

Del estado conflictivo actual, están surgiendo renovadoras orientaciones tendientes a transformar la sociedad. Acciones audaces son tomadas cada vez con mayor intensidad. No debemos desalentarnos por el desorden apa-

rente que priva en la actualidad. Recordemos, el conflicto es la fuente misma de la creatividad.

El Ingeniero Industrial como responsable del diseño y operación de sistemas productivos, tendrá en adelante que instrumentarles con orientaciones marcadamente satisfactorias de las necesidades humanas y ambientales, internas y externas a las organizaciones.

Para mostrar las relaciones interdisciplinarias de la ingeniería industrial ó de la ingeniería de sistemas de actividad y desarrollo humano, que tendrán mayor relevancia en la edad de los sistemas, nos referimos a la Figura No. 1. En este esquema enmarcado en el centro, se encuentra la función de la ingeniería industrial, la cual requiere del conocimiento profundo de otras disciplinas que estudian el comportamiento de conjuntos (izquierda y derecha del pentágono), incluyéndose en la parte inferior el conocimiento de los problemas políticos, económicos y sociales del presente y su proyección hacia el futuro.

En la parte superior izquierda se muestran los conocimientos sobre física, los conocimientos aplicados al diseño de los complejos físicos, es decir, la ingeniería de sistemas. En la parte superior derecha los conocimientos sobre Psicología, Fisiología y Medicina que son aplicados para mayor bienestar al hombre individual en el trabajo. En la parte media derecha, los conocimientos sobre psicología utilizados en la comprensión del comportamiento del hombre en grupos. Por último, se ha incluido en la parte inferior del esquema, los



RELACIONES INTERDISCIPLINARIAS DE LA INGENIERIA

INDUSTRIAL

Fig. Nº 1 (\*)

(\*) Morán Moguel Carlos A.: "Innovación, Desarrollo e Ingeniería Industrial". Conferencia Dictada en el II Congreso Interamericano de Sistemas e Informática, México, 1974.

conocimientos necesarios sobre los principales problemas contemporáneos permitiendo al ingeniero industrial ubicar el sistema donde trabaja dentro del sistema de orden superior del que forma parte, así como integrarle activamente el proceso de cambio del mundo actual.

Por la naturaleza de su trabajo y la preparación interdisciplinaria, el ingeniero industrial, está particularmente dotado para desempeñar un liderazgo de innovación en el mundo en que se desenvuelve. Sin embargo, el desconocimiento o falta de interés manifestado a menudo por los problemas de la colectividad actual y su proyección a futuro le limitan considerablemente.

En los currícula académicos de nuestras instituciones educativas es importante incluir seminarios vivenciales periódicos donde sean abiertamente discutidos los problemas de mayor actualidad y la repercusión que a futuro tendrán las tendencias de desarrollo de cada actividad relevante del presente.

Al iniciar este tema asentamos que los antecedentes históricos de la Ingeniería Industrial, no la hacen del todo eficaz para resolver los problemas originados en las organizaciones productivas de los países en vías de desarrollo. Esto se debe a que no hemos hecho ingeniería industrial, la hemos simplemente importado. La mayoría de las empresas mexicanas han sido imitadoras o han dependido de la tecnología extranjera. La imi-----

tación es efectiva cuando se trata de alcanzar modelos perfectos o estables, y cuando las condiciones de aplicación son muy similares a las de origen. Sin embargo, sabemos bien que ni el ritmo de cambio permite ahora pensar en modelos estables ni las condiciones de nuestro país son siquiera parecidas a las existentes en Estados Unidos o Inglaterra de donde procede la mayor parte de la tecnología en ingeniería industrial.

La orientación mecanicista de los países desarrollados de occidente ha hecho que la ingeniería industrial tienda a reducir el componente humano en los sistemas productivos. Por otra parte, el criterio de maximización de utilidades a través de la explotación intensiva de los factores productivos ha probado su limitada eficacia imponiendo cargos importantes como el trabajo enajenante y el deterioro ambiental.

Una ingeniería industrial efectiva para México requiere una actitud abierta para poder encarar los hechos observados aquí mismo sin prejuicios, implantar valerosamente lo que éstos nos indiquen y hacer las correcciones inmediatas si estamos en un error.

A menudo consideramos la importación de métodos o sistemas refinados como un acto de hacer algo científico y si encontramos resistencia en su instrumentación declaramos que las inadecuadas prácticas y temperamento del mexicano están más allá de toda corrección.

La Ingeniería Industrial como la Administración, a nuestro juicio deberá -

ser cada vez más democrática, esto quiere decir más participativa y basada en la realidad observable por las personas o grupos que la aplicarán y vivirán sus consecuencias y no sólo por pequeños grupos de asesores frecuentemente orientados a prácticas tradicionalistas o importadas.

Una cruzada de aumento de productividad no puede ser realizada sólo por la promoción de especialistas, se requiere del concurso de los grandes núcleos de trabajadores.

En nuestra experiencia hemos podido constatar cómo la solución efectiva de problemas en organizaciones participativas proviene principalmente de las personas realizadoras del trabajo y no de los grupos asesores o de staff. Pensamos que la función principal del ingeniero industrial es la diseminación de las técnicas básicas entre los trabajadores y no la imposición de los métodos a los mismos. En este sentido, el ingeniero industrial y cualquier otro profesional de los países en desarrollo, debe ser un preparador de gente; una persona que sepa llanamente transmitir su conocimiento conceptual, así como promover la identificación de los problemas a través de los hechos en conjunción con las gentes operativas, lo que en sí mismo constituye un proceso capacitador.

La capacidad de innovación de las organizaciones está íntimamente ligada a su habilidad en comunicación efectiva y ésta a su vez, al rompimiento con el respeto exagerado a las jerarquías o al status social. El ingeniero industrial deberá tener una actitud abierta tanto en su comunicación

con los trabajadores como su disposición para aprender de ellos.

## 1.2. - EL ENFOQUE SISTEMICO, LA INGENIERIA INDUSTRIAL ANTE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORANEA.

La Ingeniería Industrial con la aparición de la conceptualización sistémica (Figura No. 2), (en la década de los cincuentas se marca el inicio de la nueva edad de los sistemas, así como la última etapa de la edad del maquinismo) recibió un impulso considerable sostenido hasta el momento actual en que surge la crisis de valores.

El reconocimiento de la existencia formal de la nueva edad de los sistemas es fortalecido por la intranquilidad social universal. Nuevos conceptos y orientaciones empiezan a sustituir a los anteriores, La polarización maquinista de la sociedad comienza a declinar. El reduccionismo, filosofía que había dirigido el pensamiento científico en la búsqueda de las causas básicas de los fenómenos naturales y sociales, había encontrado en el análisis del átomo para las ciencias físicas, de los elementos de materia para la química, de las células para la biología, de los micromovimientos para el estudio del trabajo y de las funciones individuales para la organización, el principal fundamento de la estructura tecnológica y administrativa; ahora se invierte para contemplar las interacciones de los elementos y su efecto en el contexto total. El concepto de sistemas asociado a su propósito, es decir, a la existencia de su objetivo o razón de ser, da una nueva dimensión para identificación de los problemas y

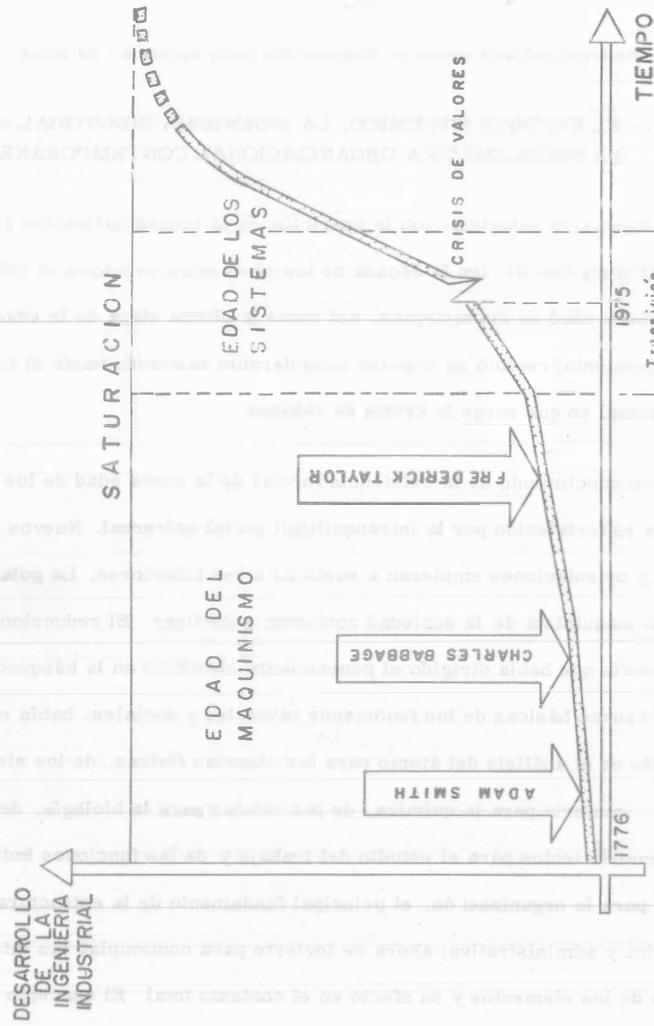


Fig. N°2 \*

\* MORAN MOGUEL CARLOS INNOVACION, DESARROLLO E INGENIERIA INDUSTRIAL

para la planeación y organización de soluciones en el contexto científico, tecnológico y social de la humanidad .

La crisis de valores que estamos viviendo propiciará la integración definitiva del humanismo en el enfoque sistémico y dará mayor impulso al campo de la Ingeniería Industrial, transformándose nuestra profesión de una ingeniería de sistemas de actividad humana, en una ingeniería de sistemas de actividad y desarrollo humano, con proyección ascendente acelerada como lo muestra la Figura No. 3 .

El conocimiento en el campo alcanzará en el futuro, como ha ocurrido con otras disciplinas su punto de inflexión con tendencia asintótica hacia la línea de saturación, sin embargo, hemos de reconocer que en el momento presente apenas estamos viviendo el despegue o arranque de la profesión y aún queda un largo trecho por recorrer .

En comunión con el estado conflictivo, también en nuestra profesión fuertes controversias han aparecido entre quienes sostienen la postura original de la ingeniería industrial y quienes están en favor del enfoque de comportamiento humano. En cierta medida lo mismo ocurrió cuando surgió la orientación sistémica; los ingenieros industriales polarizados hacia los micromovimientos fueron sus persistentes detractores en el campo del estudio y organización de la producción, sin embargo, en la actualidad ante los resultados positivos de su aplicación ya tiene una gran cantidad de adeptos y muy pocos la rebaten. Creemos que, el propio enfoque de

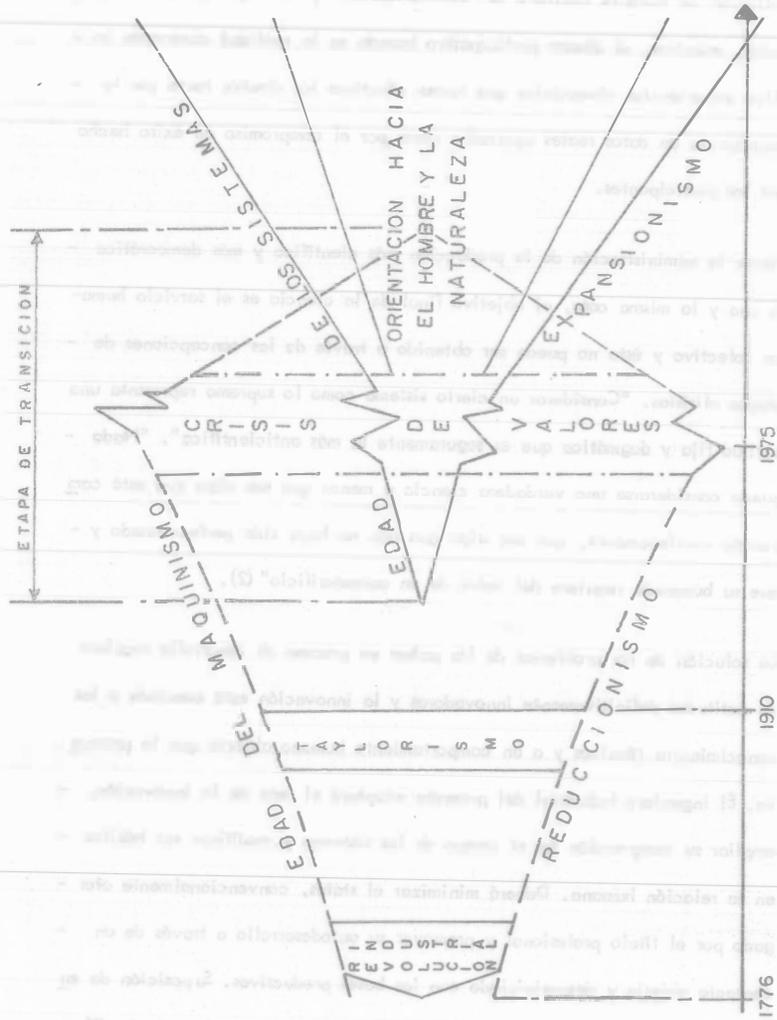


Fig. Nº3 \*

\* MORAN MOGUEL CARLOS INNOVACION, DESARROLLO E INGENIERIA INDUSTRIAL

sistemas apoya a la orientación de comportamiento humano en la ingeniería industrial.

El concepto de sistemas implica el cabal reconocimiento tanto de la interacción de los elementos constituyentes del todo, como el efecto que en el comportamiento total del sistema tiene el comportamiento individual de sus elementos. Asimismo implica el reconocimiento de la importancia del propósito o meta del sistema.

De acuerdo con esto, no es posible pensar concientemente en sistemas exitosos que no contemplen en toda su magnitud los efectos de la iteración humana y del comportamiento humano individual dentro de los mismos. Igualmente, si consideramos que en última instancia es el propósito terminal de los sistemas productivos el mejoramiento de la calidad de la vida, no podemos continuar apoyando al reduccionismo convencional en la profesión. La corriente humanizante o de comportamiento humano en el trabajo y la administración necesariamente, será considerada como la orientación principal de la ingeniería industrial.

La conveniente integración del enfoque sistémico y la corriente de comportamiento humano se encuentra ya dando importantes frutos.

La organización vertical individualizada está empezando a ser sustituida por organizaciones celulares participativas centradas en el hombre; los sistemas de información para alta gerencia, por sistemas de información diri

gidos al autocontrol, aprendizaje y desarrollo de la células organizacionales; y los procedimientos y normas rígidos, por la participación extensiva en el diseño de los sistemas de quienes trabajarán dentro de ellos posteriormente y se encargarán igualmente de hacerles revisiones periódicas.

Hemos preferido denominar a nuestra especialidad como "Ingeniería de Sistemas de Actividad y Desarrollo Humano", porque la naturaleza de la Ingeniería Industrial nos conduce a pensar más en la función de la ingeniería industrial. El campo es muy amplio y la función en la práctica es desempeñada por una gran variedad de personas o grupos de diferentes especialidades. Los desarrollos en los sistemas modernos no únicamente han promovido cooperación interdisciplinaria sino que llevan consigo una mayor familiaridad en los principios de disciplinas adyacentes. Por ejemplo, los diseñadores de máquinas necesitan aplicar los principios de ingeniería industrial particularmente en el diseño de controles operacionales y otros aspectos de la interacción hombre-máquina. Los operadores, quienes mantienen el equipo, o quienes se dedican a actividades de control donde interviene el hombre, desempeñan o participan en algún grado en la función de ingeniería industrial.

En el diseño de nuevos sistemas que impliquen cambios en su operación, la actitud del ingeniero industrial deberá ser la de cambiar su propia persona con el sistema diseñado, es decir, vivir en sí mismo el cambio propuesto y no ser un simple espectador o arengador de las modificaciones. La --

imitación de modelos conlleva la "externalización" y la simple postura de promotor, mientras, el diseño participativo basado en la realidad observada implica experiencias vivenciales que hacen efectivos los diseños tanto por la abundancia de datos reales aportados como por el compromiso de éxito hecho por los participantes.

Hacer la administración de la producción más científica y más democrática es una y la misma cosa, el objetivo final de la ciencia es el servicio humano colectivo y éste no puede ser obtenido a través de las concepciones de grupos elitistas. "Considerar un cierto sistema como lo supremo representa una actitud fija y dogmática que es seguramente la más anticientífica". "Nada puede considerarse una verdadera ciencia a menos que sea algo que esté cambiando continuamente, que sea algo que aún no haya sido perfeccionado y que su búsqueda requiera del valor de un autosacrificio" (2).

La solución de los problemas de los países en proceso de desarrollo requiere de actitudes definitivamente innovadoras y la innovación está asociada a los conocimientos técnicos y a un comportamiento humano abierto que la promueva. El Ingeniero Industrial del presente aceptará el reto de la innovación, ampliar su comprensión en el campo de los sistemas y modificar sus hábitos en la relación humana. Deberá minimizar el status, convencionalmente otorgado por el título profesional y promover su autodesarrollo a través de un contacto abierto y desprejuiciado con las bases productivas. Su posición de enlace entre la gerencia y los trabajadores le permiten ser un importante difusor del cambio en ambos sentidos.

(2) Shigeru Kobayashi.- Administración Creativa.- Editora Técnica 1972.

Debido a la tasa acelerada de desarrollo social y tecnológico, la experiencia ya no es el mejor maestro y por lo mismo, en lo posible es necesario reemplazarla por la experimentación. En el futuro este razonamiento de Russell L. Ackoff (3), seguramente será adoptado por importante número de personas. El Ingeniero Industrial deberá hacer suya una posición interactivista, es decir, una actitud de acción hacia el futuro con el conocimiento que la interacción efectiva proporciona, de acuerdo con el enfoque sistémico. Reconocerá como el único obstáculo existente entre el hombre y el futuro deseado, al propio hombre, y creará en su capacidad para influenciar muchos cambios futuros de tal forma que mejore significativamente la calidad de la vida.

BIBLIOGRAFIA TEMA 1

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| 1 | Rensis Likert     | The Human Organization.<br>New Patterns Of Management<br>Editorial.- Mac Graw Hill (1969)             |
| 2 | Shigeru Kobayashi | Administración Creativa<br>Editora Técnica, S. A. (1972)  |
| 3 | Russell L. Ackoff | Planning in the Systems Age .<br>The Indian Journal of Statistics<br>Series B, Vol. 35, Part 2,(1973) |
| 4 | C. West Churchman | Perspectives of the Systems<br>Approach.<br>Interfaces, Vol. 4, No. 4<br>Agosto (1974)                |
| 5 | Raymond N. Blair  | Elements of Industrial Systems<br>Engineering<br>Editorial Prentice-Hall (1971)                       |

(3) Russell L. Ackoff. Planning in the Systems Age, The Indian Journal of --  
Statistics. Series B, Vol. 35, Part. 2 (1973).

## TEMA 2

EJERCICIOS VIVENCIALES DE INTEGRACION PERSONAL  
Y DE EQUIPO.INTRODUCCION

El sistema educativo, tradicionalmente, ha hecho énfasis en el comportamiento competitivo como medio para obtener resultados. El reconocimiento se otorga con base en el trabajo individual, de tal forma que el estudiante no está acostumbrado a compartir o solicitar ayuda.

Las organizaciones modernas, en vista de la índole de sus problemas, han fomentado la formación de grupos de trabajo, obedeciendo principalmente al reconocimiento de que dichos problemas son producto de un sin número de factores interactuantes y su análisis requiere de la reunión, en un sólo grupo, de especialistas en busca de alcanzar la solución más adecuada.

"Gran parte del trabajo mundial lo realiza gente que lleva a cabo sus actividades en íntima interdependencia, dentro de asociaciones relativamente durables". (1)

Esta relación implica, entre otras cosas, participación en la discusión, en la realización y en el logro de las actividades del grupo. Sin embargo, como vimos en párrafos atrás, aunque el sistema educativo forma grupos, éstos o más que nada sus integrantes no están acostumbrados a interactuar y en algunos casos, se resisten a hacerlo.

El presente tema trata de lograr, prácticamente, la interacción de los individuos.  
(1) Cartwright D. Zander A.- Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría, Pag. 13, Ed. Trillas, México 1975.

duos que conforman los grupos de Comportamiento Humano en las Organizaciones, no indicando esto exclusividad en los ejercicios sino únicamente el propósito del tema, así mismo podrá utilizarse cualquier tipo de ejercicios vivenciales para lograr la integración deseada.

EJEMPLOS DE EJERCICIOS:

Escuchando e Infiriendo: Conociendo al Grupo (2)

OBJETIVO: Facilitar la interrelación de los individuos que están formando un nuevo grupo.

NUMERO DE PARTICIPANTES: Se formarán ternas, el número de éstas es ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO: 15 minutos

DISPOSICION FISICA: Las ternas estarán lo más separadas posible, para evitar interferencias por ruido.

PROCESO:

I.- Las ternas se forman procurando que los integrantes no se conozcan entre sí.

(2) Pfeiffer J. William y Jones John E., A. Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Volume I University Associates Publishers and Consultants 1974. Págs. 3 y 4.- Listening and Inferring: A. Getting Acquainted Activity (Traducción Libre).

II.- Los integrantes de la terna se autonombrarán A, B y C.

- 1.- "A" Dispone de 3 minutos para referir a "B" y "C" todo cuanto pueda de sí mismo y de sus distracciones favoritas. Después "B" y "C" le hacen ver a "A", todo lo captado de lo que éste expresó de sí mismo, también "B" y "C" le hacen ver a "A" aquello que infieren o asumen de lo que "A" no dijo, pero dejó entrever.
- 2.- El proceso se repite, "B" dice a "A" y "C" todo cuanto puede de sí mismo, a su vez "A" y "C" expresan a "B" lo captado por ellos así como lo que asumen.
- 3.- Finalmente, "C" realiza lo indicado anteriormente.

VARIACIONES:

- I.- Los participantes podrán hablar de ellos mismos, agregando datos, antes de escuchar la respuesta de los dos escuchas.
- II.- Después de que cada participante habla de sí mismo, la comunicación se realiza en doble sentido con el objeto de que los escuchas verifiquen como escuchan e infieren.
- III.- Los escuchas pueden asignarse diferentes tareas, uno de ellos, escuchar para posteriormente parafrasear, el otro, escuchar para poder inferir.

24.

IV.- El contenido de la exposición de los participantes, puede cambiarse en función de explorar puntos de vista cuya emisión, pueda considerarse relevante para el grupo .

El ejercicio anterior, corresponde al tipo de prácticas para proporcionar a los participantes, el conocimiento de sus compañeros y se emplean generalmente como punto inicial para la inter-relación .

A continuación se asienta otro ejercicio que puede ser de utilidad para la integración del grupo .

#### GUERRA NUCLEAR

OBJETIVO: Buscar una solución de grupo a un problema hipotético planteado.

NUMERO DE PARTICIPANTES: Se solicitan ocho voluntarios que actuarán ante el resto del grupo, el cual constituirá el auditorio y no intervendrá en forma alguna durante el período de actuación .

TIEMPO REQUERIDO: 45 minutos para la actuación y tiempo adicional para los comentarios del auditorio .

DISPOSICION FISICA: Los actores estarán al frente del grupo.

#### PROCESO:

I.- Planteamiento del Problema: La tierra acaba de sufrir una hecatombe nuclear, haciendo imposible la supervivencia del hombre .

25.

Minutos antes de la conflagración, ocho personas acudieron a un refugio subterráneo, por lo cual han podido sobrevivir. Anexa al refugio, se encuentra una nave que puede llevar cinco pasajeros. Está programada para despegar en 45 minutos y dirigirse a otro planeta deshabitado con características similares a las de la tierra, antes de la guerra .

La misión de los cinco viajeros será: sobrevivir en primera instancia, poblar un nuevo mundo en segundo lugar .

II.- Discusión del Problema: Cada uno de los actores, deberá desarrollar uno de los siguientes personajes, el cual le será asignado al azar.

- 1.- Agricultor
- 2.- Esposa
- 3.- Corista
- 4.- Ministro religioso
- 5.- Esposo
- 6.- Mujer embarazada
- 7.- Policía
- 8.- Maestra de Escuela

III.- Cada uno de los participantes hará una presentación rápida del personaje que representa aportando la mayor cantidad de datos posibles sobre éste, debiendo hacerlo en este momento pues cualquier modificación posterior durante la discusión, no será válida .

IV.- El grupo de actores, deberá decidir quienes serán los cinco pasaje

ros. Esto se hará de acuerdo a la iniciativa del grupo.

El desarrollo del ejemplo anterior, facilita la observación directa de una decisión de grupo y por otra parte abre caminos de inter-relación tanto entre actores como con el auditorio que al final del tiempo de actuación, expondrá sus comentarios .

Existen gran variedad y variaciones de ejercicios, su aplicación obedece a los resultados que se deseen obtener .

A continuación se indican algunas obras en donde pueden encontrarse:

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| WERNER KIRST, U. DIEKMEYER | MARINS JOSE Y EQUIPO |
| DINAMICA DE GRUPO .        | DINAMICA .           |
| EDITORIAL MENSAJERO        |                      |

VELA J. ANDRES  
TECNICAS Y PRACTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS  
INDO AMERICAN PRESS SERVICE .

BERRUEZO J. CAZARES D. DIAZ IBAÑEZ J.  
MANUAL DE DINAMICA DE GRUPO .  
CENTRO DE DIDACTICA U.N.A.M.

### T E M A 3

PROBLEMATICA BASICA DE LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA:  
SU INCIDENCIA EN LOS ASPECTOS HUMANOS.

## 3.1. INTRODUCCION.

En los últimos años, han aparecido un gran número de libros y otro tipo de documentos escritos, enfocados al análisis y búsqueda de soluciones viables al paradigma anacrónico que la humanidad vive en nuestros días. Estos documentos, son generalmente, resultado de sesiones de trabajo e investigación por parte de organizaciones. Algunas de ellas de naturaleza internacional integradas con esta finalidad.

Este tipo de información, frecuentemente, ha sido calificado de tendenciosa o alarmista; lo anterior está fuera del propósito de esta obra. Aunque nuestra posición queda claramente definida en el desarrollo de la misma.

Dentro del campo de la simulación se han creado excelentes y bien documentados modelos matemáticos del gran sistema que constituye la problemática mundial contemporánea. No se puede negar la gran utilidad que tienen, pero, en ocasiones, resulta difícil su comprensión sin un análisis acucioso y echando mano de recursos matemáticos que, para el gran grueso del público, resultan elevados.

En nuestro análisis a la problemática contemporánea hemos incluido un pequeño modelo funcional que, sin grandes pretensiones, tiene por finalidad clarificar las ideas expuestas. (cuadro I-1).

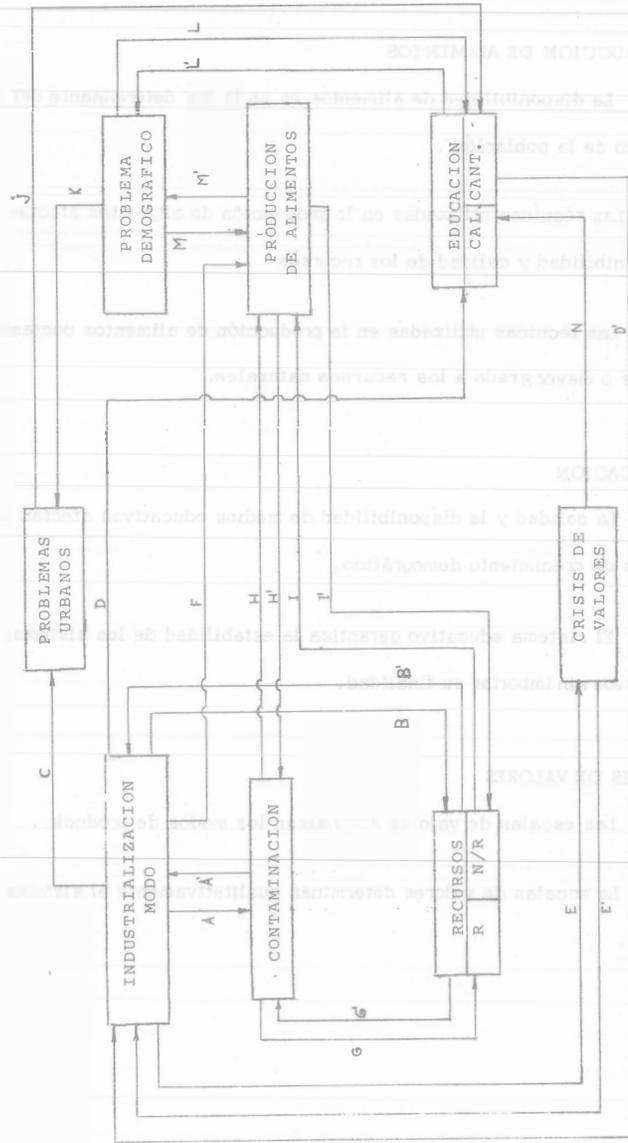
Tenemos conciencia de la multiplicidad y de la naturaleza compleja de la totalidad de las variables existentes en el sistema estudiado, por tanto, hicimos una discriminación de variables de tal manera que en el modelo

aparecen sólo aquéllas que, a juicio nuestro, son preponderantes.

Lo mismo se puede decir acerca de las relaciones de causa o efecto que las variables tienen entre sí, así mismo, se ha efectuado una previa discriminación, pues igual que las variables, poseen las mismas características de multiplicidad y complejidad.

Finalmente, antes de entrar en materia, cabe aclarar que el enfoque analítico se hace desde un punto de vista sistémico con las únicas limitantes antes mencionadas y, como ya se dijo, en favor de la claridad.

CUADRO I-1.- ANALISIS SISTEMICO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE INTERACTUAN EN LA PROBLEMATICA DE LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA (\*).



\*.- Durante la concepción de este cuadro, así como del análisis de sus relaciones, se contó con la valiosa colaboración de Jesús R. Enriquez Pérez

RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES EXPUESTAS EN EL CUADRO I - 1

INDUSTRIALIZACION

- A.- El modo de industrializar, determina el menor o mayor grado de contaminación en el ambiente .
- B.- El modo de Industrializar determina el menor o mayor grado de consumo de los Recursos Humanos .
- C.- El grado de concentración industrial determina el modo de distribución urbana .
- D.- El modo de Industrialización determina la naturaleza del sistema educativo .
- E.- El modo de industrialización afecta las escalas de valores .
- F.- El modo de industrialización determina un menor o mayor aprovechamiento de valores alimenticios .

CONTAMINACION

- A'.- El grado de contaminación indica cambios tecnológicos en la industrialización .
- G.- La contaminación daña los recursos naturales renovables .
- H.- La contaminación daña la calidad de los alimentos .

## RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES EXPUESTAS EN EL CUADRO I - 1

## RECURSOS NATURALES

B'.- La disponibilidad de recursos naturales induce cambios en el modo de industrializar.

G'.- El modo de consumo de recursos determina el grado de contaminación .

I.- El modo de utilizar los recursos que intervienen en la producción de alimentos determina la calidad y la cantidad de los mismos.

## PROBLEMAS URBANOS

J.- La distribución de la población determina la distribución de centros educativos .

## PROBLEMA DEMOGRAFICO

K.- La explosión demográfica y la concentración industrial provocan -- grandes núcleos poblacionales .

L.- La explosión demográfica agranda cuantitativamente el problema - educativo .

M.- La explosión demográfica agrava cuantitativamente la disponibilidad de alimentos .

## RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES EXPUESTAS EN EL CUADRO 1 -1

## PRODUCCION DE ALIMENTOS

M'.- La disponibilidad de alimentos es un factor determinante del crecimiento de la población .

I'.- Las técnicas utilizadas en la producción de alimentos afectan la - - disponibilidad y calidad de los recursos

H'.- Las técnicas utilizadas en la producción de alimentos contaminan en menor o mayor grado a los recursos naturales.

## EDUCACION

L'.- La calidad y la disponibilidad de medios educativos afectan los índices de crecimiento demográfico .

D'.- El sistema educativo garantiza la estabilidad de los sistemas productivos sin importar su finalidad.

## CRISIS DE VALORES

E'.- Las escalas de valores determinan los modos de producir .

N.- Las escalas de valores determinan cualitativamente el sistema educativo .

### 3.2 INDUSTRIALIZACION

Analizando las formas de producción seguidas por la humanidad, encontramos a la artesanal o gremial, marcando el inicio de lo que habrá de convertirse en un proceso de fabricación industrial.

Al aumentar la demanda de bienes y servicios, la producción artesanal habrá de modificarse, dando lugar a la manufactura, registrándose con ella, un cambio radical en los usos y las costumbres del hombre de la época, pues sus repercusiones se dejan sentir en el esquema social; aparece el trabajador libre -antes atado a un gremio- los maestros gremiales se convierten en empresarios independientes, por último, el señor feudal tiene la opción de aportar el capital necesario a las industrias nacientes. La aparición de trabajadores libres, empresarios independientes y terratenientes vendiendo cada uno de ellos sus servicios en el mercado; por tierra, capital y trabajo hace posible hablar de los factores de la producción. Es entonces cuando la "utilidad económica" surge como gran y único motivo de toda actividad industrial y comercial, aparejada con el nuevo regulador de producción, "la demanda".

El vapor y la máquina revolucionaron los modos de producción substituyendo a la manufactura con la gran industria moderna.

El empleo progresivo de las máquinas transformó radicalmente los métodos de trabajo y los medios de transporte y comunicación, acelerando el ritmo de la vida en todo el mundo. La gran industria con requerimientos de gran-

des capitales y conocimientos científicos evolucionó creando fábricas cada vez más adecuadas; especializando a sus obreros y produciendo en serie y a gran escala.

Como ideal supremo del empresario se plantea la posibilidad del monopolio industrial y comercial, lanzando al mercado objetos que por su calidad y precio fueran adquiridos con preferencia a otros fabricados con el mismo fin.

Es en este momento cuando se dan las condiciones socioeconómicas para el nacimiento de las llamadas "sociedades de consumo".

Los avances tecnológicos engendran nuevos avances, de tal manera que el crecimiento industrial se comporta en forma exponencial, así como exponencialmente crecen las demandas de capital, mano de obra y materias primas.

Si se representa gráficamente la curva de estos crecimientos, teniendo sobre el eje de abscisas una escala que corresponda a los últimos 2000 años de historia humana, será notable que los incrementos substanciales en los valores del crecimiento se den en los últimos 200 años, esto es, un 10% del total del período considerado; sin tomar en cuenta que la curva es asintótica y coincide con el eje a la izquierda de la gráfica.

Nuestra generación está viviendo la grave problemática que conlleva la preocupación y praxis de mantener estas tendencias de crecimiento industrial. Los altos niveles de consumo y escasez de energéticos y materias

primas, así como las alarmantes concentraciones de materiales contaminantes en la biósfera, son sólo las más visibles manifestaciones de los efectos de esta absurda carrera.

"En nuestro afán de industrializar, rompemos comunidades y destruimos los controles que hasta ahora habían regulado el comportamiento del individuo, sin proporcionar a cambio otras alternativas" (1)

México, hasta hace cincuenta años, fue primordialmente un país agrícola, donde la mayor parte de sus habitantes se dedicaba al cultivo de la tierra, por tanto, la mayor parte de los mexicanos, vivía en las poblaciones de la provincia, diseminados en el amplio territorio nacional.

Sin embargo, el país no podía permanecer al margen de la industrialización, dándose los primeros pasos a este objeto en la década de 1930, cuando ya en las naciones desarrolladas se había marcado un ritmo firme, con suficiente delantera.

Al igual que el resto de las naciones industrializadas, nuestra nación siguió el mismo proceso, la fábrica substituye al taller, la máquina a las herramientas manuales y el artesano cede paso al obrero calificado, pero para esta evolución, hubo de recurrirse al producto tradicional que ofrecían sus recursos naturales, sentando bases para poder llevarla a cabo.

El gobierno, en el período previo a 1930, profundiza en la Reforma Agraria con objeto de lograr la estabilidad política y la paz en el campo, posteriormente, nacionaliza el petróleo y los ferrocarriles, creando con ello un

(1) Goldsmith E. y otros, Manifiesto para la Supervivencia, Alianza Editorial España, 1972. Pag. 24

conjunto de empresas estatales; organiza masivamente y bajo su control a la clase trabajadora. Desarrolla el sistema de comunicaciones e impulsa la producción de energía eléctrica, reorganiza el sistema financiero, creando con esto, una infraestructura que le permite abrir sus puertas a la inversión extranjera.

En consecuencia, el grado de industrialización logrado, ha sido resultado de dos factores, las condiciones estructurales internas -debidas a la evolución del país- y del sistema industrial a nivel mundial.

La estructura productiva de la nación ha registrado cambios en sólo 30 años, que parecerían indicar un alejamiento del horizonte de atraso y de dependencia, visibles antes de 1930, aún más, la clara tendencia hacia la diversificación y a la producción de artículos sofisticados con necesidad de tecnologías complejas y de altos montos de capital, propios de economías desarrolladas, confirmarían este hecho, pero como veremos posteriormente, México está muy lejos de pertenecer al grupo de naciones desarrolladas y el camino que ha seguido, le aleja cada día de este objetivo.

No es la industrialización (maquinismo) lo que nos ha colocado en la problemática presente, sino la forma de llevarla a cabo, creando situaciones no resueltas satisfactoriamente, agudizándose hasta hacer crisis en el momento actual.

El problema se torna más complejo si se involucra otro factor tanto o más

importante como lo es el crecimiento demográfico que, como ya es sabido, se comporta también exponencialmente. (2)

### 3.3 PROBLEMA DEMOGRAFICO.

En 1798, Thomas Robert Malthus, publicó un ensayo sobre la población y la obtención de alimentos. Este trabajo, más intuitivo que científico, compara el crecimiento de la población con la cantidad de alimentos a producirse, teniendo este último factor un límite dado en la cantidad de tierra cultivable.

Por demás, esta teoría es conocida, así como también son conocidos los errores de apreciación y de análisis que impidieron tener una imagen más realista del problema, es decir, basó su estudio en el caso norteamericano, donde la población se duplicó en un período de 25 años, sin tomar en cuenta que gran parte de ella se debió a la emigración hacia ese país. -- Consideró una población de 1 000 millones a lo que en dos siglos, la población sería con respecto a la subsistencia como 256 es a 9, en tres siglos, como 4096 es a 13 y en dos milenios, la relación sería incalculable. Para este efecto aísla el crecimiento de la población de diversos factores, de orden político, social, económico, (epidemias, guerras), etc. -- dejando a la humanidad bajo factores de crecimiento constante, más no de reducción.

(2) El crecimiento exponencial de la población, así como el crecimiento aritmético de la producción de alimentos, ha sido comprobado por H. Meadows y otros, Los Límites del Crecimiento, Fondo de Cultura Económica, México, 1973, Pags. 52 a 58 y 67 a 68.

Por último, Malthus no pensó que la humanidad pudiese cambiar y progresar obteniendo más cantidad de alimentos a través del avance de la ciencia y la tecnología.

La población mundial --cuantitativamente hablando-- guardó un equilibrio -- por milenios, esto fue debido a tasas altas de natalidad compensadas con tasas altas de mortalidad, sin embargo, el avance de la medicina debería redundar en alargar el período de vida humano, logro por demás, altamente noble.

Por miles de años, o bien en su equivalente a generaciones, el hombre no conoció otro límite que el de la disponibilidad de alimentos, posteriormente, 200 o 300 generaciones anteriores a la nuestra, el hombre se hace sedentario, obteniendo mayor cantidad de alimentos al cultivarlos, siendo -- ahora su barrera al crecimiento, las enfermedades, por último, los adelantos científicos y tecnológicos en los aspectos de sanidad y control de epidemias, permitieron los fenomenales incrementos conocidos como "explosión demográfica". Este fenómeno está dado por la descompensación entre las tasas de natalidad y de mortalidad, conociéndose a su diferencia como "crecimiento demográfico", que en el presente, a nivel mundial, muestra un incremento anual de 2.1% que para una población de 3 900 millones -- aproximadamente, nos llevará a su duplicación en un período no mayor de 30 años.

Este factor de crecimiento demográfico mundial de 2.1% puede desglosarse en un promedio de 1% para los países ricos y un promedio de 2.5% para --

los países pobres.

La explosión demográfica representaría características menores si la cantidad de individuos en el mundo, se distribuyesen homogéneamente, pero esto no es así, sino que los hombres se agrupan en urbes, sumando millones, dando origen a la explosión urbana con características especiales que analizaremos posteriormente.

"Nadie acepta que la explosión demográfica se detenga volviendo a las tasas de mortalidad que rigieron por milenios. El desequilibrio de hoy -- ofrece un elemento positivo que no puede desconocerse: Es el fruto del esfuerzo de muchas generaciones en contra de la enfermedad y la muerte que no debe perderse ni menos condenarse, sino complementarse con otros que restablezcan el equilibrio, con tasas menores de fecundidad, -- tal como ha ocurrido en todos los países desarrollados" (3)

"Es evidente que debemos hacer lo imposible por conseguir el "suceso -- improbable" de llegar a la familia tamaño reposición (un promedio de aproximadamente dos hijos por matrimonio) en todo el mundo hacia finales de este siglo, si queremos que nuestros hijos no sufran las catástrofes -- que tratamos de evitar" (4)

Las citas anteriores no indican un camino de solución, sin embargo el -- problema demográfico tiene proporciones e interacciones tales que es con -- veniente continuar con nuestro análisis del cuadro I-1, antes de proponer

(3) Carrillo Flores Antonio, Atalaya 1er. Coloquio Internacional/1974, Banco Nacional de México, Tema II-1, Pag. 6.

(4) Goldsmith E. y otros, Manifiesto para la Supervivencia, Alianza Editorial Madrid 1972, Pag. 55.

alguna alternativa.

### 3.4 PRODUCCION DE ALIMENTOS.

Intimamente ligado al problema demográfico, se presenta el de la producción de alimentos, pues como vimos anteriormente, éste fue un regulador del crecimiento de la población y tal parece, volverá a serlo. "A principio de 1973, el interés por la situación mundial en materia de alimentos, tuvo dramático resurgimiento en todo el mundo. De repente se descubrió que muchos de los alimentos más importantes para el hombre empezaban a escasear. Los precios de ciertos artículos, en los mercados nacionales e internacionales, comenzaron a elevarse. La escasez afectaba a todo el mundo". (5)

Desde luego, esta crisis se sintió con mayor intensidad en los países pobres que en los ricos, y a la fecha aún no se ha podido satisfacer la demanda de alimentos, según lo reflejan los medios informativos, de donde fue tomada esta declaración: "El hambre en el mundo es un problema que va tomando proporciones apocalípticas.

Señaló (ver cita) que 15 000 personas mueren diariamente de hambre.

Si el hambre en el mundo no se soluciona, vamos directamente a la catástrofe" (6)

"Desde el punto de vista del actual crecimiento demográfico del mundo, podría suponerse que un incremento en la producción global de alimentos

del 2.0 ó 2.5% anual, bastaría para mantener el status quo y los actuales  
(5) Well Hansen Edwin J. Atalaya, Primer Coloquio Internacional/1974 Banco Nacional de México, Tema II-3 Pag. 21.

(6) Arrupe Pedro, S.J. El Heraldo de México, 17-Agosto/1978, Pag. 8 A.

niveles de nutrición" (7)

No obstante, esto no sucede así, es decir, la demanda de alimentos en los países pobres, aumenta dado el constante crecimiento de su población y en los países ricos, también aumenta en razón de que los ingresos de sus habitantes, son cada vez mayores, Los datos de consumo de cereales, reflejan esta situación .

"En términos generales, el grano de cereal consumido directamente proporciona aproximadamente el 52% de la ingestión de calorías del hombre. Consumido indirectamente, en formas de carnes, proporciona la mayor parte del porcentaje restante. Sin embargo, en la mayoría de los países pobres, el cereal es consumido directamente, proporcionando entre el 70 y el 80% de las calorías y el 65 al 70% de las proteínas. En promedio, la cantidad de que dispone cada persona es tan sólo de unos 180 Kg al año y la mayor parte sirve para satisfacer las necesidades energéticas indispensables" (8). Así mismo, el Sr. Wellen Hansen, dice: "El consumo de cereales per cápita en los E.U. y Canadá es de unos 900 Kg. anuales, -- cinco veces más que en los países pobres. De esta cantidad únicamente 70 Kg se consumen directamente, usándose el resto para alimentar animales y ser consumido en forma de carne, huevos y leche" (9). La relación 1:5 nos presenta con claridad la magnitud y gravedad del problema, no siendo este hecho el único indicador.

(7) Well Hansen Edwin J. Atalaya, 1er. Coloquio Internacional/1974, Banco Nacional de México, Tema II Pag. 23 .

(8) Wellen Hansen Edwin J. Ibidem, Pag. 23

(9) Wellen Hansen Edwin J. Ibidem, Pag. 23.

"En México, el consumo de leche por habitante está por debajo de los que registran otros países y es muy inferior al que recomiendan los cuadros alimenticios básicos .

Según estimaciones, la producción nacional de leche apenas permite un consumo per cápita de 55 litros al año .

Es decir 0.14 litros por día, en cambio los nutriólogos recomiendan un consumo diario no inferior a medio litro, en otras palabras, 182 litros por persona al año" . (10)

Muchos son y han sido los intentos de la humanidad por acrecentar la producción de alimentos, el uso de técnicas y aparatos especializados, fertilizantes inorgánicos, semillas mejoradas, etc., sin embargo, la lucha hombre-alimentos, parece recrudescerse a cada momento, es decir, mientras el atacar un problema se haga en un sólo sentido, los resultados en un medio ambiente pueden ser insospechados y nefastos .

"Si queremos ganar la batalla de alimentos, es necesario esforzarnos por reducir radicalmente el crecimiento demográfico, al igual que nos esforcemos en trazar programas para aumentar los volúmenes de alimentos, ambas medidas deben darse simultáneamente" (11)

La cita anterior enfoca el problema, desde el punto de vista crecimiento demográfico- alimentos, pero también es cierto que "mas allá de un cierto

(10) Jiménez Espriu Enrique -Declaraciones hechas a Miguel Angel de Alba, "El Heraldo de México" 24-Agosto/1976 - Pag. 4A .

(11) Wellen Hansen Edwind J. - La situación mundial en Materia de Alimentos - Atalaya 1er. Coloquio Internacional/1974 Tema II Pag. 29 .

punto, que varía con el clima y el tipo de suelo, la intensificación de los cultivos deteriora el suelo y, en ocasiones, determina su erosión. Esto constituye ya un problema en muchos países desarrollados donde se han impuesto sistemas intensivos de cultivo agrario, el uso a gran escala de fertilizantes artificiales, el empleo de maquinaria pesada y, en otras zonas, la explotación abusiva de la ganadería contribuyen a deteriorar la estructura del suelo, provocando una pérdida de eficiencia en los sistemas de drenaje y de la eficiencia con que puedan usarse los fertilizantes solubles". (12)

Analizando lo expuesto en el párrafo anterior, encontramos una relación directa con el medio ambiente y la contaminación del mismo que a corto o largo plazo puede presentar resultados irreversibles por las características de funcionamiento del medio que nos rodea.

"El medio ambiente se puede definir como un sistema que incluye a todos los seres vivos, así como al aire, el agua y el suelo que constituyen su hábitat. Este sistema se denomina a veces ecosfera". (13) A lo largo de varios miles de millones de años la ecósfera ha ido transformándose en una organización extremadamente compleja de diferentes formas de vida en estrecha interacción mutua. Y esta transformación ha ido en contra de la tendencia básica de todo sistema a evolucionar hacia una mayor entropía o desorden. Los complejos mecanismos que han permitido a la ecósfera un desarrollo de este tipo se han visto destruidos por las actividades del hombre". (14)

(12) Goldsmith E y Otros Manifiesto para la Supervivencia Alianza Editorial Madrid 1972 Pag. 152 .

(13) Goldsmith E y Otros Obra citada Pag. 85 .

(14) Goldsmith E y Otros Obra citada Pag. 97 .

Es decir, el hombre en su busca de alimentos, ha empleado en exageración, los productos químicos, a objeto de fertilizar el suelo, esto en un principio ha logrado su cometido, pero a largo plazo, ha empobrecido el suelo a tal grado que el uso del fertilizante ha debido seguir un aumento de características exponenciales, no sucediendo lo mismo con el aumento del producto, que ha seguido una relación aritmética .

Con este mismo fin, el empleo de insecticidas ha seguido o requerido un aumento exponencial en su empleo, dado que hemos olvidado las características esenciales de ese medio ambiente, tratando de atacar el problema aisladamente .

"El rasgo más importante de la ecósfera es quizá su grado de organización, ya que está compuesta por innumerables ecosistemas, organizados en otros menores, que a su vez se componen de otros aún más pequeños" (15), es decir, "Todos los ecosistemas tienden hacia la estabilidad, hacia la diversidad y complejidad, hacia un número cada vez mayor de especies animales y vegetales, hasta que en último término se alcanza el clímax artificial, una imitación del ecosistema que existía anteriormente, de suerte que el nivel de especies dañinas sea controlado por aquellas otras que son inofensivas para los cultivos útiles" (16) .

### 3.5 CONTAMINACION .

Como hemos visto a través de los puntos anteriores, existe una estrecha

(15) Goldsmith E y Otros - Obra citada Pag. 86

(16) Goldsmith E y Otros - Ibidem - Pags. 17 y 18

relación entre un problema, el paleativo para solucionarlo, el agravar otro problema, al aplicar la "solución" al anterior. En nuestro afán de encontrar solución particular, afectamos otras áreas, en diferentes formas y sentidos.

El modo de obtener artículos en forma masiva ha provocado la dispersión de grandes volúmenes de humos y polvos que contribuyen a cambiar el medio ambiente, el mayor porcentaje de la fuerza para mover a la industria moderna está basado en la combustión, ocasionando con esto una degeneración del aire, elemento vital en primera instancia. Por otra parte el hombre, ya sea en su proceso de producción o a través de su vida cotidiana, produce grandes cantidades de desechos, que en el mejor de los casos, son almacenados en lugares especiales, sin embargo esto no sucede con todos los desperdicios, desperdigándolos a través de tierra y agua en todas partes del mundo. La tierra tiene capacidad de asimilar y reintegrar a su proceso gran cantidad de desechos pero esto requiere un tiempo, si no se proporciona el tiempo requerido, el sistema se satura no pudiendo asimilar estos materiales, y se alterará el medio ambiente. (17)

También en puntos anteriores se mencionó que para obtener mayor cantidad de alimentos, se emplean en mayor escala fertilizantes e insecticidas, estos productos son asimilados por la tierra en un pequeño porcentaje, dispersándose a través del ambiente e influyendo para alterarlo.

(17) Algunos materiales provenientes del petróleo, no pueden ser degradados por lo cual no puedan reasimilarse, estos son en su mayoría plásticos, detergentes, insecticidas, etc.

### 3.6 RECURSOS NATURALES.

El hablar de cualquiera de los factores analizados nos lleva a tratar cualquiera de los otros ante la imposibilidad de aislarlos a condiciones de laboratorio, tal vez por esto el análisis del cuadro propuesto pueda iniciarse por cualquiera de sus factores.

Los Recursos Naturales, pueden dividirse en Renovables y No Renovables. La cantidad total de un recurso no renovable es fija y limitada, la cantidad total conocida de este recurso se reduce al total de lugares en los que estamos ciertos de su existencia. La cantidad conocida podrá variar en función de los descubrimientos de yacimientos, pero esto no indica que la cantidad total del recurso aumente.

La cantidad total de un Recurso Renovable, estará sujeta a la cantidad actual del recurso, al uso del recurso con relación al tiempo y a la reposición del mismo en relación al tiempo. Si el tiempo a través del cual se utilizan "n" unidades del recurso, es igual al tiempo en el que son repuestas las "n" unidades, la cantidad no varía, asimismo un tiempo mayor para consumo que para producción daría aumento en la cantidad, caso contrario, una disminución.

Actualmente el uso de los Recursos Naturales se está llevando a cabo en forma desordenada, encaminada al consumismo y al derroche. Los recursos Naturales son empleados en un alto porcentaje para empaques o bien en la producción de artículos de una vida útil muy corta, de tal manera que en poco tiempo se convierten en desechos, afectando al medio ambiente.

Como se señaló con anterioridad, gran parte de la fuerza necesaria para la vida actual, es generada a través de la combustión de carbón, petróleo o alguno de sus derivados .

No se pretende a través de este análisis, demostrar que el nivel alcanzado por la humanidad es contraproducente y es necesario dar marcha atrás, lo que se desea es cuestionar la forma de llegar a este nivel y la forma misma de mantenernos en él.

### 3.7 PROBLEMAS URBANOS.

El modo de industrializar, ha centrado en algunas regiones del mundo, - los focos de producción. Esto ha requerido una infraestructura especial que provoca el desarrollo particular de la región, tanto en el factor social como económico; atraídos por este desarrollo, los habitantes de regiones aledañas y aún apartadas, emigran a la localidad en busca de mejores condiciones de vida. Si el sistema está funcionando, tiene cierta capacidad de asimilación de mano de obra, si acuden a él mayor cantidad de la asimilable, no es posible acelerar el crecimiento en tal forma de captar toda la fuerza de trabajo ofrecida, por lo que esto resulta en una cantidad creciente de personas sin empleo o subempleadas originando desequilibrio fuerte en el centro de producción en todos los órdenes .

Si el caso es el de un país como el nuestro, donde los centros de producción hasta hace pocos años han sido tres, la repercusión se nota en el crecimiento desordenado y rápido (para la ciudad de México, el índice de crecimiento urbano anual está por el orden del 6%) de las ciudades, la ca-

rencia de la infraestructura necesaria originó problemas graves en la prestación de servicios urbanos, el empleo y subempleo redundan en la reducción de seguridad pública y muchos otros problemas. Por otra parte esa emigración dejó grandes regiones sin fuerza laboral disminuyendo la cantidad de los alimentos producidos.

Este proceso afecta en diferentes formas al sistema, por una parte vemos - que el índice de calidad de vida viene en descenso por la aglomeración, - las necesidades de abastecimiento a las urbes, van en aumento, asociadas a los altos costos de transporte y al decremento de la producción alimenticia, producen un alto costo de la vida.

### 3.8 CRISIS DE VALORES .

A cada momento, por todos los medios de comunicación, percibimos que -- los índices de delincuencia, drogadicción, alcoholismo, prostitución, etc., van en aumento, con marcado incremento en los grandes centros de población. Esto obedece a un cuestionamiento y a una crisis de los valores tanto sociales como morales del hombre. Según estudios planteados en Manifiesto para la Supervivencia <sup>(18)</sup>, estos índices aumentan exponencialmente al aumento de la población, haciendo la vida más insegura, más incierta.

Las pequeñas comunidades ejercen sobre sus habitantes un control y éste es respetado pues el individuo siente la necesidad de pertenencia al grupo social, por el contrario al encontrarse dentro de una masa informe en cuanto a tradiciones, leyes morales o costumbres, el individuo rompe con -----

(18) Goldsmith E. y Otros, Manifiesto para la Supervivencia, Alianza Editorial, S.A., 1972.

las pocas relaciones que tuviera, convirtiéndose en parte de nada al aglutinarse a la gran urbe. Sus valores sufren serios y constantes cuestionamientos creando una crisis de tal magnitud que tiende a evadirla a través de la realización de actos cuestionados por sus valores decadentes. Por otra parte el consumismo hace presa fácil de él y al no poder seguir las pautas marcadas por la gran urbe, sobreviene una fuerte frustración que aunada a lo anterior, incrementa la crisis siendo imperativo buscar un desahogo en cualquier forma .

### 3.9 EDUCACION.

Por último, cada día se siente que la calidad de los conocimientos planeados a las nuevas generaciones va paulatinamente bajando, en función del aumento de la cantidad de personas a ser proporcionados. Así mismo, el individuo no analiza calidad de educación recibida, sino que pretende obtener la mayor cantidad posible de grados. Esto se plantea desde diferentes partes del cuadro de análisis y podemos asentarlo como respuestas, siendo en sí un factor que interactúa con los demás. Por una parte nuestro país, como se indicó cuenta con un incremento demográfico alto, unido a esto, se tiene un grado alto de rejuvenecimiento, es decir, el grueso de la población está formado por personas menores de 15 años (según censo 1970), de tal manera que la demanda en materia educativa se ve seriamente afectada. La movilidad de los habitantes hacia los centros de producción provoca una saturación de la capacidad instalada para atender a las personas en edad escolar. Sin embargo, también se tiene el problema en el ámbito rural, donde la población en edad escolar no puede --

atender o asistir a los planteles a recibir, no tanto educación, sino únicamente los conocimientos necesarios para leer y escribir. Aunque las situaciones planteadas en el párrafo anterior son contradictorias, resulta claro ver que el personal necesario para impartir educación tenderá a -- concentrarse en los centros de producción, agudizando el problema rural, por otra parte al requerirse mayor cantidad de maestros, las instituciones dedicadas a su preparación tenderán también a sacrificar la calidad de los egresados en función de la cantidad de los mismos .

Así mismo, a la especialización de la producción corresponde una especialización de técnicos y profesionistas encaminados a la satisfacción de la necesidad planteada. Nuevamente volvemos al mismo problema, en cuanto a centros de formación, así como a la centralización de profesionistas en la rama de producción .

### 3.10 CONCLUSIONES

Como se planteó en la introducción de este tema, las relaciones de cada uno de los problemas planteados y muchos otros que no se ha tocado, -- conforman la "Problemática de la Sociedad Contemporánea", el efecto de cada uno de ellos, no puede plantearse aisladamente y a nuestro juicio, la humanidad ha cometido el error de tratar de resolverlos particularmente, no encarándolos sistémicamente como corresponde. Así mismo, su solución no corresponde a un hombre, ni a un grupo sino a todos los afectados, de tal forma que sean previstas todas las relaciones de causa y -- efecto antes de tomar determinación alguna. Por lo anterior corresponde

a todos nosotros contribuir con nuestras ideas a la búsqueda de soluciones viables a la problemática planteada.

## BIBLIOGRAFIA TEMA 3

- GOLDS MITH EDWARD Y OTROS      MANIFIESTO PARA LA SUPERVIVENCIA .  
ALIANZA EDITORIAL, S. A. 1972
- MEADOWS DENNIS L. Y OTROS      LOS LIMITES DEL CRECIMIENTO  
F C E 1973 .
- TOFFLER ALVIN      EL SHOCK DEL FUTURO .  
F C E 1973 .
- ' ATALAYA 74 '      PRIMER COLOQUIO INTERNACIONAL, TRABAJOS PRESENTADOS POR VARIOS CONFERENCISTAS ,  
BANCO NACIONAL DE MEXICO .  
1974 .
- ARCE M. ROGELIO .      NUEVAS ORIENTACIONES EN LA ADMINISTRACION ANTE LA PROBLEMÁTICA CONTEMPORANEA ,  
ENRIQUEZ P. JESUS R.      TESIS PROFESIONAL, INGENIERIA UNAM, 1976.  
GAMBOA A. MARCOS M.  
LOPEZ Z. MIGUEL A.  
NUCAMENDI T. ENRIQUE DE J.

T E M A 4

PROBLEMATICA DE LA ORGANIZACION HUMANA.

4.1 ANTECEDENTES.

La organización actual está basada en estudios y planteamientos realizados principalmente por Taylor, Fayol y E. Mayo .

Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado como el iniciador del movimiento de la Administración Científica (Scientific Management) en los Estados Unidos, sentó algunos de los principios de la moderna organización, su preocupación fue lograr la mayor eficiencia del trabajo obrero y las relaciones de éste con su supervisor inmediato .

La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso para efectuar cada operación, la articulación lógica de éstas para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, el adiestramiento sistemático, la planeación, dirección y organización del trabajo, fueron sin lugar a dudas contribuciones trascendentales en el campo de la Ingeniería Industrial de la actualidad y consecuentemente de la eficiencia en la organización. No obstante, las aportaciones de Taylor no abarcan todos los planos y aspectos de la organización .

Los estudios del francés Henry Fayol (1868-1948), tienen un valor de verdadera importancia, dedica sus investigaciones a la administración de la organización, analizando preponderantemente los niveles superiores, a diferencia de Taylor, el cual concentró sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del obrero y en la responsabilidad administrativa del supervisor industrial.

Fayol fue quien, desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa - estaba compuesta por diferentes funciones: Previsión, Planeación, Mando Organización, Coordinación y Control, demandando insistentemente la sistematización de cada uno de ellos, así mismo contribuyó al planteamiento de los principales problemas de la organización, dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo, a decir, como un sistema. No obstante el valor de la obra de Fayol, fue planteada en forma por demás abstracta.

Una tercera persona aportó lo que faltaba al estudio de las organizaciones, el aspecto humano. El representante de este avance es Elton Mayo, (1880-1949), investigador de la Universidad de Harvard. A él, es a quien en realidad se debe el fenómeno conocido como el redescubrimiento del hombre en la vida industrial. Las observaciones de Mayo son acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones, ánimo, conducta social y otros tantos factores que influyen decisivamente sobre el trabajo a realizar.

Alrededor de estos tres hombres, de sus trabajos y siguiendo sus orientaciones, muchos investigadores, hombres de ciencia, catedráticos universitarios, técnicos y directores de empresas, han contribuido al desarrollo de las organizaciones. Las tres tendencias mencionadas son las que caracterizan y definen el campo que abarcan las actividades de las organizaciones modernas: Organización técnica del trabajo, sistematización de las funciones de la organización y coordinación de las relaciones humanas.

#### 4.2 LA ORGANIZACION BUROCRATICA

El sistema de organización bajo el cual se rigen gran parte de las Instituciones modernas, gobierno, industrias, educación, investigación, etc... están basadas en principios tradicionales, "estructuras jerárquica, autoridad, unidad de mando, especialización en el trabajo, división de personal administrativo y de "línea", etc..."<sup>(1)</sup>, los cuales distan mucho de ser leyes, dadas las siguientes razones:

- 1 - "Los principios convencionales derivaron primordialmente del estudio de modelos (La organización militar y la iglesia), que difieren en aspectos importantes de las empresas industriales modernas.
- 2 - La teoría clásica de la organización adolece de "etnocentrismo". -- Desconoce la importancia del medio político, social y económico para dar forma a las empresas y su influencia en las prácticas administrativas.
- 3 - Los principios de la Organización clásica se basan en una serie de suposiciones sobre la conducta humana que, en el mejor de los casos, no son ciertas más que en parte" <sup>(2)</sup>

(1) Mc. Gregor Douglas.- El Aspecto Humano de las Empresas. Pag.27

(2) Mc. Gregor Douglas.- Ibidem. Pags. 28 y 29.

Las dimensiones de las organizaciones actuales, se deben a la respuesta inmediata de satisfacer crecientes necesidades de la Sociedad. Genéricamente se le ha llamado Burocracia. Quizá en ella se encuentra la explicación del porqué la mayoría de los intentos convencionales para encontrar soluciones a los problemas sólo sirve para incrementarlos. Este sistema es inadecuado para las características actuales, tanto a nivel de procedimiento interno de la organización como a nivel de la Sociedad, debido -- principalmente a los dinámicos cambios que en la actualidad experimenta la tecnología, lo cual exige una gran capacidad de adaptación por parte de las organizaciones. Los principales rasgos de las organizaciones de tipo burocrático son :

- a) Escala de mando bien definida
- b) Sistemas de procedimientos para manejar todas las situaciones y eventualidades que se presenten en el trabajo .
- c) División de trabajo fundamentada en la especialización.
- d) Impersonalidad en las relaciones humanas .

a) ESCALA DE MANDO BIEN DEFINIDA.

"Si hay una idea que inspire la teoría corriente de la organización en todos sus aspectos es la de que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo. Constituye el principio básico de la organización en las teorías académicas sobre administración. La estructura misma de la organización es una jerarquía de relaciones de autoridad. Las palabras arriba y abajo dentro de la estructura se refieren a una esca-

la de autoridad" (3). Es evidente que para el funcionamiento de los modelos clásicos, iglesia y ejército, este principio tiene vital importancia. Sin embargo menosprecia los recursos humanos de la organización, frustrando las aspiraciones más íntimas del hombre al negarle una personalidad propia -- dentro de la empresa, como lo cita Shigeru Kobayashi en su libro Administración Creativa :

"El ejercicio despótico de la autoridad niega al trabajador una personalidad independiente, lo transforma en un "engranaje" o "guijarro", lo hace activamente infeliz como ser humano" (4). Douglas Mc Gregor, en relación con este principio dice: "muchos de nuestros intentos por controlar la conducta humana violan directamente la naturaleza del hombre en lugar de representar adaptaciones selectivas. Consisten en procurar que la gente se comporte como nosotros queremos sin atender las leyes de la naturaleza" (5).

b) SISTEMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA MANEJAR TODAS LAS SITUACIONES Y EVENTUALIDADES QUE SE PRESENTEN EN EL TRABAJO .

"Tan temible como el concepto que justifica la utilización de los individuos por el Gerente, es aquél que coloca los manuales y las reglas encima de todas las cosas. Estas son ideas que juegan un papel principal en el estatismo de las organizaciones y en el asesinato de los seres humanos" (6).

(3) Mc Gregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Pag. 30

(4) Kobayashi Shigeru. "Administración Creativa" Pag. 78

(5) Mc Gregor Douglas. Ibidem . Pag. 20

(6) Kobayashi Shigeru. Ibidem . Pag. 141 .

En las organizaciones burocráticas todas las reglas o procedimientos deben ser observados y cumplidos al pie de la letra. Nadie puede opinar sobre su validez y enjuiciar sus fundamentos y menos aún tratar de modificarlos o pasarlos por alto. Las situaciones nuevas traen como consecuencia normas nuevas. Un sistema de procedimientos clásico de las instituciones tradicionales, es el que se ha diseñado para la comunicación interna, en el cual el flujo de la información deberá ser estrictamente de nivel en nivel sin importar el sentido del mismo. Lo más penado por la "ley interna", es saltarse el nivel inmediato. "Comunmente los líderes que son saltados de esta manera tienden a sentirse ofendidos. Creemos que esto es un indicio de mezquina conciencia de poder y que tal reacción es errónea. Lo importante es que se adopten las decisiones correctas rápidamente".<sup>(7)</sup> Otro ejemplo de la rigidez de los procedimientos y las reglas, es la de expertos al proponer sistemas de trabajo, impuestos a los obreros por la empresa, a través de la presión jerárquica. Aquellos trabajadores que puedan laborar, exactamente como lo indica el manual son llamados trabajadores ejemplares.

"Lo que verdaderamente se necesita es una teoría nueva, cambiar las ideas y postulados antiguos, comprender mejor la naturaleza de la conducta humana en los conjuntos y planes organizacionales"<sup>(8)</sup>.

#### c) DIVISION DE TRABAJO FUNDAMENTADA EN LA ESPECIALIZACION

La especialización y división del trabajo es uno de los aspectos más desarrollados de la administración tradicional y constituye quizá, su funda-

(7) Kobayashi Shigeru - Administración Creativa. Pag. 108.

(8) Mc Gregor Douglas - El Aspecto humano de las Empresas. Pags. 29 y 30.

mento más sólido.

El proceso de manufactura se fragmenta en muchas actividades menudas. El producto final se obtiene después de sufrir un número determinado de pequeñas labores desarrolladas por otros tantos obreros, no hay un sólo trabajador capaz de manejar enteramente un procedimiento y de contar con él, sería ineficiente que desarrollara cada uno de los procesos de fabricación; de esta manera es necesaria la división del trabajo.

Sin olvidar las ventajas que esto representa, es indispensable, sobre todo, hacer notar sus desventajas fundamentales las cuales son cada vez más pronunciadas y más dignas de ser consideradas con seriedad. A este respecto, Kobayashi, dice: "Los trabajadores a los que se impone un trabajo segmentado se ven destruídos. A pesar de las explicaciones y protestas en contrario, no encuentran ninguna significación en su trabajo, en lo que se refiere al producto o servicio total terminado en cuestión. Intuitivamente sienten que sólo se les pide que repitan una y otra vez tareas simples y que no pueden aspirar ascender jamás a los puestos de alto nivel"<sup>(9)</sup>

Estos conceptos son afines a la idea tradicional derivada de la sociedad industrial de que el hombre es una máquina y como tal debe ser tratado. La frase "mayores salarios para una mayor eficiencia", refleja la filosofía de los patrones de este tipo de instituciones.

Esta forma de pensar provoca la pérdida de la significación del trabajo,

orillando a las personas a considerarlo como un mal. Hace perder el co-

(9) Kobayashi Shigeru - Administración Creativa - Pag. 200

raje, la pasión, la conciencia y la determinación, fundamentos de la capacidad creativa innata en todo ser humano. Olvida que los obreros además de manos tienen cerebro y capacidad de actuar.

#### d) IMPERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS.

El ambiente de trabajo, resultante de una institución administrada por los principios enunciados en los tres apartados anteriores, tiende a una franca deshumanización.

En la organización tradicional cada Jefe "usa" a sus subordinados para cumplir su trabajo. El Gerente General dicta sus órdenes a cada Gerente de Departamento. Cada uno de ellos, a su vez, realizan su trabajo utilizando a los Jefes de Sección, éstos a los supervisores, que a su vez, utilizan a sus obreros. "Los simples trabajadores rara vez reciben el crédito de preocuparse por sus empresas o sus puestos en el más mínimo grado, y mucho menos de amarlos. De aquí la justificación para que los Gerentes utilicen a sus subordinados como herramienta" (10) En sentido inverso de la jerarquía, no se emiten órdenes ni instrucciones, sino sugerencias o peticiones.

Lo anteriormente expuesto, se debe a que se considera ante todo la importancia de la organización, con la rigidez de sus jerarquías, con sus normas y procedimientos invariantes ante la significación de los recursos humanos. "Los seres humanos, primero que nada, deben convertirse en el foco central del lugar de trabajo si deseamos transformar éste en un mejor" (10) Kobayashi Shigeru - Administración Creativa - Pag. 132.

ambiente que pueda contribuir al crecimiento y al desarrollo de los seres humanos" (11)

Una característica común a todas las instituciones, dependencias oficiales, universidades, empresas industriales, es la de que su estructura es definida por un organigrama. En este cuadro resumen de la empresa, aparecen los diferentes niveles definiendo la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus integrantes.

Esta característica se refiere a organizar por jerarquías, lo cual no es privativo de las organizaciones o instituciones, sino que existen en casi todo lo que el hombre ha hecho; en sus escuelas, en el estado, en las industrias.

Sobre el punto anterior el Dr. Laurence J. Peter, en su libro "El Principio de Peter", expone toda una tesis. En ella habla de como la disposición de las diferentes categorías o niveles alcanzados por el individuo, provoca su ascenso a lo largo de la escala alejándolo de su nivel de competencia, su puesto lo desempeña mediocremente, frustrando a sus compañeros y erosionando a la organización. Conforme aumenta el número de individuos que llegan a su respectivo nivel de incompetencia, se deteriora la calidad, se forman camarillas, triunfa la mediocridad, quiebra la organización y se desmorona la civilización.

Otra característica se refiere a la permanencia dentro de una institución.

(11) Kobayashi Shigeru - Administración Creativa - Pag. 77

Este aspecto, moldea la conducta de los individuos, dado que alude a la duración de los lazos entre ellos y la organización. En la época en que se desarrollaron las primeras organizaciones, la carencia de empleo, afectaba a muchos, y un trabajo era sumamente valioso. Para conservarlo, el empleado subordinaba sus propios intereses a los de la organización, el rompimiento de estos lazos significaba la pérdida de los medios para la supervivencia; por lo que el individuo buscaba, a toda costa, la aprobación de la organización para permanecer en ella.

Como consecuencia de las características anteriores, resulta la rigidez de la organización. Ante una sociedad estable e inmutable, con problemas rutinarios y hasta cierto punto previsibles, la rigidez en la estructura de la organización fue una buena respuesta.

Una estructura por unidad de autoridad, con el poder concentrado en unos pocos era y es muy adecuada para la tarea rutinaria.

#### 4.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES BUROCRATIVAS.

Las organizaciones actuales enfrentan problemas que pueden clasificarse en siete tipos o clases, los cuales se presentan en forma particular o interactuantes. Ellos son:

- 1.- Integración de objetivos individuo-empresa
- 2.- Influencia social
- 3.- Ayuda Profesional
- 4.- Colaboración
- 5.- Adaptación.

#### 6.- Identificación .

#### 7.- Revitalización .

##### 1.- Integración de Objetivos Individuo-Empresa

El grado de dificultad de integración aumenta con la rigidez burocrática de la institución. En estas condiciones, la pobreza de estímulo impide al individuo desarrollar y poner en juego sus capacidades, su habilidad, sus conocimientos y su ingenio para contribuir al éxito de la empresa. Douglas Mc Gregor, sostiene que: "La integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales no es una finalidad realista. Al adoptar este principio tratamos de llegar a un grado de integración en que el individuo puede conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización"<sup>(12)</sup>

Al usar el término eficacia, Mc Gregor trata de significar que de esta manera el individuo encontrará mayores satisfacciones que en otras actividades que van de la indiferencia al sabotaje .

##### 2.- Influencia Social .

Para Douglas Mc Gregor, existen básicamente dos formas de influencia o dominio social, las cuales se definen a continuación :

Coerción física.- Es el medio de influencia más primitiva, será lícito en ciertos casos de conducta delictiva; en el medio administrativo se hace uso de ella esporádicamente en los conflictos laborales .

Persuasión.- En las organizaciones, se emplea el término "vender" una idea o iniciativa, en las ocasiones donde la autoridad y la coerción física no encaja, en el caso de dirigirse a un nivel superior; en el sentido in--

(12) Mc Gregor Douglas - El Aspecto Humano de las Empresas . Pag. 64

verso ambas partes saben que, si no valen las persuasiones, habrá de esgrimirse la autoridad como instrumento de control .

### 3.- Ayuda Profesional .

Difiere de los métodos ordinarios de persuasión y está concebida en términos absolutamente unilaterales .

Para ser efectiva, es necesario que la "autoridad técnica" ponga a disposición del cliente el conocimiento y las capacidades de su profesión .

### 4.- Colaboración .

Es innegable la importancia de un ambiente de confianza y colaboración mutua entre el personal administrativo y el de línea, sin olvidar que todos los cambios propuestos así como los planes de acción están condenados al fracaso cuando las ideas estén basadas en la Teoría "X" .(13)

### 5.- Adaptación .

La rigidez de las instituciones tradicionales, las hace poco aptas a la rapidez de los cambios que se presentan sobre todo en el campo tecnológico, según lo asienta Kobayashi, "La diferencia entre el pasado y el futuro radica en la rapidez con que tiene lugar hoy día la innovación tecnológica. Inútil que los años venideros observarán cambios de mayor rapidez -de hecho, velocidades sin paralelo que la humanidad jamás ha experimentado - antes. Naturalmente, esto afectará la administración de las empresas industriales" . (14)

(13) Ver Tema (7) .

(14) Kobayashi Shigeru - Administración Creativa Pag. 193

### 6.- Identificación .

Haciendo una comparación con los individuos, la organización, también puede llegar a tener una identificación difusa, por lo cual, al no tener metas y caminos claros o definidos, causará incertidumbre, desconfianza y descontrol en el personal .

### 7.- Revitalización .

El problema de crecimiento y decadencia en las organizaciones hace que se presente esta situación, cuyos elementos son :

- a) Capacidad para aprender, esto es, crear métodos para el proceso de aprendizaje .
- b) Capacidad para asimilar de la experiencia, almacenar y restaurar los conocimientos pertinentes .
- c) Capacidad para adquirir y usar mecanismos de retroinformación en el desempeño de funciones, en suma, poder autoanalizarse .
- d) Capacidad para dirigir el propio destino, mediante la fijación de metas .

Para la organización, la revitalización significa atención a su propia evolución .

Sin una metodología planificada y una dirección explícita la empresa no desarrollará todo su potencial .

#### 4.4 FACTORES QUE AMENAZAN LA EXISTENCIA DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES

- a) Cambio rápido e inesperado .

Basta con citar el número creciente de avances tecnológicos y de la población, pero además está el aumento indispensable de la productividad de -

las organizaciones, aumento creciente de gastos de investigación, etc.

b) Necesidad de aumentar la pirámide de las estructuras de las organizaciones, al ritmo creciente de las necesidades de la - Sociedad.

c) Complejidad de la moderna tecnología.

Se requiere armonizar actividades personales de áreas muy diversas y muy especializadas.

d) Amenaza psicológica, derivada del cambio.

Este aspecto está ligado al comportamiento de los directivos. Las causas del cambio son las siguientes :

- Un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplazan a la idea del hombre demasiado simplista y autómeta, sustituyéndola por la del hombre integral.
- Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón que reemplaza al sistema actual basado en la coerción y la amenaza.
- Un nuevo concepto de los valores de la organización basado en ideales humanísticos, que sustituyen al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista.

El empuje de estos cambios, es de dos fuentes. La primera es la necesidad, no sólo de humanizar a las organizaciones, sino también de usarlas

para el crecimiento personal y el desarrollo de la autorrealización; la segunda es que el hombre siempre ha buscado conocerse a sí mismo, y este autoanálisis se ha extendido a los sistemas más grandes como las empresas y la sociedad. Aquí se plantea el problema del desconocimiento que el hombre tiene de sí mismo, de sus dimensiones y necesidades reales, - contamos con el análisis transaccional, como una herramienta efectiva en el análisis del comportamiento humano, esta técnica la veremos más adelante.

#### RESUMIENDO:

La problemática de las organizaciones burocráticas podríamos enunciarla de acuerdo con los términos del dilema siguiente: ¿Cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr los objetivos de la organización y al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de auto-estima, progreso y satisfacción se alcancen en gran parte en el trabajo.

No menos importante a lo tratado anteriormente, se esboza el caso de la - Empresa Familiar, ya que a su evolución se deben grandes corporaciones y organizaciones de la actualidad. Haciendo un rápido análisis, podemos encontrar que muchas de las industrias mexicanas iniciaron sus operaciones (y aún lo siguen haciendo) bajo la dirección y participación de un clan familiar.

#### 4.5 LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar, según señala Rober G. Donnelley<sup>(1)</sup>, es una organización que guarda características y procedimientos especiales, haciéndola singular dentro del contexto empresarial.

Se considera como empresa familiar a una compañía que ha sido representada cuando menos por dos generaciones de la familia, y ésta liga desarrolla una influencia sobre las políticas seguidas por la organización, planteando sus intereses y objetivos, paralelamente a los de índole familiar.

Esta situación de relación intereses-objetivos, familia-empresa, puede detectarse al encontrar una o más de las siguientes circunstancias:

"a) La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia.

b) Las esposas o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados, forman parte del consejo de administración.

c) Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización.

d) La actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa independientemente de su conexión formal con la gerencia.

e) Los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales, fuera de las financieras, sobre todo cuando hay pérdidas.

(1) Donnelley Robert G. - La Empresa Familiar - Fascículo 21 Biblioteca Harvard para la Administración de Empresas, Grupo Editorial Expansión 1974.

f) La posición del funcionario familiar en la empresa, influencia su posición dentro de la familia.

g) Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su carrera" (2)

La empresa familiar, como veremos más adelante, tiene que enfrentar una serie de problemas tipo conflictivo a nivel gerencial, haciéndola difícil de operar. Por otra parte, también cuenta con una serie de problemas administrativos que la hacen débil, comparativamente con empresas no familiares.

"Entre las debilidades de la gerencia familiar, parecen prevalecer las siguientes:

1.- Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa, como tal.

2.- Una carencia de disciplina sobre las utilidades y los resultados de toda la organización.

3.- El error de no enfrentarse rápidamente a los nuevos retos de mercadeo.

4.- Situaciones en las que el nepotismo domina la situación, sin control o medida objetiva del comportamiento gerencial". (3)

Conflictos de Interés.- En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el control de las políticas para la consecución de sus fines, aunque éstos difieran en algunos casos a los intereses de la empresa. En cambio, las compañías no familiares anteponen los intereses de la empresa a los del individuo.

(2) Donnelley Robert G. La Empresa Familiar - Pag. 4.

(3) IBIDEM Pag. 3.

Pobre Administración de Utilidades.- Aunque este problema puede presentarse en cualquier tipo de empresas, es más frecuentemente que ocurra a los negocios familiares .

Mercadotecnia Inmóvil.- Se da el caso en empresas familiares de que la familia se enfoca a un producto determinado a una función especial, dando como resultado una vulnerabilidad a los cambios del mercado. Por otro lado si se trata de conseguir algún financiamiento externo, los intereses familiares se oponen a ello argumentando la no intromisión de extraños en el negocio, perdiendo con ello oportunidades de expansión y desarrollo con nuevos proyectos .

Nepotismo Excesivo.- Se entiende por nepotismo el progreso de los parientes basado en lazos de tipo familiar, más que por méritos propios.

Esta situación se vuelve un problema debido a la imposición de parientes que no siempre son lo suficientemente capaces, y es aquí donde la empresa que funciona de esta manera se encuentra en seria desventaja con otras empresas no familiares del mismo ramo, pues estos últimos tienen más posibilidades de escoger al personal más adecuado a sus necesidades. Este nepotismo hace que otros directivos de la empresa carguen con el peso de los incompetentes .

Se presenta también el caso en algunas empresas familiares que debido precisamente a que quien controla es la familia, surgen discrepancias entre los altos directivos, ya que todos se sienten con derecho a opinar so-

bre las actividades que se realizan en la compañía .

Después de haber mencionado ciertas desventajas en las empresas familiares, veamos ahora algunas ventajas que presentan estas organizaciones las cuales deben capitalizarse para sacar mayor provecho de ellas. Estos se presentan cuando los intereses de la familia se igualan a los de la empresa, obteniéndose con ello una completa y extraña armonía entre los valores que hay en la compañía y la de los individuos que la controlan, reforzadas por el orgullo y la no menos importante tradición familiar, creando con esto una verdadera unidad que es el factor fundamental del éxito de estas empresas familiares .

De estas ventajas sólo se mencionan algunas de ellas :

- 1.- La disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, de otro modo inobtenibles, gracias a los sacrificios de la familia.
- 2.- Una organización interna devota y leal .
- 3.- Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que nacen de un hombre respetado .
- 4.- Un grupo interesado y unificado de accionistas - gerentes .
- 5.- Una susceptibilidad ante la responsabilidad social.
- 6.- Continuidad e integridad en las políticas de administración y en el enfoque corporativo" (4)

El Sacrificio Personal.- Es importante considerar este aspecto, ya que cuando una empresa familiar se encuentra en problemas, ya sea por causas económicas, tecnológicas, administrativas, etc.; la familia soporta

(4)Donnelley Robert G. - La Empresa Familiar - Pág. 7

dichas consecuencias hasta ciertos extremos, debido a que el orgullo y la personalidad familiar hace cumplir las obligaciones de la empresa yendo más allá de la responsabilidad de tipo legal contraído .

Valiosa Reputación.- Es otra ventaja que se da en las empresas familiares, pues debido a que la familia a través del tiempo obtiene una reputación en la comunidad y ésta llega a ser buena, entonces tendrá repercusiones en las relaciones de la empresa con la comunidad y en otras operaciones como financieras y comerciales .

Lealtad de los Empleados.- La administración del negocio es otro factor que no debe descuidarse, debido primordialmente al fenómeno llamado "rotación de alto nivel", ocasionado por cambios de trabajo, ya que si en una empresa grande resulta costoso cambiar de jefes, para una empresa pequeña es totalmente desastroso.

Pongamos el caso de un jefe cualquiera en una empresa "x" donde éste, al cambiarse de trabajo, ocasionará un movimiento de personal tanto en el trabajo de origen como al que llega, resultando con esto una pérdida de dinero, tiempo, gastos durante su entrenamiento. Si todo esto ocurre en una empresa pequeña el problema será más grave por contar con una serie de limitaciones con respecto a la empresa grande, más aún cuando el directivo que sale, se va a otra empresa competidora. Las mejoras e innovaciones que se hayan hecho en la empresa anterior puede usarlas en su contra.

Volviendo al caso de la empresa familiar, este aspecto juega un papel importante porque puede evitar una rotación costosa de ejecutivos y asegurar que el talento competitivo especial de la empresa siga siendo únicamente

para ella.

Sensibilidad Social.- Este fenómeno favorece grandemente a la empresa -- de tipo familiar, por tomar muy en cuenta elementos como tradición, el prestigio de la empresa con la comunidad y la identificación del negocio con la familia, y éstos hacen que exista una gran responsabilidad en la empresa.

Tal responsabilidad contraída de la empresa familiar con la comunidad, favorece los planes de la dirección para proyectar mejoras, ampliaciones, etc., de los productos o servicios que produce .

Lo anotado hasta este punto, señala características especiales del tipo particular de organización, así mismo, la empresa familiar está sujeta a conflictos singulares .

#### 4.6 LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CONFLICTOS.

Este tipo de empresa cuenta con una serie de ventajas que la hacen interesante, sin embargo, entrando al campo de su administración vemos que presenta serias complicaciones originadas casi todas, por las constantes fricciones resultado de las rivalidades entre el padre e hijos, entre hermanos y otros miembros de la familia que ocupan puestos en la empresa .

Podemos darnos cuenta que muchos negocios nacieron siendo empresas familiares y los ejecutivos de más éxito frecuentemente son o provienen de este tipo de empresas. Sin embargo, este mismo éxito les ocasiona a ellos y a sus familiares una serie de conflictos que raras veces una empresa no fa-

miliar presenta, haciendo que estas empresas sean las más difíciles de operar .

Al hacer un análisis de los conflictos principales que aquejan a una empresa familiar, notamos los siguientes:

El Papel del Fundador .

Rivalidad entre Padre e Hijos .

Rivalidad entre Hermanos .

El Papel del Fundador.- Los problemas que una empresa familiar presenta comienzan con el fundador de la misma, y para el cual el negocio representa algunos aspectos importantes tales como:

" 1.- Característicamente, el empresario tiene conflictos por resolver con su padre, según indica la evidencia de las investigaciones. Por lo tanto, se siente incómodo cuando se siente supervisado, e inicia su propio negocio tanto para superar a su padre como para escapar a la autoridad y rivalidad de personas más poderosas.

2.- El negocio de un empresario es al mismo tiempo su hijo y su amante. Los que trabajan con él y para él, se convierten característicamente en instrumentos suyos durante el proceso de formación de la empresa.

3.- Para el empresario, el negocio es esencialmente una extensión de sí mismo, un medio para sus logros y satisfacciones personales -- por encima de todo lo demás. Y cuando se preocupa por lo que pueda ocu-

rrirle a su negocio después de su muerte, generalmente esa preocupación asume la forma de pensamientos sobre la clase de monumentos que dejará ". (1)

Rivalidad entre Padre e Hijo.- Los sentimientos de rivalidad son generalmente producto de la actitud del padre para con el hijo, ya que aunque el padre conscientemente desea heredar el negocio a su hijo y por otra parte también quiere que él alcance su propio lugar en la sociedad, ocurre -- que inconscientemente el padre siente que pasar el negocio a su hijo significa perder su masculinidad, su poder social. Así vemos como el padre a pesar de querer delegar su autoridad al hijo también rehusa hacerlo .

Todos estos sentimientos orllan al padre a comportarse de manera inexplicable y contradictoria. Tenemos por otro lado que el hijo procura aumentar su responsabilidad dentro de la empresa, con el fin de conocer cada vez más la misma y poder en un momento dado auxiliar a su padre y colocarse cuando la empresa lo requiera a la cabeza. Pero se siente frustrado por las intromisiones de su padre, debido a las promesas rotas de retirarse y por el deseo de su propio engrandecimiento .

Otro sentimiento que agrava la relación padre-hijo, es cuando el padre -- considera que su hijo nunca será lo suficientemente hombre para hacerse responsable del negocio, aunque éste añora una oportunidad para demostrar esa responsabilidad; de esta manera pasan los años con una serie de

(1) Harry Levinson, Conflictos que Aquejan a la Empresa Familiar, Pag. 7, Biblioteca Harvard para la Administración de Empresas, Grupo Editorial -- Expansión 1974 .

conflictos, llegando a presentarse presiones más fuertes, a tal grado que el hijo realmente piensa en renunciar pero junto a este deseo viene un sentimiento de deslealtad hacia su padre y por otra parte sabe que si renuncia pierde la oportunidad de convertirse en alto directivo. Todo esto hace que continúe una situación llena de conflictos y cada vez sentirá mayor decepción y frustración de tal manera que el sentimiento aquel "porqué no me -- dejan crecer", seguirá presente.

Ahora bien, cuando el hijo logra ponerse al frente del negocio, porque el padre se ha quedado corto en conocimientos administrativos al crecer el negocio de manera importante, el hijo deberá enfrentar otra serie de problemas originados por gente que ha trabajado con su padre y donde cualquier mejora presentada a la empresa será criticada con el argumento de "Realmente esto lo hizo su padre".

Rivalidad entre Hermanos.- Esta rivalidad podría igualarse a la rivalidad entre padre e hijo, sobre todo cuando solamente hay dos hermanos, y donde el padre fomenta esta competencia del uno con el otro en dicha organización.

Los problemas se complican más si la madre y las esposas participan directamente o indirectamente del negocio, tanto la madre como el padre tienen un hijo favorito, independientemente de lo que se diga y, por otro lado las esposas, dado que participan de los beneficios de sus respectivos maridos, también tomarán un papel de competencia.

Lo anterior hace que la empresa familiar tenga otra serie de conflictos no menos importantes que los que existen por la rivalidad entre padre e hijo y para los cuales habrá que encontrar soluciones de conjunto .



Faint, illegible text from the reverse side of the page is visible through the paper, appearing as bleed-through from the other side of the document.

## BIBLIOGRAFIA TEMA 4

- Mc GREGOR DOUGLAS EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS .  
EDITORIAL DIANA 1974 .
- KOBAYASHI SHIGERU ADMINISTRACION CREATIVA .  
EDITORIAL TECNICA, S.A. 1972.
- DONNELLEY ROBERT G. LA EMPRESA FAMILIAR .  
FASCICULO No. 21 BIBLIOTECA--  
HARVARD, PARA LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, GRUPO EDITORIAL EXPANSION , 1974.
- LEVINSON HARRY CONFLICTOS QUE AQUEJAN A LA EMPRESA FAMILIAR.  
FASCICULO No. 32, BIBLIOTECA HARVARD PARA LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, GRUPO EDITORIAL EXPANSION , 1974.

## 6. PROBLEMÁTICA INDIVIDUAL Y DE GRUPO

## 6.1. COMUNICACION

## 6.1.1. INTRODUCCION

El objetivo principal de este apartado es tratar de sensibilizar al estudiante sobre la importancia que la comunicación tiene para la organización y en general en cualquier agrupación humana; así como despertar en él, el interés de profundizar en el tema con el fin de tener mayores recursos para resolver los problemas de comunicación que en su entorno se presenten. Si se pretende que el ingeniero sea un agente de cambio en el seno de la sociedad, es indispensable que también sea un efectivo comunicador.

En el medio organizacional, la necesidad de comunicaciones de primordial relevancia y la eficiencia del trabajo depende en gran parte de la fluidez y la calidad de la comunicación entre todos los niveles jerárquicos según la estructura particular de la organización, y lo que es más importante, desde el punto de vista humano, la comunicación determina, según su naturaleza, el ambiente de trabajo pues puede generar una mayor convivencia entre la gente, circunstancia que contribuye a crear una atmósfera de satisfacción por el trabajo.

### 6.1.2. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE COMUNICACION

Para el estudio del proceso de comunicación se han concebido modelos que describen sus elementos formativos, así como las diferentes etapas del fenómeno. Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez en su libro Hacia una Comunicación Administrativa Integral, presentan tres de estos modelos de los cuales a continuación se mencionan dos:

#### MODELO ARISTOTELICO:

Aristóteles distinguía tres elementos básicos:

- a) persona que habla ..... quién
- b) discurso que pronuncia.... qué
- c) persona que escucha..... quién

#### MODELO DE BERLO:

Este modelo de naturaleza más compleja que el modelo aristotélico, describe el proceso de comunicación en base a los siguientes elementos integrantes:

- a) LA FUENTE.- Es el origen de la emisión y en su actuación influyen factores tan diferentes como las capacidades de encodificación y comunicación, las actitudes, su nivel de conocimiento y la situación sociocultural.
- b) EL MENSAJE.- Los autores de la obra antes citada, lo definen como : "El producto físico Verdadero-

del Emisor", de la comunicación y está formado por un código y un contenido del mensaje.

- c) EL CANAL.- Es la vía que utiliza el mensaje, generalmente la Fuente elige el canal que se utilizará en el proceso. Algunos ejemplos de canal son: TACTO, OIDO, VISTA, GUSTO.
- d) EL RECEPTOR.- En este modelo su papel se alterna con el de Fuente encodificador y la eficiencia de su función depende de su capacidad de decodificar, sus actitudes, nivel de conocimientos, situación socio-cultural, etc.

Cuando alguno ó algunos de los elementos cumple deficientemente una o varias de sus funciones, el proceso de comunicación resulta a su vez deficiente. Frecuentemente el mensaje no llega a su destino como el emisor quisiera. Esto puede suceder por su propia incapacidad de encodificación o bien por no elegir el canal adecuado. De la misma manera, el receptor puede ser la causa del problema aunque en términos generales las deformaciones y desviaciones pueden surgir en cualquier punto del flujo comunicativo. Gran parte de los estudiosos del tema denominan barrera a cualquier tipo de obstáculo que entorpece o impide la comunicación y ha sido una de sus preocupaciones al tratar de clasificarlas. Los autores del libro antes mencionado las dividen en 5 clases:

## a) SEMANTICAS

Se originan en las discordancias del sentido en que se tomen las acepciones y significados del lenguaje.

## b) FISICAS

Se refieren a la falla o una selección inadecuada del medio de transporte del mensaje.

## c) PSICOLOGICAS

Proceden de las diferencias existentes en la percepción así como del estado emotivo del individuo sin importar si juega el papel de emisor o de receptor.

## d) FISIOLÓGICAS

Se deben a incapacidades físicas o funcionales de las personas que participan en los procesos.

## e) ADMINISTRATIVAS

Un diseño inadecuado en los procedimientos administrativos causa problemas de comunicación en las organizaciones.

## 6.1.3. CLASIFICACION DE LA COMUNICACION CON BASE EN LOS MEDIOS DE TRANSMISION QUE UTILIZA

## a) LA PALABRA: Oral y escrita

Es el tipo de comunicación más usado. La palabra oral puede ser directa de persona a persona o bien puede hacerse llegar a un mayor número de recepto--

res mediante el uso de algún dispositivo mecánico o eléctrico. La palabra escrita tiene la ventaja de ser más durable y es posible recurrir al mensaje - cuantas veces sea necesario.

## b) LAS SEÑALES Y LA COMUNICACION MIMICA

La comunicación por señales utiliza generalmente fenómenos visuales o auditivas. Son señales de tipo-visual, semáforos, luces, banderas y las auditivas - que con mayor frecuencia se utilizan son producidas por timbres, campanas, silbatos, clarines, etc.

En este tipo de comunicación es indispensable que - tanto el emisor como el receptor dominen perfecta-- mente el código utilizado.

Algunos ejemplos de comunicación mímica son gestos, actitudes, guiños y en general cualquier exteriorización del cuerpo siempre y cuando lleve una intención.

## c) SIMBOLOS CONVENCIONALES Y COMUNICACION GRAFICA

Los símbolos poseen un significado preciso y por eso son muy empleados por algunas disciplinas científicas como químicas, matemáticas, física, etc., así como los lenguajes que se emplean en la programación de computadoras.

La comunicación gráfica emplea pinturas, fotografías

y en fin cualquier manifestación plástica, como carteles, avisos, señalamientos, etc.

La comunicación mixta es el medio más eficiente de comunicación. Utilizando diferentes tipos de comunicación es más fácil reforzar y verificar el mensaje. Los mensajes orales por ejemplo, pueden apoyarse en las gráficas y vice versa, todo depende de los canales que el emisor decida utilizar. Debe ser una habilidad del ingeniero el saber hacer una buena elección al respecto, tomando en cuenta las circunstancias especiales de cada caso, de tal manera que la eficiencia en la comunicación, tanto con sus jefes como con sus subordinados, sea óptima.

## 6.2. DINAMICA DE GRUPOS

### 6.2.1. INTRODUCCION

El estudio de grupos representa una oportunidad para comprender mejor la interrelación que existe entre los individuos que los conforman, de tal manera que éstos cumplan eficazmente con sus objetivos. En relación a la dinámica de grupos Cirigliano y Villaverde(1), la definen de la siguiente manera:

"Se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros, de las relaciones entre grupos, de formular las leyes y principios que rigen esas variaciones, así como también se preocupa en elaborar técnicas que aumenten la eficiencia de los grupos"

A través del estudio de grupos, podemos desarrollar tipo de intercomunicación, responsabilidad, coherencia, integración, participación, creatividad, decisiones, tipo de liderazgo, confianza y sentimientos, factores que se presentan y que deben ser analizados para conseguir mejores resultados en las distintas actividades humanas, persiguiendo con ello colaboración en conjunto más que de competencia individual.

(1) Dinámica de Grupos y Educación, Cirigliano, Gustavo F. y Villa verde Anibal. Buenos Aires, Humanistas, pág. 66.

### 6.2.2. DESARROLLO DE GRUPO

La sustitución de sistemas humanos individualistas de trabajo por grupos interdisciplinarios implica un esfuerzo importante por parte de la organización y la magnitud del mismo dependerá del arreglo que tengan los sistemas tradicionales de trabajo individual. Un departamento, una oficina, un conjunto de alumnos, constituyen por sí mismos un grupo que se puede calificar de más o menos desarrollado. Dicho en otras palabras, la calidad de un grupo dependerá del nivel de desarrollo en que se encuentra, pues es importante observar que este nivel es dinámico y depende de factores de distinta naturaleza tales como: condición social, grado académico, edades, etc. Estos factores pueden variar en su peso de acuerdo con las nuevas contrataciones y separaciones de personal de la organización.

Si lo que se pretende es elevar el nivel de desarrollo de un grupo, es necesario que antes de emprender cualquier acción en este sentido se evalúe el nivel al que se encuentre. Algunos de los parámetros reelevantes en la evaluación son los que a continuación se mencionan:

#### 1.- INTERCOMUNICACION

Esto implica:

- a) Una mecánica de comunicación bien establecida.

- b) Un vocabulario común
- c) sensibilidad semántica
- d) un cierto grado de desarrollo en la comunicación no verbal (actitudes).
- e) libre expresión que es tal vez el aspecto más valioso y significativo de la intercomunicación.

2.- OBJETIVIDAD CON RESPECTO A SU PROPIO FUNCIONAMIENTO:

Esto quiere decir:

- a) Existe capacidad para entender el funcionamiento de los integrantes.
- b) Hay posibilidad de captar y utilizar información adecuada sobre sí mismo principalmente con fines de retroalimentación.

3.- RESPONSABILIDAD INTERDEPENDIENTE DE TODOS LOS MIEMBROS PARA:

- a) Compartir las funciones de liderazgo.
- b) marcar direcciones
- c) ser fuente de recursos para el grupo.
- d) adaptarse con facilidad a ser miembro y/o líder cuando las circunstancias lo requieran.
- e) alcanzar mutua sensibilidad de las necesidades y estilo de participación de todos los miembros.

4.- ADECUADA COHERENCIA DEL GRUPO QUE PERMITE:

- a) Asimilar ideas nuevas.
- b) aceptar nuevos miembros.
- c) señalar y mantener metas a corto y largo plazo.
- d) aprender de las experiencias de fracasos y éxitos.
- e) aprovechar los conflictos internos de un modo constructivo.

5.- HABILIDAD PARA RECONOCER Y CONTROLAR LOS FACTORES SOCIOMETRICOS IMPORTANTES EN LA PROPIA ESTRUCTURA DEL GRUPO.

6.- INTEGRACION SATISFACTORIA DE LAS DIFERENTES IDEOLOGICAS, NECESIDADES Y METAS INDIVIDUALES CON LAS DEL GRUPO.

7.- CAPACIDAD PARA LA CREACION DE NUEVAS FUNCIONES Y GRUPOS, SEGUN LAS NECESIDADES O PARA DAR TERMINO A SU PROPIA EXISTENCIA SI ES LO CONVENIENTE.

El diagnóstico en el desarrollo de un grupo, puede sistematizarse con el uso de cuestionarios diseñados para tal efecto (Ver bibliografía tema 2).

Una vez conocido el nivel de desarrollo del grupo, puede entrarse a la fase de Integración. Los progresos alcanzados posteriormente podrán ser medidos utilizando el mismo cuestionario de diagnóstico u otro equivalente.

Sin restar importancia a los factores sociales, académicos y políticos, es innegable que el aspecto psicológico del individuo es de importancia fundamental en la integración del grupo. El nivel de integración se verá incrementado en la medida que el grupo conozca la individualidad psicológica de cada uno de los integrantes.

La mayoría de las técnicas de Integración de grupos utilizan ejercicios y simulaciones para facilitar el aprendizaje y la identificación de y entre las individualidades que componen el grupo.

En el libro A handbook of Structured Experiences for Human Relations Training de W. PFEIFFER y J. JONES, claramente se pueden encontrar ejercicios de este tipo que ilustran los objetivos de la integración emocional del grupo, haciendo pensar al individuo lo que es ahora, lo que quiere ser y los recursos y limitaciones con que ha de contar.

### 6.2.3. VENTANA DE JOHARI

La ventana de Johari es una representación gráfica de los diferentes grados de conciencia que de nosotros mismos tenemos en relación con los demás. El estudio funcional y la meditación de la ventana de Johari aplicada a cada uno de nosotros es una experiencia útil en el conocimiento de la problemática individual.

La ventana de Johari está dividida en cuadrantes, cada uno de los cuales representa un grado de conciencia, mismos que a continuación se explican brevemente.

#### CUADRANTE I

##### YO SE, OTROS SABEN

Esta área de la personalidad está dispuesta a que la conozcan los demás. Son características exteriores que se advierten fácilmente como: el color de la piel, ojos, cabellos, edad, estado civil, estatura, etc. La mayor parte de la comunicación o transacción con otras personas se realiza a nivel del primer cuadrante, esto es, usualmente nos comportamos superficialmente con juegos, evaluaciones, rituales y pasatiempos.

#### CUADRANTE II

##### YO SE, OTROS NO SABEN

En esta área de la personalidad, el individuo tiene un conocimiento de sí mismo que oculta conscientemente a los demás. Es un área de inseguridad, a la persona le da pena que conozcan sus sentimientos e impulsos que considera antisociales e incompatibles con su imagen. En esta área de la personalidad el individuo esconde recuerdos de acontecimientos ingratos, frustraciones, etc.

## CUADRANTE III

## YO NO SE - OTROS SABEN

En esta área el individuo oculta inconscientemente una parte de su personalidad la cual no puede excluir, pues constituye una característica intrínseca y la manifiesta a los demás emocionalmente.

Esta área se muestra con agresividad; apuntar con el dedo, fruncir el ceño. La comunicación es por medio de señales y actitudes corporales. Generalmente emitidas en forma inconsciente y con mucha frecuencia, pasa que tanto el emisor como el receptor de la comunicación no están concientemente enterados del origen de las actitudes que se presentan.

## CUADRANTE IV

## YO NO SE - OTROS NO SABEN

Esta área de la personalidad no es conocida ni por el individuo ni por los demás.

Actualmente puede analizarse por las diversas "Técnicas-Psicoterapéuticas". Dentro de los elementos que guarda este cuadrante de la personalidad destacan: la vulnerabilidad, la necesidad de amar y ser amado, el grado de estabilidad emocional, etc.

En un grado alto de integración de grupo, es posible me-

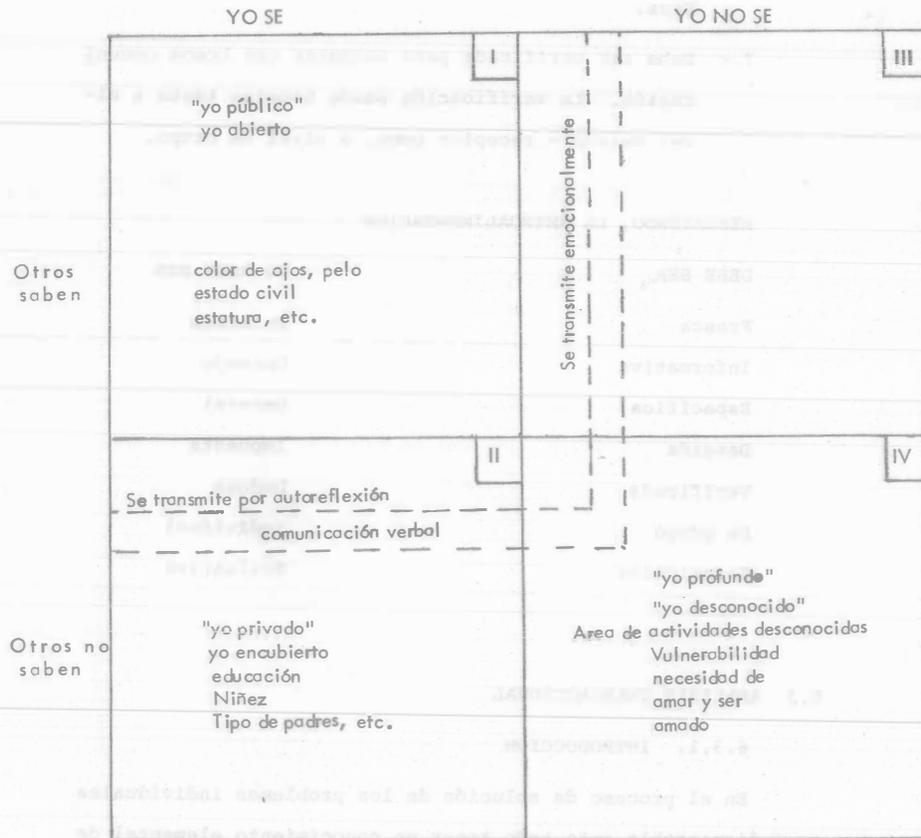
diante la ventana de Johari el conocer aún más a fondo a los compañeros de trabajo retroalimentando y reforzando de esta manera el nivel de desarrollo.

## 6.2.4. RETROALIMENTACION O FEED BACK

Feed Back, vocablo anglosajón, fue introducido para definir un proceso muy importante en la vida del grupo.

Esta palabra que se ha traducido literalmente como retroalimentación o retroprovisión y como observación interpretativa, se usa mayormente en los mecanismos electrónicos, y también en la cohetería espacial para denotar el mecanismo que regula los cohetes en su vuelo. La estación terrestre observa y obtiene información del cohete y a la vez le envía información para que siga su marcha o para corregir la misma si está desviándose de la ruta designada.

Nosotros los humanos nos desviamos a veces en nuestras relaciones interpersonales en nuestro modo de proceder o de interaccionar por esto sería conveniente que usáramos nuestro propio mecanismo de retroalimentación para corregir nuestras órbitas. Retroalimentación es pues una forma de ayudar a otras personas o grupos a considerar la posibilidad de cambios en su conducta. Consiste en comunicar información a otra persona o grupo sobre como nos está afectando su conducta llegando a estimular cambios positivos en la misma, en sus sentimientos, actitudes y percepciones.



VENTANA DE JOHARI

El ofrecer información a otra persona o grupo sobre como percibimos su conducta nos ofrece la oportunidad de que estos nos señalen cuan correcto o incorrectamente estamos percibiendo el mensaje enviado. Cada uno de nosotros tiene en un momento y situación determinados lo que podríamos llamar un espejo o prisma coloreado por nuestra manera de pensar y sentir, a causa de esto, la percepción recibida será distorsionada de acuerdo con la forma o tinte de este espejo o prisma.

Aprendemos sobre los individuos de la misma manera como aprendemos cualquier otra materia, respondiendo a los estímulos que presentan. En esta situación, el estímulo sería de la conducta propia y de las personas que nos rodean. Aprendemos de las consecuencias de esta conducta prestando atención a los sentimientos propios y a los de los demás, creando así conciencia y acrecentando la sensibilidad hacia las reacciones emocionales y expresiones, nuestras y las de las otras personas.

6.2.5. ALGUNOS CRITERIOS PARA OFRECER UNA RETROALIMENTACION-EFECTIVA.

- 1.- Es descriptiva y no evaluativa. Al describir una forma de conducta, dejamos al receptor en libertad de utilizar la información en la forma que considere pertinente. El uso del lenguaje evolutivo puede provocar reacciones defensivas en el receptor.

2.- Es específica más bien que general. En otras palabras no debe atender a formas generales de conducta sino a las manifestaciones de las mismas, a hechos concretos, situaciones en el tiempo y en el espacio.

3.- Toma en consideración las necesidades tanto del que recibe la retroalimentación, como la del que la ofrece. Es destructora cuando atiende sólo a las necesidades del emisor.

4.- Está dirigida hacia aquel comportamiento que puede ser modificado, es decir, basándose en el "aquí y ahora". Cuando se enfoca hacia situaciones fuera del control del receptor, (como hechos del pasado), puede ser que esté contribuyendo a aumentar alguna frustración.

5.- Debe ser solicitada más que impuesta. Es un hecho saludable el que el interesado en recibir retroalimentación lo solicite. Esta solicitud puede hacerse tanto, en forma verbal como no verbal ya que con nuestra propia actitud podemos comunicar a las personas que nos rodean, el interés por la recepción de este tipo de ayuda.

6.- Debe ser ofrecida en el momento preciso. En general es mucho más efectiva inmediatamente después de ocurrir el hecho, dependiendo naturalmente de

cuan preparada esté la persona o grupo para recibirla, y del apoyo que puedan ofrecer otros miembros.

7.- Debe ser verificada para asegurar una buena comunicación. La verificación puede hacerse tanto a nivel emisor-receptor como, a nivel de grupo.

#### RESUMIENDO, LA RETROALIMENTACION

| DEBE SER    | NO DEBE SER |
|-------------|-------------|
| Fresca      | Enlatada    |
| Informativa | Consejo     |
| Específica  | General     |
| Deseada     | Impuesta    |
| Verificada  | Dudosa      |
| De grupo    | Individual  |
| Descriptiva | Evaluativa  |

### 6.3 ANALISIS TRANSACCIONAL

#### 6.3.1. INTRODUCCION

En el proceso de solución de los problemas individuales es indispensable ante todo tener un conocimiento elemental de los mecanismos que mueven la vida PSÍQUICA del hombre para posteriormente buscar la solución que resulte más adecuada.

En estos apuntes de clase se presenta como herramienta de solución a la problemática individual el Análisis Transaccional, Técnica Psicoterapéutica de grupo creada por el Dr. Erick Berne, en Estados Unidos. Las limitaciones de tiempo del curso de Comportamiento Humano en las Organizaciones sólo permiten mostrar brevemente en lo que consiste al A.T. Los alumnos interesados en profundizar en el tema pueden recurrir a la serie de libros iniciada en Yo estoy bien, Tú estás bien por Thomas A. Harris o, aún mejor tomar un curso de Análisis Transaccional en alguna institución dedicada a este tipo de actividades.

#### 6.3.2. ANTECEDENTES DEL ANALISIS TRANSACCIONAL

Un neurocirujano de la Universidad de Mc Gill de Montreal, el Dr. Penfield, descubrió que tocando la corteza temporal del cerebro, utilizando una débil corriente eléctrica transmitida a través de una sonda galvánica podría suscitar recuerdos claros llevados a la memoria.

Las pruebas del Dr. Penfield parecían indicar que todo lo que había sido captado de manera consciente por el ser humano, permanecería grabado en todo detalle y almacenado en el cerebro, siendo susceptible de ser reproducido en el presente.

Uno de los importantes descubrimientos hechos por Penfield, fue que el electrodo estimulante podía suscitar recuer-

dos claramente derivados de la memoria del paciente. Dice Penfield: "La experiencia psíquica así producida, cesa cuando se retira el electrodo y puede repetirse cuando éste se aplica de nuevo". (1)

De los experimentos efectuados, Penfield llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- El cerebro funciona como una grabadora, en él se registran con todo detalle las experiencias vividas desde nuestro nacimiento y los sentimientos asociados a estas experiencias.
- 2.- El electrodo evoca un solo recuerdo concreto y no una mezcla de recuerdos o una generalización.
- 3.- La respuesta del paciente al aplicársele el electrodo es involuntaria.
- 4.- El paciente puede estar en dos estados mentales:
  - a) Se halla dentro de la experiencia
  - b) fuera de ella observándola.
- 5.- Esas experiencias grabadas en el cerebro pueden ser reproducidas hoy de manera nítida como ocurrieron.

Estos estudios demuestran que la función de la memoria, interpretada generalmente en términos psicológicos, es tam-

1) - Harris Thomas A. "Yo estoy bien, tu estás bien". Pág. 29 y 30. Ed. Grijalbo, 1974.

bién biológica. De los mismos estudios se puede deducir la existencia de grabaciones mentales que saldrán a nuestro consciente de una manera inexplicable cuando un agente externo, hace la función de sonda electrónica. Penfield en un ejemplo nos dice que una dama de edad avanzada escuchó una melodía (estímulo) cuando se dirigía a su hogar y le sobrevino una melancolía profunda (respuesta). Mediante varias entrevistas, esta dama recordó que a la edad de cinco años escuchaba esa pieza tocada en el piano por su madre, la cual murió en ese tiempo. Esa dama no recordó a su madre pero sintió igual que cuando tenía cinco años al enterarse de su muerte.

Estas grabaciones mentales explican en parte la dualidad del hombre al pasar de un estado a otro -según sea el estímulo recibido- y es por ello que ante el mismo estímulo los hombres pueden reaccionar de diferente manera.

El análisis Transaccional constituye un nuevo planteamiento, enfrenta al individuo al hecho de su responsabilidad con lo que ocurrirá en el futuro, cualquiera que haya sido su pasado. El creador del Análisis Conciliatorio ó Transaccional es el Dr. Eric Berne y lo define de la siguiente manera:

La unidad de relación social recibe el nombre de Transacción o Conciliación. Si se encuentran dos o más personas una de ellas hablará o dará cualquier otra indicación.

A eso se le llama "estímulo conciliatorio". La otra persona dirá entonces o hará algo que estará relacionado en cierto modo con el estímulo, algo que llamaremos respuesta "conciliatoria".

El AT es el método de examinar esa transacción o conciliación de la cual "yo te hago algo a tí y tu me haces algo a mí" en respuesta.

Este análisis ha creado un nuevo lenguaje, esto es: sistematiza la información procedente del análisis de esas conciliaciones con palabras que poseen el mismo significado por definición para todos aquellos que las utilicen. El acuerdo acerca del significado de las palabras más el acuerdo de lo que debe examinar son los dos factores clave para saber "por qué la gente actúa como lo hace".

El objetivo del AT aquí esbozado consiste en capacitar a una persona para que tenga libertad para cambiar las respuestas a los viejos y a los nuevos estímulos.

El proceso mental es tal que se consagra continuamente en la vida de la mayoría de los individuos a resolver problemas arcaicos de la vida de la persona, no dejándole tiempo para resolver eficazmente la realidad de hoy.

La observación continua de los autores del AT, apoya el supuesto de la existencia en todas las personas de los tres estados siguientes:

Padre - Adulto - Niño (PAN) expresados gráficamente en la figura 6.1.

Estos tres estados del ser no son papeles sino realidades psicológicas.

Berne dice que "el Padre, el Adulto y el Niño no son conceptos como el Superyo, el Yo y el Ello, de la teoría de psicoanálisis de Freud, sino realidades fenomenológicas".

Cada estado es producido por la reproducción de datos registrados de acontecimientos del pasado que se refieren a personas reales, tiempos reales, lugares reales, decisiones reales y sentimientos no menos reales.

### 6.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL PAN.

#### El Padre

El padre está constituido por una gran colección de grabaciones en el cerebro de acontecimientos impuestos o indiscutidos de tipo externo; percibidos por una persona en los primeros cinco años de vida. Siendo éste el período anterior al nacimiento social del individuo, antes de que deje el hogar e ingrese a la escuela en respuesta a las exigencias de la sociedad.

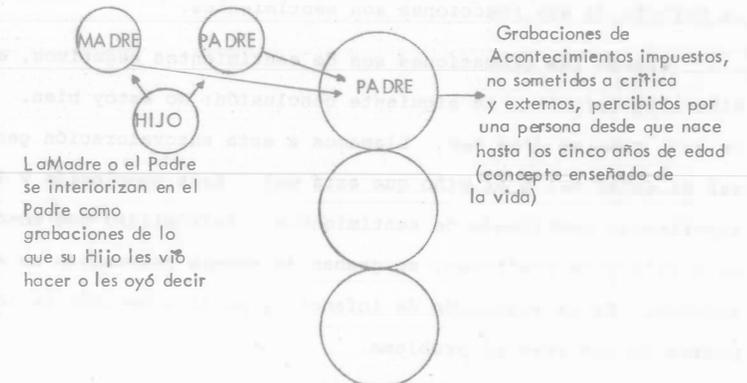
Todo lo que el niño ve hacer a sus padres y todo lo que les oye decir se graba en el Padre. Todo mundo tiene su propio Padre ya que todos han experimentado estímulos externos

FIGURA 6.1  
LA PERSONALIDAD



\* THOMAS A. HARRIS, YO ESTOY BIEN TU ESTAS BIEN  
PAG. 48 ED. GRIJALBO 1974.

FIGURA 6.2  
EL PADRE



\* IBIDEM PAG. 49

en los cinco primeros años de vida.

Estas grabaciones nadie puede borrarlas y son reproducidas durante toda la vida ejerciendo una poderosa influencia en el comportamiento de las personas, ésto se explica en la figura 6.2.

#### El Niño

Al mismo tiempo que los acontecimientos externos se graban para constituir el conjunto de datos denominados como el Padre, se produce otra grabación; ésta viene a ser la de los acontecimientos internos, las respuestas del Niño ante lo que ve y oye.

Este conjunto de datos vistos, oídos, sentidos y comprendidos es lo que se define como "el Niño". Dado que el pequeño no posee vocabulario amplio durante sus primeras experiencias la mayoría de sus reacciones son sentimientos.

Cuando las grabaciones son de sentimientos negativos, el niño llega pronto a la siguiente conclusión: No estoy bien. No soy como se debe ser. Llamamos a esta autovaloración general el estar mal o el Niño que está mal. Esta conclusión y la experiencia continuada de sentimientos o infidelidad que conduce a ello y la confirman, se graban de manera permanente en el cerebro. Es la situación de infancia y no la intención de los padres lo que crea el problema.

Como el caso del Padre, el Niño es un estado al cual pue

de verse transferida una persona en cualquier momento de su vida al aplicársele un determinado estímulo. Al Niño lo podemos representar por medio de la figura 6.3.

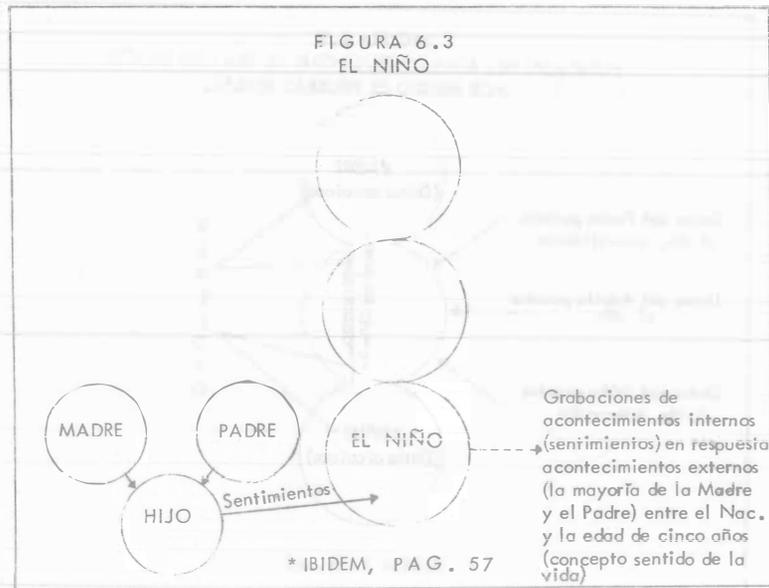
#### El Adulto

Los datos del adulto se acumulan como resultado de la capacidad del niño para descubrir por sí mismo la vida y distinguir la diferencia entre la vida tal como le fue mostrada y enseñada (El Padre) y la vida tal como la sentía. Se ocupa principalmente de transformar los estímulos en elementos de información, de ordenar y de archivar esta información basándose en experiencias adquiridas. Una de las funciones principales del Adulto consiste en examinar los datos del Padre, averiguar si son o no ciertos y si conservan actualmente su validez aceptando finalmente o rechazando, así mismo, evalúa los datos del Niño para comprobar si sus sentimientos son o no adecuados al presente, si son arcaicos y si son una reacción ante datos pasados del Padre. El adulto se va formando gradualmente a partir de los 10 meses de edad, figura 6.4.

El Adulto es una calculadora de datos, que elabora decisiones después de ordenar la información recibida en tres fuentes: El Padre, el Niño y los actos que el Adulto ha reunido y está reuniendo.

La función del Adulto al poner al día los del Padre y del Niño, por medio de pruebas reales, se describe gráficamente como puede apreciarse en la figura 6.5.

FIGURA 6.3  
EL NIÑO



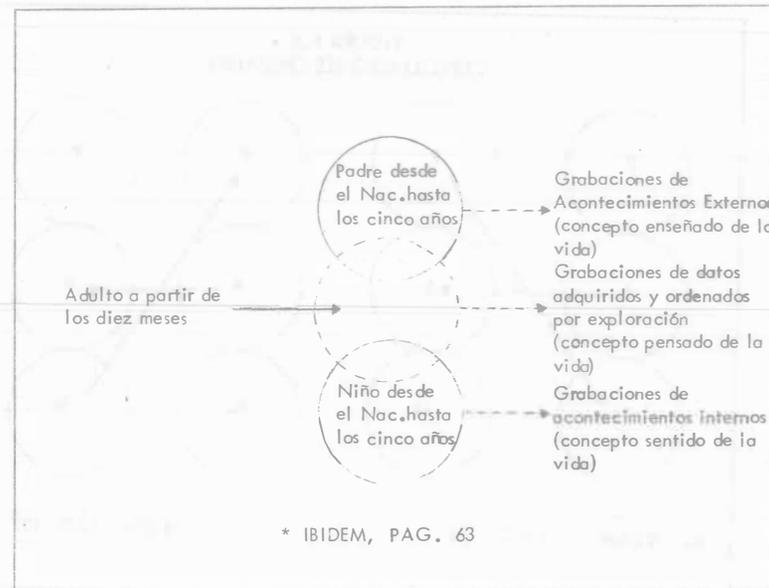
De la misma manera que el Adulto pone al día los datos del Padre para determinar cuales de ellos son válidos y cuales son obsoletos, igualmente pone al día los datos del Niño para determinar qué sentimientos pueden expresarse sin peligro. El Adulto mantiene la expresión emocional dentro de los límites adecuados.

Su función consiste en comprobar los datos del pasado - confirmándolos o invalidándolos y archivándolos de nuevo para su futura aplicación. Si esta teoría se desarrolla sin obstáculos hay relativa ausencia de conflictos entre lo que ha sido enseñado y lo real, el individuo puede consagrarse a una nueva e importante tarea: "La creatividad".

Para ello es esencial que el individuo no se haya ocupado con viejos asuntos ya que de lo contrario le queda poco tiempo para dedicarse a cosas nuevas. La creatividad tiene su origen en la curiosidad del Niño. El Niño aporta "el deseo de y el Adulto el como hacerlo".

En la mayoría de las personas, el Adulto a pesar de todos los obstáculos que se interponen en su camino sobrevive y continúa funcionando con eficacia progresiva a medida que avanza el sentimiento de maduración.

En resumen el Adulto es el concepto razonado de la vida.



6.3.4. TRANSACCIONES

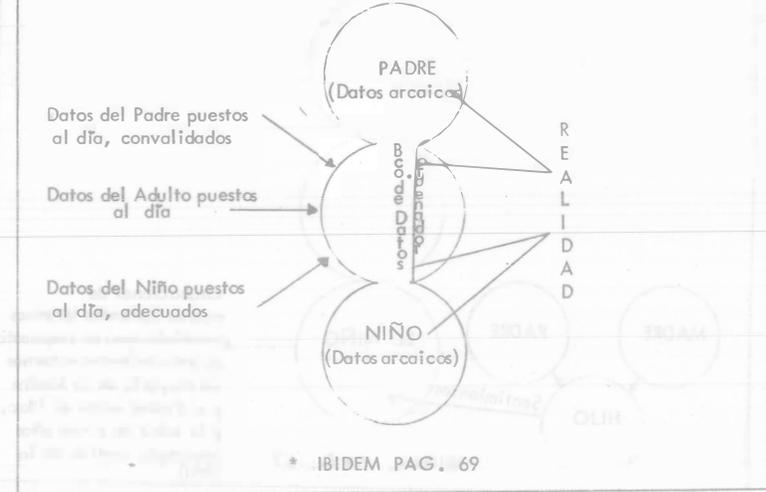
Para analizar lo que es una conciliación o transacción - utilizaremos las características del PAN descritas anteriormente.

Harris, en su libro "Yo Estoy Bien, Tu Estás Bien", dice que: "La conciliación consiste en un estímulo procedente de una persona y una respuesta a ese estímulo por parte de otra, - cuya respuesta se convierte a su vez en nuevo estímulo, al - cual debe responder la primera persona". "El análisis tiene - por objeto descubrir que parte de cada persona -el Padre, el - Adulto o el Niño- da lugar a cada estímulo y a cada respuesta".

Existen varias claves con las cuales identificamos los - estímulos y las respuestas, las cuales nos sirven para determi - nar su procedencia si es del Padre, del Adulto o del Niño. En el siguiente cuadro damos un resumen de estas claves.

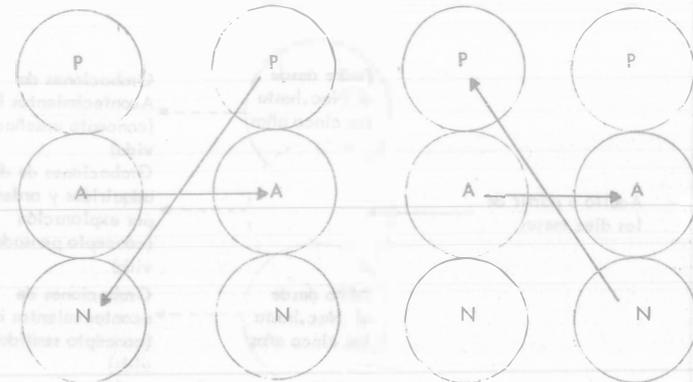
Ahora ya podemos comprender mejor cual es el motivo de - la mala comunicación entre nosotros. Así tenemos que cuando - el estímulo y la respuesta -se cruza en el diagrama conciliato - rio PAN se interrumpe la comunicación. "El ejemplo clásico de conciliación que produce una perturbación es el mostrado por - el Dr. Berne -cuando el marido pregunta- ¿Querida dónde están mis gemelos? (un estímulo de Adulto) y la señora contesta "don - de tu los dejaste". El estímulo era de Adulto, pero la esposa ha dado la respuesta usando datos del Padre. Gráficamente se - expresa como se muestra en la figura 6.6.

FIGURA 6.5  
FUNCIÓN DEL ADULTO QUE PONE AL DÍA LOS DATOS  
POR MEDIO DE PRUEBAS REALES.



\* IBIDEM PAG. 69

FIGURA 6.6  
CONCILIACIONES CRUZADAS.



a) \* IBIDEM PAG. 136

b) \* IBIDEM PAG. 137

Hay otro tipo de comunicación que si bien no es la creativa o madura, al menos se puede mantener por un tiempo más o menos largo. Esto es, que el estímulo y la respuesta en el diagrama del PAN, forme líneas paralelas y no importa la dirección que sigan: (P-P), (N-N), (A-P), (A-N) y (N-A), figuras 6.7, 6.10.

Ejemplos de conciliaciones (P-P) figura 6.7.

(P) Estímulo: Es asqueroso ver como van subiendo los impuestos para que engorden esos inútiles a costa de todos.

(P) Respuesta: ¿A dónde iremos a parar?

Ejemplo de conciliaciones (A-N) figura 6.8.:

(A) Estímulo: ¿Qué es lo que odia usted más en la vida?

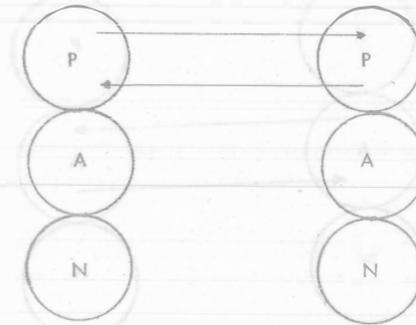
(N) Respuesta: ¡El papeleo! ¡El papeleo! (golpea la mesa con el puño) ¡maldita sea, el papeleo!

Así llegamos a la comunicación creativa o madura, la cual se desarrolla de Adulto - Adulto, ejemplo:

(A) Estímulo: No sé que hacer, no acierto a decir

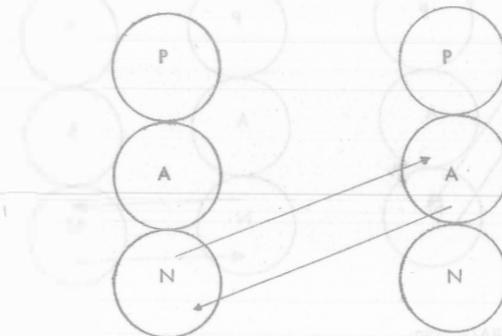
(A) Respuesta: Creo que no deberías empeñarte en tomar una decisión cansado como estás. ¿Por qué no te acuestas y mañana hablaremos de ello? figura 6.9.

FIGURA 6.7  
CONCILIACION PADRE-PADRE



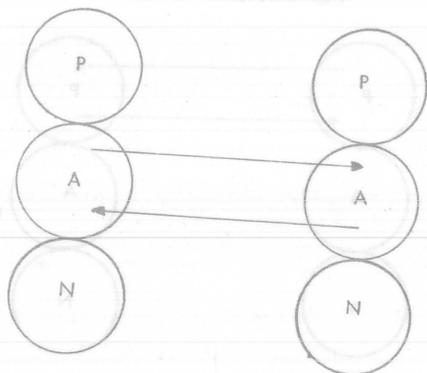
\* IBIDEM, PAG. 119

FIGURA 6.8  
CONCILIACION NIÑO-ADULTO



\* IBIDEM, PAG. 133

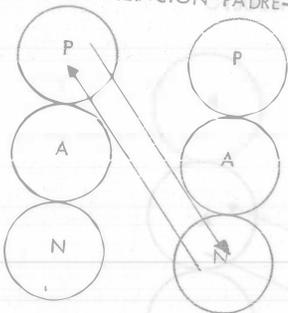
FIGURA 6.9  
CONCILIACION ADULTO-ADULTO



\* IBIDEM, PAG. 124

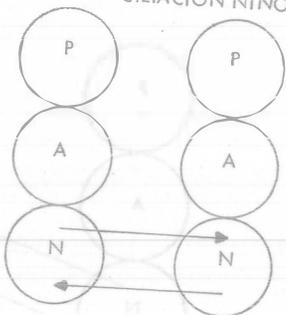
FIGURA 6.10  
CONCILIACIONES PARALELAS

a) CONCILIACION PADRE-NIÑO



\* IBIDEM, PAG. 132

b) CONCILIACION NIÑO-NIÑO



\* IBIDEM, PAG. 125

### 6.3.5 POSICIONES ANTE LA VIDA

Al hacer Eric Berne el estudio del análisis conciliato--  
rio con respecto a las posiciones ante la vida, elaboró un cua--  
dro con la siguiente clasificación de las cuatro posiciones vi--  
tales posibles adoptadas con respecto a uno mismo y con los de--  
más, éstas son:

- "Yo estoy mal - Tú estás bien".
- "Yo estoy bien - Tú estás mal".
- "Yo estoy mal - Tú estás mal".
- "Yo estoy bien - Tú estás bien".

Estas suposiciones sobre uno mismo en relación con otras  
personas son el resultado de la necesidad del individuo de dar  
sentido a las muchas grabaciones de informaciones confusas y a  
menudo contradictorias, existentes en su memoria.

"Yo estoy mal - Tú estás bien".

Esta es la primera posición general ante la vida, misma--  
que mantienen la mayoría de las personas. Es una conclusión--  
basada principalmente en los primeros sentimientos negativos -  
(no estoy bien) acerca de uno mismo. Es por lo tanto, más -  
bien una decisión sentida que una decisión razonada. Es toma--  
da en la época de la vida en la que observamos y sentimos una--  
distinción clara entre nosotros mismos y las "personas grandes"  
de nuestro alrededor que podrían hacer tantas cosas que noso--  
tros no podríamos.

En esta primera posición, la persona se siente a merced de los demás. Siente una gran necesidad de cariño o de ser reconocida, dentro de esta posición hay un elemento de esperanza porque hay una fuente de cariño (tú estás bien), aunque el cariño no sea constante.

Las personas pueden intentar dos formas de "vivir" un guión de vida que confirme el "estoy mal". El guión lo escribe "inconscientemente el Niño" y puede inducir a llevar una vida retirada, puesto que le resulta demasiado doloroso convivir con gente que está bien.

Una segunda manera más corriente de "vivir" está posición, es el recurrir a un contraguión posición (también inconsciente), con una divisa tomada a préstamo del Padre: Puedes estar bien si...

Las personas que se encuentran en esta posición ante la vida se sienten a menudo abatidas y deprimidas.

Gran parte de su energía la gastan en huir de otras personas.

"Yo estoy mal - Tú estás mal".

Esta posición ante la vida muestra una actitud desesperada, presentándose sin esperanza alguna; las personas que se encuentran en esta posición consumen la mayor parte de su energía sin lograr nada con otras personas o con sus propias vidas.

Es difícil imaginar que alguien toda su vida la pase sin

recibir una caricia, aún los que tuvieron una madre que odiaba hacer caricias sin duda encontraron a otras personas capaces de compadecerse de una persona en esta situación y que los acariciara. Sin embargo, si una persona llega a la conclusión de que tú estás mal, esto lo aplica a todos los demás individuos y por lo tanto rechaza sus caricias por sinceras que puedan ser. En esto radica el carácter determinante de esta posición ante la vida, ya que el individuo deja de utilizar su Adulto con respecto a sus relaciones con los demás.

"Yo estoy bien - Tú estás mal".

Esta posición es de desconfianza ante la vida. Generalmente la mantienen personas que han sido golpeadas o tratadas con crueldad por personas mayores cuando eran pequeñas, los individuos que basan sus vidas en esta posición usan gran parte de sus energías en liberarse de otros individuos.

En la posición "Yo estoy bien - Tú estás mal", la persona sufre por falta de cariño, las caricias sólo son buenas si la persona que acaricia es buena; y un factor muy importante es que en esta posición no hay personas buenas. Así vemos como hay individuos que gustan rodearse de una corte de aduladores para que los alaben y los acaricien masivamente. Aunque saben que no son caricias auténticas, ya que ha tenido que organizarlas él mismo, de la misma manera que al principio tuvo que "acariciarse" él mismo.

Cuanto más lo alaban más los desprecia, hasta que por fin los rechaza a todos en favor de un nuevo grupo de aduladores.

"Yo estoy bien - Tú estás bien".

Esta es la cuarta posición -donde tenemos puestas nuestras esperanzas- es la posición de la vida escogida con racionalidad.

Es la decisión del Adulto. La adopta el individuo después de haber tenido un gran número de experiencias positivas (estar bien) con otras personas y saca como conclusión lo siguiente: "Todas las personas son importantes (felices), luego tú y yo somos importantes". Esta es la única posición saludable ante la vida, aún cuando el individuo que la adopta continúa experimentando algunos sentimientos negativos. Sin embargo, el individuo se conoce a sí mismo lo suficientemente bien para comprender lo que sucede con su Adulto. Puede por lo tanto, llevarse bien con otras personas y vivir su vida, en lugar de entregarse a la depresión, desesperación o a un impulso de hacer al mundo menos feliz librándose de otras personas.

## TEMA 7.- TEORIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

El estudio del comportamiento humano, lleva al hombre al planteamiento de diferentes teorías que finalmente parecen complementarse.

La conducta humana está determinada por una creatividad orientada a la consecución de una meta.

El motivo o motor de la actividad estará definido como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos del individuo, pudiendo ser conscientes o subconscientes. Entonces, la actividad desarrollada por el hombre para conseguir una meta, conforma su conducta.

Todo ser humano está sujeto a gran cantidad de necesidades y motivos para desarrollar una actividad, reflejando un comportamiento. El factor determinante de la dirección de la acción, está dado por la fuerza o peso del motivo, para el sujeto, de acuerdo al siguiente modelo de conducta:

Estímulo, Necesidad, Conducta, Satisfacción.

La persona recibe un Estímulo, provocándole una Necesidad; Esto ocasiona un estado de desequilibrio en el sujeto, respondiendo a través de acciones o Conducta encaminada al logro de una meta (Satisfacción) buscando el equilibrio. Si se logra la Satisfacción, un nuevo y diferente Estímulo ocupa el lugar del anterior, reiniciándose el ciclo; Si no se satisface la Necesidad inicial, el Estímulo será afectado violentamente por la Insatisfacción de la Necesidad. Si persiste la Insatisfacción, aparece entonces la Frustración.

tracción como un retroceso en la Conducta.

De esta manera, el humano estará orientando sus actividades hacia el logro de satisfactores, sin embargo, ésto no lo hará entropicamente, sino a través del paso, que la necesidad representa para el hombre.

### 7.1 Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

Maslow plantea que el comportamiento del hombre, tenderá a la satisfacción de sus necesidades a través del siguiente orden:

- Fisiológicas
- Seguridad
- Afiliación
- Estima o reconocimiento Social
- Autorrealización.

"Las necesidades Fisiológicas son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser más fuertes mientras no se las satisface en alguna medida. Son las necesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma." (1) Mientras el individuo, no satisfaga este nivel, en forma aceptable, su energía estará dedicada al logro de su supervivencia y los otros factores le motivarán debilmente.

Cuando el nivel anterior ha sido cubierto, satisfactoriamente para el sujeto, las necesidades de Seguridad, ocuparán el lugar principal dentro de su actividad. "Estas consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las

(1) Blanchard K. y Hersey P. La Administración y el Comportamiento Humano, Ed. Técnica, 1977, p.32

necesidades fisiológicas fundamentales" (2) puede traducirse en la autoconservación de los satisfactores presentes y en la prevención de los satisfactores del futuro. Si estos elementos son puestos en peligro, lo demás no tendrá importancia para el hombre.

Al lograr una cierta estabilidad en los satisfactores para los niveles anteriores, "la afiliación o aceptación surgirá como la necesidad dominante de la estructura. Siendo el hombre un ser social, tiene necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos", (3) de esta manera, no se concretará a pertenecer a un solo grupo, buscará su relación con varios, dentro del ramo de su interés y actividad. Una vez dentro de esos grupos, no será suficiente la membrecía al grupo o grupos, sino, tendrá la necesidad de Estima, ya sea air su labor dentro del grupo o por su actividad personal, ocupando esta necesidad el punto principal de su comportamiento. "La mayoría de la gente necesita tener una alta valoración de sí misma que esté firmemente basada en la realidad: en el reconocimiento y en el respeto de los demás". (4) Al satisfacer suficientemente la Estima, el hombre alimenta su autoimagen, obteniendo seguridad y control en sí mismo, así como influencia en su medio.

Cuando el individuo no puede satisfacer la Estima a través de un Comportamiento Constructivo, lo hará recurriendo a cualquier actividad, aún delictiva, con objeto de obtener el Reconocimiento ó Estima, que en este caso serán negativos, por parte de la sociedad donde desarrolla su actividad. (5) Una vez que la Estima empieza a satisfacerse convenientemente,

(2) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 33

(3) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 33

(4) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 33

temente, la Autorrealización o necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno mismo, toma un primer lugar en las necesidades del individuo.

Maslow dijo: "Lo que un hombre puede ser, debe ser." (6) La Autorrealización es entonces, el deseo del hombre, de convertirse en aquello que se sabe capaz de llegar a ser.

El desarrollo y maduración Bio-Psico-Social del hombre, de su organismo y su vinculación con el medio ambiente, delinearán los diferentes satisfactores a cada uno de los niveles de necesidades planteados por Maslow. En la misma forma, señala el autor, no será necesaria la satisfacción total de un nivel para que el sujeto tienda a satisfacer las necesidades de los niveles superiores. También indica que no por haber satisfecho algunos niveles, éstos perderán su efecto motivador, sino, el individuo ha podido encontrar el equilibrio en esos niveles; y lo mantiene, pero si este equilibrio es afectado, el hombre dejará sus -- otras actividades para reestablecerlo y en esa forma continuar su desarrollo.

De hecho, una nueva presentación de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, hace partir a éstas de un solo punto: El dinamismo psíquico como tendencia natural al cambio y necesidad de expansión Bio-psico-social.

El dinamismo psíquico (adaptación, ajuste y reorganización) es considerado frecuentemente como la tendencia al equilibrio y al reposo. La ruptura del equilibrio, provoca la tensión y la actividad, mediante las cuales se tratará de reestablecer el equilibrio. Visto de otra manera, el desequilibrio provoca una necesidad; la actividad se desarrolla por la fuer

(5) Ver Posiciones ante la Vida, Tema 6 de estos apuntes.

(6) Citado por Blanchard K y Hersey P. Ibidem, p. 34

za de la necesidad, tendiendo al nuevo equilibrio.

Quando se logra un equilibrio en un nivel de necesidades, se provoca un desequilibrio en el siguiente nivel:

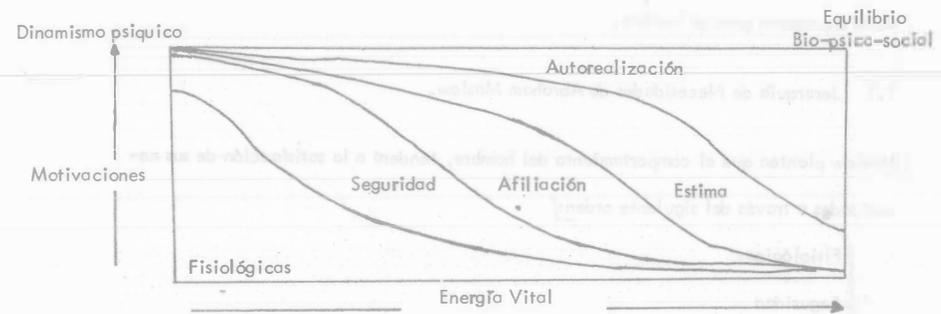


Fig. 7-1

El estado de reposo y equilibrio psíquico sólo se da en el área de las necesidades de autorrealización, toda vez que éstas han sido satisfechas; una vez que el hombre en virtud de la conciencia de sí mismo y de su conocimiento trascendente penetra y transforma todas las necesidades en un ideal de realización más plena saturando la mayor parte de sus actividades.

Podemos decir que la energía vital empleada en la búsqueda del equilibrio psíquico no constituye solamente la búsqueda de la satisfacción de necesidades, sino principalmente un esfuerzo más o menos consciente hacia formas ideales de realización. Además este impulso a la realización por medio del contacto con los demás (Reconocimiento Social y

Afiliación) y consigo mismo (Seguridad y Fisiológicas) sigue la curva de crecimiento de la existencia humana.

Es aquí donde se fija el tiempo del individuo en relación con su actividad y la explicación del bajo rendimiento, la frustración y la pérdida de energías a través de la angustia.

¿Qué sucede, por ejemplo, cuando un sujeto que ocupa un cargo en donde debiera tomar decisiones sobre otras gentes, no ha satisfecho sus necesidades de afiliación? Se angustiara demasiado en encontrar la aprobación de los demás, a la vez que se aferrará a su incompetencia. Se dice que el cargo "le viene grande". El sujeto (I) está colocado organizativamente, muy por encima de su verdadera capacidad.

Por el contrario, un sujeto con las necesidades de reconocimiento social satisfechas, - ocupa un cargo que sólo responde a las necesidades de seguridad, experimentará en sí una profunda frustración, a la larga lo hará retroceder en la dinámica de su satisfacción: El cargo "le viene chico". El sujeto (II) está muy por debajo de su verdadera capacidad.

Finalmente, quien haya logrado su equilibrio psíquico a través de la satisfacción de las necesidades de autorrealización, lo mismo le dará estar arriba que abajo: El conoce sus posibilidades y limitaciones, a través del reconocimiento social y la afiliación tendrá la estima suficiente en su medio externo, a través de la seguridad que experimenta y las necesidades fisiológicas satisfechas vivirá también su equilibrio interno.

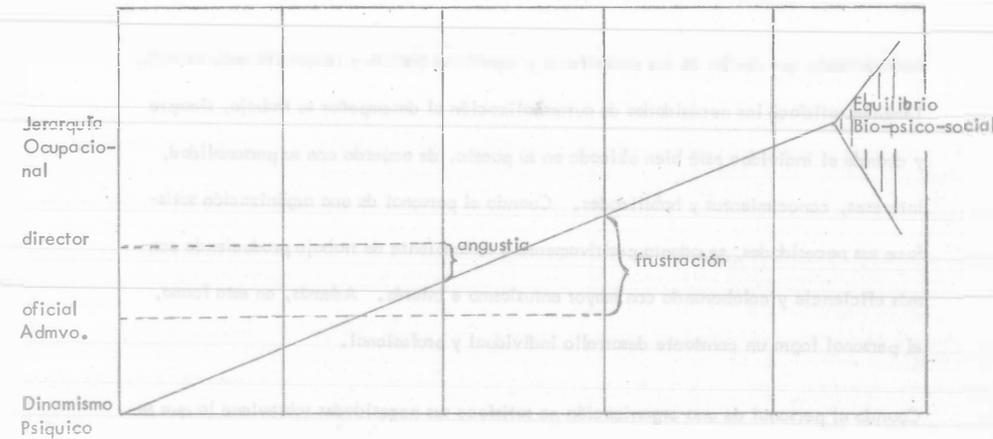


Fig. 7.2

En este caso, la angustia, si se hace consciente, podrá servir para salir adelante y pasar, a fuerza de empuje, a un nuevo nivel. En esto consiste la superación. No sucede así con la frustración que siempre será un elemento negativo, e incluso puede convertirse en patológico. La angustia hará salir al sujeto (I) de su nivel de incompetencia y lo hará avanzar al encuentro con la línea ascendente de la dinámica de satisfacción donde realmente "dará el ancho". Mientras al sujeto (II) la frustración lo hará retroceder también al encuentro de la línea de la Dinámica de la Satisfacción.

#### ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

Todo individuo que labora en una organización busca satisfacer sus necesidades a través de diferentes medios tales como el salario y las prestaciones (fisiológicas y de seguridad), el prestigio y el ser miembro de un grupo de trabajo (afiliación), así como también el re

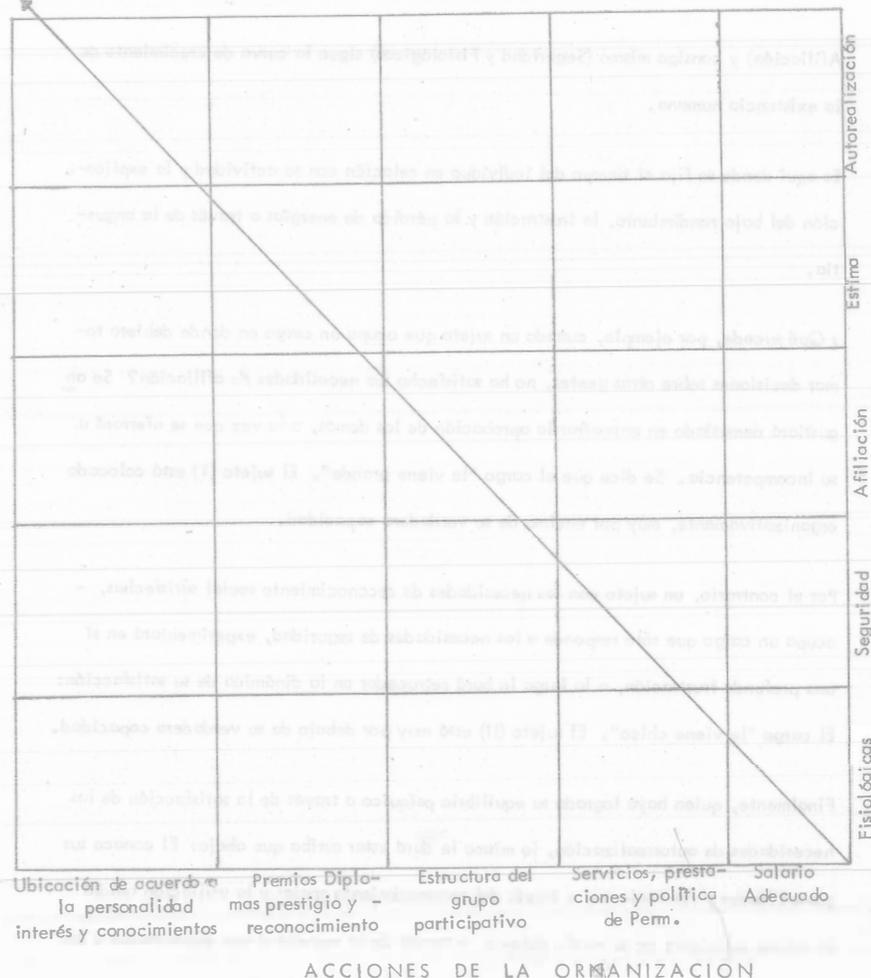
conocimiento que recibe de sus compañeros y superiores (estima y reconocimiento social). También satisface las necesidades de autorrealización al desempeñar su trabajo, siempre y cuando el individuo esté bien ubicado en su puesto, de acuerdo con su personalidad, intereses, conocimientos y habilidades. Cuando el personal de una organización satisface sus necesidades, se adapta positivamente a su ambiente de trabajo produciendo con más eficiencia y colaborando con mayor entusiasmo e interés. Además, en esta forma, el personal logra un constante desarrollo individual y profesional.

Cuando el personal de una organización no satisface sus necesidades sobreviene lo que se conoce como frustración, resultado de la insatisfacción. La frustración produce inadaptación y agresividad lo que se traduce en:

- Baja productividad
- Ausentismo
- Quejas
- Accidentes de trabajo
- Conflictos
- Descontento y baja moral
- "Tortuguismo"
- Apatía.

En la siguiente gráfica presentamos el estado ideal de las acciones de la organización - respecto a la satisfacción de las necesidades de su personal .

Organización Individual



NECESIDADES DEL INDIVIDUO  
FIG. 7.3

Los beneficios que se obtienen con un programa de acciones en relación a las necesidades son múltiples:

- Mayor eficiencia
- Ahorro de tiempo
- Mayor satisfacción personal
- Mayor integración del personal
- Mejor ambiente de trabajo
- Mayor grado de desarrollo personal
- Reducción de problemas humanos.

#### 7.2 Teorías x, y de Douglas Mc Gregor.

En el apartado anterior, vimos que el hombre sigue, en la mayoría de los casos, las prioridades marcadas en la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. También pudo apreciarse el nivel de participación que debe desempeñar la Empresa para el logro de los objetivos del individuo.

Las teorías x e y, plantean una serie de supuestos sobre el trabajador, dando a la Administración una pauta sobre el estilo a seguir.

"La teoría X: el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, postula lo siguiente:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijas, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad". (7)

"La teoría Y: La integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, indica lo siguiente:

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

(7) Mc Gregor D. El aspecto Humano de las Empresas. Ed. Diana 1974, págs. 43 y 44

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte. (8)

Como puede apreciarse, la teoría X plantea una posición de desconfianza del administrador con respecto al desarrollo del trabajador, no así la teoría Y en la cual, el desarrollo del individuo y de la empresa, son planteados en forma integral.

Asociando ambas teorías con la Jerarquía de Necesidades de Maslow, tendremos que -- aquella empresa guiada por los postulados de la teoría X, permitirá a sus trabajadores satisfacer sus niveles Fisiológicos y de Seguridad, mediante salarios y prestaciones, pero difícilmente proporcionará facilidades para los niveles superiores debido a la desconfianza en el ser humano, adoptando una posición Yo estoy Bien, tú estás mal, (9), por otra parte, la empresa que se apega a la teoría Y, ofrece a sus empleados, los satisfactores a los niveles Fisiológicos y de Seguridad, permitiendo y procurando que su personal satisfaga los niveles de Afiliación, Estima y Autorrealización dentro del ambiente laboral, ya que a través del propio trabajo y en beneficio de éste, se propiciará la creatividad, inventiva e iniciativa que alimentarán los niveles superiores de la jerarquía, adoptando tanto empresario como trabajador la posición Yo estoy bien, tú estás bien (9).

(8) Mc. Gregor D. Ibidem pgs. 55, 57 y 58

(9) Ver tema 6 Posiciones Ante la Vida, Análisis Transaccional.

### 7.3 Teoría Inmadurez-Madurez de Chris Argyris.

Al comparar los supuestos de las teorías X e Y, resultará claro reconocer en la teoría Y, el camino para la administración de las empresas modernas, sin embargo, esto no ocurre más que en un pequeño porcentaje de nuestras organizaciones, en consecuencia, la mayoría de las personas son tratadas actualmente como seres inmaduros (niños (10)).

Lo anterior ha provocado infinidad de problemas sociales y organizacionales que afectan grandemente la productividad y la misma creatividad.

Chris Argyris examinó gran cantidad de empresas industriales con objeto de determinar el efecto de esta práctica administrativa, sobre la conducta humana y el desarrollo personal en el ambiente de trabajo (11).

Según las investigaciones de Argyris, deben darse siete cambios en la personalidad de un individuo, para que con los años pase de la Inmadurez a la Madurez.

"Primero, un individuo avanza de un estado pasivo en tanto que niño a un estado de creciente actividad en tanto que adulto (12). Segundo, un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa como adulto. Tercero, un individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras. Cuarto, un individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto. Quinto, la perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero al madurar su perspectiva temporal se amplía para incluir

(10) Ver teoría del P.A.N. Tema 6, Análisis Transaccional.

(11) Referencia tomada de Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 61

(12) Argyris utiliza los términos Niño y Adulto desde el punto de vista cronológico, no

el pasado y el futuro. Sexto, un individuo como niño está subordinado a todos, pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto. Séptimo, como niño, un individuo carece de conciencia de un "yo", pero como adulto, no sólo está consciente de ésto, sino que es capaz de controlarle".(13)

Argyris plantea que estos cambios deberán darse en un continuo, permitiendo al individuo pasar de la Inmadurez a la Madurez.

Nuevamente, al igual que en el caso de las Teorías X e Y, resulta claro ver el papel que deberá desempeñar la Organización para propiciar en sus trabajadores, la oportunidad de lograr la Madurez a través del desempeño de sus labores.

Lo anterior, implica que el hombre puede auto-dirigirse hacia la creatividad en el trabajo, si es motivado adecuadamente, pudiendo alcanzar la Madurez a través de un clima de trabajo fundamentado en la teoría Y. Kenneth Blanchard y Paul Hersey, presentan un cuadro resumen de las teorías X-Y y de la de Inmadurez-Madurez, que puede ser relacionado en los siguientes cuadros (14):

| Teoría X   | Inmadurez     |
|--|---------------|
| 1 El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.                               | 1 Pasividad   |
| 2 La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas. | 2 Dependencia |

desde la teoría de P.A.N. (Tema 6) sin embargo puede encontrarse una relación buena con el análisis Transaccional.

(13) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 62

(14) Blanchard K y Hersey P. Ibidem, Teoría X-Y p. 60, Teoría Inmadurez-Madurez P. 63.

|   |  |
|---|--|
| 3 La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.                   | 3 pocas maneras de comportarse         |
| 4 La motivación ocurre sólo en los niveles Fisiológico y de Seguridad.  | 4 Intereses erráticos y superficiales. |
| 5 La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización. | 5 Perspectiva temporal corta.          |
|   | 6 Posición subordinada.                |
|   | 7 Falta de conciencia del "yo"         |

Lo anterior, nos muestra una relación de los puntos de la teoría X con la Inmadurez, sin embargo difieren en sentido de que el trabajo bajo X será más estático que dinámico y que a través de la dinámica aplicada al continuo de Inmadurez podrá alcanzarse la madurez.

| Teoría Y  | Madurez   |
|---|---|
| 1 Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.  | 1 Mayor actividad                               |
| 2 El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.   | 2 Independencia                                 |
| 3 La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.      | 3 Capacidad para comportarse de muchas maneras. |
| 4 La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológico y de seguridad. | 4 Intereses más profundos y fuertes.            |
| 5 Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.                        | 5 Perspectiva temporal larga (pasado y futuro). |
|   | 6 Posición de igualdad y de superioridad.       |
|   | 7 Conciencia y control del "yo"                 |

Los conceptos de Madurez, encuadran en los postulados de la teoría Y, por lo que una organización trabajando con la teoría Y, propiciará la madurez del personal.

#### 7.4 Teoría Motivación-Higiene de Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg, realiza una serie de estudios en diferentes empresas de la ciudad de Pittsburg, entrevistando a ingenieros y contadores.

Como resultado de su investigación, plantea la teoría de Motivación-Higiene que enfoca al Comportamiento Humano desde otro ángulo.

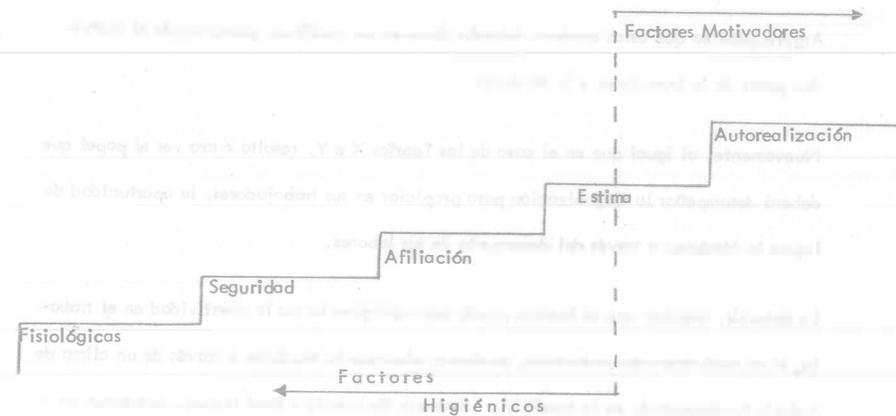
Herzberg concluye que al hombre afectan dos tipos de necesidades, independientes unas de otras, a las que denomina como factores Higiénicos y factores Motivadores. Así mismo, estos factores influenciarán la conducta en forma diferente. "Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba. Por otro lado, cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo" (15). Define los factores Higiénicos, como las políticas, administración, supervisión, relaciones laborales, relaciones interpersonales, prestaciones económicas, dinero y seguridad; relacionando el término higiénico con el significado médico de preventivo y ambiental. Estos factores no provocarán en sí un aumento en productividad, pero si evitarán que ésta baje de su nivel acostumbrado.

Señala como factores Motivadores aquellos "satisfactores que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción" (16). Utiliza el término de Motivadores, porque los factores parecen tener efectos constructivos sobre el empleo, ofreciendo frecuentemente, un aumento en la productividad del individuo según señalan Blanchard y Hersey. Las teorías de Motivación-Higiene y la de Jerarquía de Necesidades de Maslow,

(15) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 66

(16) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 67

pueden ser relacionadas según la siguiente figura (17):



Así mismo, señalan, las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y parte de las de estima, son los factores higiénicos. Las necesidades de estima, son divididas debido a la diferencia entre status como tal, y reconocimiento, estableciendo que el status es resultado de la posición organizativa que desempeña el sujeto y el reconocimiento, deberá de ganarse y ser otorgado por los demás. Por tanto, el status es clasificado junto con las necesidades encuadradas en los factores higiénicos; y el reconocimiento estará dado junto con la autorrealización.

(17) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 67

El anterior planteamiento sobre los factores higiénicos y los motivadores, indican que el diseño del trabajo deberá estar de tal forma fundamentado que permita satisfacer los factores higiénicos pero principalmente los motivadores, ya que éstos últimos serán los que permitan al hombre trabajar y lograr el máximo de su productividad, así como la obtención de satisfactores para los niveles de Estima (Reconocimiento Social) y Autorrealización.

Lo anterior, podrá lograrse a través del Enriquecimiento del Trabajo o del Puesto. "Con enriquecimiento del puesto queremos decir acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo". (18)

(18) Blanchard K y Hersey P. Ibidem p. 70

#### Bibliografía Tema 7

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Blanchard Kenneth | La Administración y el Comportamiento Humano. |
| Hersey Paul       | Ed. Técnica 1977.                             |
| Mc Gregor Douglas | El Aspecto Humano de las Empresas.            |
|                   | Ed. Diana 1974.                               |

## TEMA 8: NUEVAS ORIENTACIONES DE LA ORGANIZACION HUMANA.

## 8.1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (DO)

Es una de las técnicas de Administración Participativa más conocidas es el Desarrollo Organizacional (DO); se puede considerar que es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso de cambio de los mismos. El DO es una técnica nueva, -- tiene aproximadamente 16 años de estar en desarrollo y experimentación, por lo que su forma y valor reales no están aún bien definidos. Sin embargo, lo consideramos como un método prometedor para desarrollar el verdadero conocimiento del mundo futuro.

Definición.

Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, las cuales aplican conocimientos de las ciencias del comportamiento.

(1).- Es un esfuerzo de cambio planificado.

Un programa de DO implica un diagnóstico sistemático de la organi-

zación, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.

(2).- Que compromete al "sistema" integral en la Organización.

Un esfuerzo de Desarrollo Organizacional está relacionado con un -- cambio estructural total de la organización, tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que -- trabajan con subpartes de la organización, pero el "sistema" que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para -- determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy -- generales del ambiente.

(3).- Administrado desde la alta gerencia.

*Poner ejemplo del Bennis*

Para un esfuerzo de Desarrollo Organizacional, la alta gerencia del sistema tiene una intervención personal en el programa y sus resultados. Ellos participan activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que deben participar en las mismas actividades que los otros, sino que deben tener conocimiento y penetración con los objetivos del programa y apoyar activamente los -- métodos utilizados para el logro de los mismos.

(4).- Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Para entender los objetivos del Desarrollo Organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal" efectiva y sana.

¿Cuáles serían sus características?. Muchos escritores y profesionales de este campo han propuesto definiciones al respecto, aunque difieren en detalles, indican un fuerte consenso de lo que es una sana organización en operación.

(5).- El Desarrollo Organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planeadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

#### CARACTERISTICAS BASICAS DEL DO.

1a.- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias existen enormes diferencias, en algunos casos no se usa nada más complicado que un cuestionario o una discusión de grupo, en otros casos se usan sesiones bastante elaboradas de entrenamiento en sensibilización. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el DO casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional (la variable constituida por las personas) como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

2a.- Consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

Bennis nos dice al respecto:

"Los casos de Desarrollo Organizacional en los que he intervenido en los últimos diez años, aproximadamente, han tenido que ver problemas de comunicación (en particular ascendente), conflicto entre grupos, cuestiones de liderazgo, cuestiones de identificación y destino, (casi siempre a causa de crecimiento espectacular o de adelantos tecnológicos), cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados (en particular para los profesionistas) y cuestiones de eficiencia organizacional medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicios, costos e índices de rotación de personal en un tiempo determinado"(10)

3a.- El DO es una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental. Aplicando mucho la retroalimentación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, generando datos de público conocimiento y experiencias, que constituyen la base para la planeación y la acción.

(10) Bennis Warren G. Serie de Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, S.A. (1973) p. 13.

4a.- Los agentes de cambio son en su mayoría extraños a la organización. Hay pocos ejemplos de sobresalientes agentes internos de cambio; lógicamente en las etapas iniciales son casi indispensables -- los agentes externos. Esto es cierto por muchas razones, de las -- cuales no es la menor el hecho de que, según el criterio general, -- una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia -- que una interna.

5a.- El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes de la organización.]

"Colaboración" es una palabra difícil de definir con precisión pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

6a.- Consiste en que los agentes de cambio compartan una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a las organizaciones. La realización de estos valores llevará finalmente a un sistema, no sólo más humano y participativo, -- sino también más eficiente.

7a.- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas que se persiguen generalmen

te son:

- a) El mejoramiento en la competencia interpersonal.
- b) Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- c) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- d) Desarrollo de una "administración por equipos" entre los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- e) Desarrollo de mejores métodos para "solución de conflictos"

8a.- El DO es un esfuerzo a largo plazo y esta característica es -- uno de los principales problemas dentro del mismo, porque la mayoría de los sistemas de remuneración, están basados en la recompensa por el logro de objetivos de "utilidad" a corto plazo. La mayoría de los líderes de organizaciones son impacientes con los esfuerzos de mejoras que toman largo tiempo. Sin embargo, si ha de efectuarse y mantenerse un verdadero cambio, debe haber un compromiso a largo plazo y buena voluntad, logrando al mismo tiempo cumplir con los objetivos a corto plazo.

SUPUESTOS BASICOS DEL DO.

1.- El trabajo organizado, tanto en función de las necesidades de -

las personas como de los requerimientos organizacionales, tiende a una mayor productividad y a una mejor calidad de la producción.

2.- Las motivaciones de los miembros de la mayoría de las organizaciones no están en la línea del menor esfuerzo, sino de la búsqueda de trabajos que les son destinados.

3.- La base de la organización en las empresas la constituyen grupos humanos, por tanto las unidades básicas de cambio, son los grupos en la primera etapa y los individuos como esencia.

4.- El no tomar en cuenta y reprimir sentimientos de la gente, respecto a la orientación de la empresa, afecta negativamente a la solución de los problemas, al desarrollo del personal y a la satisfacción por el trabajo.

#### HIPOTESIS BASICAS DEL DO.

1.- Para cada época se crea la forma de organización más apropiada al medio y en nuestra etapa se están produciendo ciertos cambios sin paralelo, que hacen necesario revitalizar y reconstruir las organizaciones.

2.- La única forma viable de cambiar las organizaciones es cambiando su cultura, es decir, cambiar los sistemas de los cuales trabaja y vive la gente.

3.- Se requiere que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social, es decir la conciencia de uno mismo.

#### TECNICAS DEL DO.

Las técnicas principales que utiliza el DO para el logro de sus objetivos son las siguientes:

- a) Desarrollo de equipos.
- b) Relaciones entre grupos.
- c) Fijación de objetivos y planeamiento.
- d) Educación: Proporcionar conocimientos y habilidades, a los participantes individuales.

El método que emplea el DO en la aplicación de estas técnicas es el proceso llamado de investigación activa, que consta de tres fases:

- 1) Recopilación de datos entre los individuos y los grupos.
- 2) Retroalimentación (feed-back) al ejecutivo o grupo responsable en la organización.
- 3) Realización conjunta del plan de acción basado en la retroalimentación.

#### FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.- Integración de grupos. Esta fase se centra en la identifica--

ción de problemas en base a hechos y no en juicios para la solución de dichos problemas, se basa en acciones y no en planes de los grupos de trabajo. Las relaciones interpersonales de un equipo pueden mejorarse creando nuevos patrones de comunicación; buscando apertura en la expresión de ideas y sentimientos; aumentando el grado de comprensión y aceptación entre los miembros; dialogando acerca de los problemas de autoridad y jerarquía; incrementando la confianza y el respeto, esforzándose en un mejor manejo de conflictos.

2.- Solución entre grupos interdisciplinarios.

3.- Reunión de confrontación. Es un mecanismo para la solución de problemas una vez que se sabe que éstos existen. Se reúne el grupo o grupos implicados en el conflicto, se ordenan y se exponen los problemas y las distintas actitudes que se derivan de ellos, al final se hacen compromisos de acción fijando los objetivos y asignando las tareas.

4.- Fijación de metas, objetivos y planeación para lograrlas. Los grupos de supervisores y subordinados de toda la organización, emprenden un mejoramiento de las actuaciones fijando metas y objetivos factibles de alcanzar, comprometiéndose mutuamente a cumplirlas y haciendo revisiones constantes de sus avances.

5.- Asesoría. Aquí interviene una tercera persona con experiencia

que ayuda en el diagnóstico, comprensión y solución de los problemas humanos difíciles. A menudo los ejecutivos pueden servirse de una relación continua y estrecha con alguien que está fuera de su grupo (consultor interno y externo) para compartir y analizar previamente los problemas.

Uno de los mejores procedimientos para llevar a cabo cada uno de los puntos anteriores nos lo proporciona el método llamado TKJ, el cual exponemos en el tema 11-2.

OBJETIVOS DEL DO.

A pesar de que los objetivos específicos del DO varían según el diagnóstico de los problemas de la organización, algunos aparecen en forma típica. Estos objetivos revelan problemas comunes en las organizaciones que obstaculizan el desarrollo creativo del potencial humano dentro de la organización y son los siguientes:

1.- Crear confianza entre los individuos y grupos de la organización y entre los diferentes niveles de jerarquía.

2.- Forjar un clima abierto para la solución de problemas, para confrontar tanto los de grupo como los que surgen entre los grupos, esto en oposición a las actitudes de "esconder los problemas bajo la alfombra" o de simplemente "suavizar las cosas".

3.- Establecer la responsabilidad de la toma de decisiones tan cer

ca del foco de información y origen del problema como sea posible, en lugar de concentrar la responsabilidad en un solo nivel de la jerarquía.

4.- Incrementar el sentido de propiedad de las metas en todos los miembros de la organización.

5.- Aumentar la colaboración entre las personas y grupos interdependientes. "La gente apoya lo que ayuda a crear". A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

6.- Crear las condiciones para que los conflictos se hagan visibles y puedan ser manejados.

Donde hay competencia, ésta se utiliza para incrementar la realización de objetivos de trabajo.

7.- Hacer conciente el "proceso de grupo" y sus consecuencias en la actuación, es decir, ayudar a las personas a ver claramente lo que sucede a los miembros del grupo cuando éste trabaja junto en alguna tarea, por ejemplo: comunicación, influencia, sentimientos, tipo de liderazgo y disputas, relaciones de intergrupos, cómo se maneja el conflicto, etc.

Los objetivos del DO se alcanzan por medio de intervenciones plani-

ficadas sobre la base de descubrimientos en la investigación e hipótesis teóricas de las ciencias de la conducta. Se auxilia a la organización en el análisis de sus actuales formas de trabajo, sus normas y valores y se les ayuda a crear y evaluar nuevos métodos de trabajo. A relacionar y recompensar a los miembros del sistema.

#### VALORES DEL DO.

Hay un conjunto de valores subyacentes relativos a la naturaleza del hombre y su trabajo en el ambiente organizacional, que ejerce una influencia poderosa sobre el proceso y la tecnología, para desarrollar organizaciones que funcionen más plenamente. Estos valores se podrían describir en la siguiente manera:

- 1.- Proporcionar oportunidades a la gente para desarrollarse como seres humanos en vez de ser sólo recursos en el proceso de la productividad.
- 2.- Proporcionar oportunidades no solamente a cada miembro de la organización sino también a la organización en sí, para desarrollarse en toda su potencialidad.
- 3.- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- 4.- Tratar de crear un ambiente en el cual sea posible encontrar trabajo significativo y que presente retos.

5.- Proporcionar oportunidades a las personas dentro de la organización para incrementar sus relaciones de trabajo, con la organización y con el medio ambiente externo.

6.- Tratar a cada ser humano como una persona con un juego complejo de necesidades, de las cuales todas son importantes en su trabajo y en su vida.

#### TIPOS DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES QUE DEMANDAN ESTUDIOS DE DO.

Una condición esencial de cualquier programa efectivo de cambio, es que alguien en una posición estratégica sienta realmente la necesidad del mismo. Como una regla general, si se contempla un cambio en la gente y en el modo como trabaja, debe haber una necesidad percibida en alguna parte estratégica de la organización. Enumeremos algunas clases de condiciones o necesidades que han dado ímpetu a programas de DO.

1.- La necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Es un hecho que muchos gerentes de pequeñas y grandes empresas, están hoy en día reexaminando las estrategias básicas mediante las cuales la organización está operando. Procuran modificar la estrategia total de la gerencia, cambiando los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneraciones, hay un cambio también en el concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesi-

dades, un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanísticos.

2.- La necesidad de hacer el clima organizacional más propicio a fin de satisfacer las necesidades individuales, así como la asimilación de otros apremiantes cambios.

Si un gerente general, o una persona de staff estratégicamente situada, o un suficiente número de personas importantes de jerarquía inmediata, sienten realmente esta necesidad, la organización se encuentra "lista" para algún esfuerzo de cambio planificado que satisfaga dicha necesidad.

3.- La necesidad de cambio de las normas culturales. Más y más gerentes se están dando cuenta de que realmente están administrando una "cultura" en sus propios valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder. Si hay una necesidad percibida de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de desarrollo organizacional es apropiado.

Por ejemplo, una gran y próspera compañía de alimentos, propiedad de dos familias, había operado exitosamente durante cincuenta años, todas las posiciones de la mitad de la estructura hacia arriba eran estrictamente para miembros de la familia, todas las acciones eran propiedad de la familia y una junta familiar

tomaba todas las decisiones sobre líneas de acción. Algunos de los miembros más progresistas de la familia se preocuparon por el estado de la empresa en estos tiempos de cambio; sintieron una fuerte necesidad de cambiar de una organización propiedad y control de una familia a una organización controlada por una persona extraña y administrada profesionalmente. El problema que se afrontaba era entonces, un cambio total en la cultura de la organización, con el fin de llegar a diferentes normas, diferentes reglas de juego y así en adelante. Esto requería un enorme esfuerzo de cambio de largo plazo con una variedad de estrategias e intervenciones, con el fin de que la gente aceptara las nuevas condiciones. Esto fue particularmente verdadero para aquellos que habían crecido dentro de la otra serie de condiciones cambiantes.

#### 4.- La necesidad de cambiar estructuras y funciones.

La administración clave toma conciencia de que "no estamos adecuadamente organizados", que el trabajo (por ejemplo) del departamento de investigación y el del departamento de desarrollo deben separarse o integrarse, que las funciones de servicio de la gerencia y las funciones de personal, deben depender del mismo vicepresidente; o que los gerentes de las sucursales deben tomar algunas de las actividades del staff de la casa matriz, etc. La necesidad percibida aquí y los problemas que se previenen al efectuar un importante cambio estructural o de funciones pueden

guiar a un esfuerzo de DO.

#### 5.- La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.

Como mencionamos anteriormente, uno de los mayores gastos de energía no funcional en las organizaciones es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos. Cuando esto se hace notable y llega a los altos gerentes, éstos están listos a iniciar los esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupala.

#### 6.- La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.

Cuando los gerentes advierten importantes brechas en las comunicaciones de arriba a abajo, o la carencia de información adecuada para tomar decisiones, pueden advertir la necesidad de acción para mejorar la situación. Numerosos estudios muestran que éste es un problema central en gran parte de la vida organizacional.

Blake y Mouton, en su libro sobre Desarrollo Organizacional<sup>(11)</sup> informan acerca de los estudios de varios cientos de ejecutivos en los cuales el obstáculo número uno para la excelencia organizacional, son los problemas de la comunicación, en relación no sólo con su estructura, sino también en la calidad de la misma.

#### 7.- La necesidad de mejor planeación.

(11) Blake/Mouton. Desarrollo Organizacional. El modelo de cuadro organizacional. Grid. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973.

Uno de los principales corolarios de la creciente complejidad de los negocios y las demandas variables del ambiente, es que la función de planeación que solía estar sumamente centralizada en la oficina del presidente o del director general, ahora debe ser desempeñada por un buen número de funcionarios que requieren esta habilidad y tienen poco entrenamiento formal en ella. Por consiguiente, sus prácticas de planeación, frecuentemente son imperfectas, sin elaboración y no muy efectivas. Al percibirse la gerencia acerca de esta condición, bien puede girar a un esfuerzo de toda la organización para mejorar la planeación y la fijación de objetivos.

#### 8.- La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones.

En el mundo de hoy, es más y más común que las compañías se fusionen, que las divisiones de las organizaciones se fusionen, que los subgrupos que realizan tareas semejantes se fusionen; en cada situación de fusión hay un socio que sobrevive y un socio absorbido.

Los problemas humanos concernientes a tal proceso son tremendos y pueden ser muy destructivos para el bienestar organizacional.

La advertencia de ellos o un resentimiento como resultado de una fusión reciente, bien puede ocasionar que la gerencia inicie un programa planificado para afrontar el problema.

#### 9.- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

Si la compañía se desplaza hacia un nuevo tipo de producto, debido a una fusión o una adquisición, debe desarrollar una estrategia de mercadotecnia enteramente diferente. Si una compañía que ha sido orientada a la investigación, la organización entera ha de adaptarse a nuevas relaciones de funciones y a nuevas relaciones de poder. En una agencia de publicidad, el patrón histórico era que los ejecutivos de ventas con quienes los clientes hacían todos sus negocios venían a ser la gente clave. Recientemente, con el advenimiento de la televisión y otros medios, los clientes quieren hablar directamente con el especialista en televisión o el especialista del medio y tienen menos necesidad de hablar con el ejecutivo de ventas. El ambiente de la agencia en relación con los clientes es radicalmente diferente.

Eso ha producido un trauma real en la gerencia, a medida que han cambiado los patrones de influencia. Ha sido necesario desarrollar un esfuerzo en toda la organización para examinar el cambio del ambiente, medir sus consecuencias y determinar los modos de afrontar las nuevas situaciones.

#### PASOS A SEGUIR PARA INTRODUCIR UN PROGRAMA DE DO EN UNA ORGANIZACION.

##### a) ENTREVISTAS.

Las entrevistas tiene por objeto el reunirse con los directivos de una determinada organización para que conozcan la importancia

de llevar a cabo dentro de la empresa un cambio planificado, así como de beneficios que recibirá toda la organización.

b) DIAGNOSTICO.

El diagnóstico es una etapa en la cual puede describirse la situación en la que se encuentra la empresa, teniendo cuidado de que no sea perjudicada o lleve conclusiones, es decir exenta de evaluaciones de la situación.

La información se obtiene por medio de la formulación cuidadosa de una serie de preguntas que nos permita definir el problema.

c) PLANEACION.

En base a la información recopilada la cual nos presenta los principales problemas y necesidades de la empresa se efectúa la planeación, dentro de la cual se plantean alternativas y métodos de cambio para la solución de dichos problemas.

d) INTRODUCCION DEL PROGRAMA.

Se toma la decisión sobre la alternativa que se crea más conveniente y se lleva a cabo la ejecución de ese programa, el secreto de una ejecución efectiva es, por supuesto, el grado de compromiso hacia el cambio que sienten ciertos participantes claves que deben ejecutarlo, los que deberán comprenderlo bien para comprometerse emocionalmente en el programa si se quiere efectuar

un cambio importante y duradero. Este entendimiento y compromiso se debe crear durante las fases de diagnóstico y planteamiento.

e) EVALUACION Y RETROALIMENTACION.

Los miembros de la organización comparan los resultados deseados del programa, con los resultados reales de él. Las discrepancias importantes se definen como problemas y se investigan las causas y las soluciones. Frecuentemente se descubre algún error en este proceso o se modifica un procedimiento rutinario, pero las repetidas discrepancias entre los planes y los resultados, hacen que la gente se detenga y explore las diferentes alternativas en el programa existente, en la estructura de la organización o en ambas, por medio de este proceso de retroalimentación (feedback) las organizaciones se agarran literalmente al futuro.

PROBLEMAS QUE AFRONTA EL DO Y SOLUCIONES.

Los problemas esenciales que se plantean a toda la organización pueden clasificarse en seis campos principales que son: Integración, influencia social, colaboración, adaptación, identificación y revitalización. Consideremos primero los problemas y veamos luego como las condiciones de nuestro siglo, caracterizadas por el constante cambio, han hecho que resulte anticuado el enfoque burocrático de estos problemas. Esto se halla representado en la tabla que a con-

tinuación mostramos, la cual empieza con el problema de cómo se pueden fusionar las necesidades del hombre con las necesidades y metas de la organización que lo emplea.

PROBLEMAS HUMANOS QUE AFRONTAN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORANEAS

| Problema | Soluciones burocráticas | Nuevas condiciones del Siglo XX. (solución participativa) |
|----------|-------------------------|---|
|----------|-------------------------|---|

Integración.

|   |  |  |
|---|--|--|
| Integración de las necesidades individuales con las metas organizacionales. | Ninguna solución porque no hay problema. El individuo concebido de modo muy simplificado y considerado como instrumento pasivo. No se presta atención entre personalidad y función por desempeñar. | Nacimientos de ciencias humanas y comprensión de la complejidad del hombre. Aspiraciones crecientes. Valores humanísticos. |
|---|--|--|

Influencia social.

|  |  |  |
|--|--|--|
| Distribución del poder y fuentes del poder y la autoridad. | Confianza explícita en el poder legal-racional, pero de hecho, uso del poder coercitivo sin limitación. En todo caso, una mezcla confusa, ambigua y cambiante de competencia, coerción y código legal. | Gerencia separada de la propiedad. Extensión de los sindicatos y de la educación general. Efectos negativos y no buscados de gobierno autoritario. |
|--|--|--|

Colaboración

|   |  |  |
|---|--|--|
| Creación de mecanismos para el control de conflictos. | La "regla de jerarquía" para resolver los conflictos entre distintos rangos de autoridad y la "regla de coordinación" para resolver los conflictos entre grupos del mismo nivel jerárquico. Lealtad. | Especialización y profesionalización y creciente necesidad de interdependencia. Jefatura demasiado compleja para el gobierno u omni-ciencia de un solo hombre. |
|---|--|--|

Adaptación.

|  |   |  |
|--|---|--|
| Respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente. | Ambiente estable, sencillo y previsible, tareas rutinarias. La adaptación al cambio ocurre de modo fortuito, accidental. Abundan las consecuencias imprevistas. | El medio que rodea a la empresa es más turbulento, menos previsible. Rapidez sin precedentes del cambio tecnológico. |
|--|---|--|

Identificación

|   |   |  |
|---|---|--|
| Con respecto a las metas organizacionales, logro de claridad, acuerdo de todos y compromiso para realizarlas. | La meta primordial de la organización es clara, sencilla y estable. | Creciente complejidad a causa de la diversidad, la capacidad para muchos fines y la movilidad intersectorial. Las funciones se hacen complejas, surgen la ambigüedad y los conflictos. |
|---|---|--|

Revitalización

|  |   |  |
|--|---|--|
| Tratamiento del crecimiento y la decadencia. | Suposición implícita de que el futuro será cierto y, por lo menos, básicamente similar al pasado. | Rápidos cambios en la tecnología, las tareas, la mano de obra, las materias primas, las normas y valores de la empresa y la sociedad hacen imperativo prestar atención constante al proceso de revisión. |
|--|---|--|

Tabla tomada del Tomo I de la Serie de Desarrollo Organizacional del Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973. p. 30 y 31.

## 8-2. SISTEMA PARTICIPATIVO DE RENSIS LIKERT.

### Antecedentes

Rensis Likert (5) y sus colaboradores del Instituto de Investigación Social, de la Universidad de Michigan, encontraron la necesidad de considerar que los recursos humanos y de capital, son activos que requieren de una adecuada administración.

Estudios realizados en numerosas organizaciones por Likert, dieron como resultado la implantación de programas de cambio en esas organizaciones.

El propósito de estos programas es colaborar a que las organizaciones pasen de la teoría X a la teoría Y; esto es, de una conducta inmadura, al estímulo y desarrollo de una conducta madura; de reconocer no únicamente los factores higiénicos, sino también los motivadores (teorías vistas, en el tema 7), coadyuvando en la satisfacción de los trabajadores.

Ya está demostrado que aún en los niveles bajos de una organización, las personas responden de un modo responsable y productivo a un ambiente de trabajo en el que el medio les dé la oportunidad de desarrollarse y madurar. La gente de esta manera, empieza a satisfacer sus necesidades de reconocimiento y autorrealización al participar en la planeación, organización, motivación y control de sus propias labores

En sus estudios Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden presentarse con un continuo del sistema 1 al 4. Estos sistemas pueden describirse de la siguiente manera:

(5) Likert Rensis The Human Organization Mc. Graw Hill 1967.

SISTEMA 1.- La Administración no tiene confianza en los subordinados, ya que éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se hacen en la cumbre y se dictan hacia abajo por un canal de mando. Los subordinados son obligados de una u otra forma a trabajar por temor, amenazas, castigos, recompensas o satisfacción ocasional de necesidades a lo sumo en los niveles fisiológicos y de seguridad. La poca interacción superior-subordinados que ocurre será generalmente con temor y desconfianza, aunque el proceso de control está altamente concentrado en la administración superior. Se forma por lo general una organización informal que se opone rotundamente a las metas de la organización formal.

SISTEMA 2.- La Administración tiene una confianza condescendiente en sus subordinados, aunque el grueso de las decisiones y el establecimiento de los objetivos de la organización se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas y algunos castigos.

Toda interacción superior-subordinados ocurre con cierta condescendencia por parte de los superiores, y con temor y cautela por parte de los subordinados; el proceso de control sigue concentrado en la administración superior, aunque parte de él es delegado a los niveles medio e inferiores. Normalmente se forma una organización informal, pero ésta, no siempre se opone a los objetivos de la organización formal.

SISTEMA 3.- La Administración tiene una confianza sustancial pero no

completa en los subordinados, aunque la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas, castigos ocasionales y cierta participación. Hay una cantidad regular de interacción superior-subordinados, a menudo con una cantidad razonable de confianza. También aspectos importantes del proceso de control son delegados con un sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores, como en los inferiores: puede formarse una organización informal, pero ésta opone poca resistencia a los objetivos de la organización.

SISTEMA 4. - La Administración tiene una confianza completa en los subordinados, la toma de decisiones está ampliamente extendida aunque bien integrada en toda la organización, la comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía sino también horizontalmente. Los trabajadores son motivados por la aportación y participación en la fijación de recompensas económicas, determinación de objetivos, mejoramiento de métodos y la evaluación del proceso realizado en su mayor parte en la consecución de los objetivos. Hay una interacción superior-subordinados amplia y amistosa, un alto grado de confianza. La responsabilidad de proceso de control está extendida, y todas las unidades inferiores participan en él, las organizaciones formal e informal son frecuentemente la misma; por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización tal como ellos mismos los han fijado. En resumen podemos concluir que el sistema 4 es un estilo de administración que se interesa primordialmente en las relaciones; se basa en el trabajo-

de quipo y la confianza mutua.

Como se ha observado el sistema 1 pone énfasis a la realización de tareas en un estilo administrativo autoritario y altamente estructurado. Por otro lado, los sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre dos extremos que se aproximan mucho a los supuestos de la Teoría X a la Teoría Y.

Por último el sistema 4 es considerado el más adecuado, pero pocos piensan que sus compañías lo utilicen eficazmente, éstas implicaciones han llevado a algunos administradores a realizar intentos para adaptar sus sistemas administrativos, de modo que se aproximen lo más posible al sistema 4. Los cambios necesarios para adoptar este último sistema no son fáciles; suponen una reeducación masiva de todas las personas implicadas; desde la alta administración, hasta los empleados de los niveles más bajos.

### 8.3. ADMINISTRACION CREATIVA DE SHIGERU KOBAYASHI.

#### Definición.

Es una organización constituida por grupos de trabajo participativos, que puede cambiar según la propia manera de pensar de las personas que la constituyen; debe ser una organización en la cual la efectividad del grupo de trabajo jamás se pierda bajo ninguna circunstancia, en donde cada miembro del grupo debe ser capaz de emprender una acción basada en su propia labor, voluntad e iniciativa. En otras palabras es una organización que motiva a las personas, garantiza la acción voluntaria de su parte sin fuerza desintegrada, en donde las personas realizan un trabajo significativo, que habilita a todos para luchar por el logro de los objetivos del grupo.

#### FORMACION DE GRUPOS PARTICIPATIVOS.

Según lo expuesto en el Capítulo IV y el presente Capítulo, es necesario tomar medidas que contrarresten los efectos negativos de la Administración autoritaria.

Hay que hacer un cambio hacia una administración basada en la confianza de los seres humanos y centrada en las necesidades y deseos de ellos.

Shigeru Kobayashi (1), nos dice al respecto: "Sólo los seres humanos proporcionan fluidéz. Sólo los seres humanos pueden generar innovaciones. Por consiguiente, es el momento de volvernos hacia los seres humanos, de motivarlos en el trabajo en lugar de negarles su humanidad.

En otras palabras, es necesario cambiar, de una administración orientada a las máquinas a una administración orientada a las personas".

(1) Kobavashi Shigeru, Administración Creativa. Editora Técnica, S. A. - 1975. Pag. 194.

El abolir las connotaciones de autoridad y poder llevar a cabo una acción creativa constante y orientada, deberá ser una organización creadora y de automotivación, de efectividad en el grupo de trabajo, dentro del cual sus miembros sean capaces de llevar a cabo acciones basadas en su voluntad e iniciativa.

La formación de grupos participativos permite que se alcancen las metas mencionadas, si estos grupos son pequeños, los resultados serán de mayor alcance.

El trabajo que se desarrolle en pequeños grupos es verdaderamente significativo para todos los miembros, permitiendo una comunicación interpersonal que es clave en esta técnica.

Es deseable que los grupos de trabajo fluctúen entre 5 y 7 personas, procurando no formar grupos más pequeños, ya que tienden a ser demasiado emocionales; en grupos mayores se pierde el contacto personal disminuyendo la participación individual.

Como nos dice Shigeru Kobayashi (2) "La organización que habilita a todos a buscar el logro de metas comunes sólo puede ser alcanzada en grupos pequeños. Toda organización puede aprovechar el poder místico de los grupos pequeños".

La formación de grupos temporales, permite obtener óptimos resultados, ayuda a los integrantes a remodelar su estructura mental para competir en la filosofía de la Administración Creativa. Permite acrecentar seguridad en sus habilidades y no en la permanencia del puesto.

(2) Ibidem.

ORGANIZACIÓN POR GRUPO PARTICIPATIVO

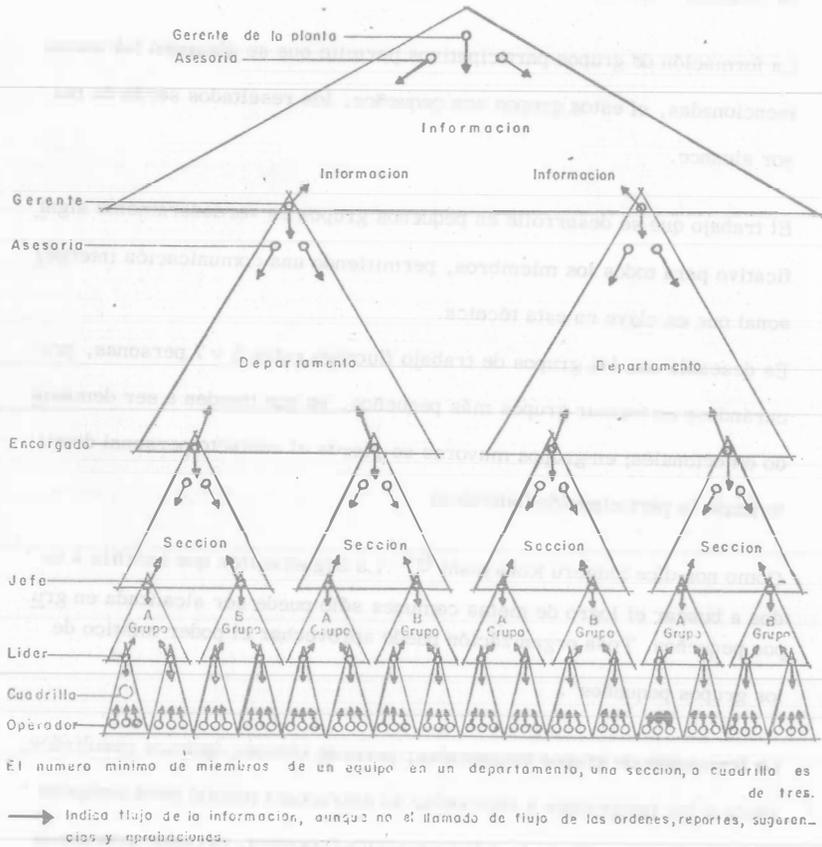


FIG. 8-1

Esta participación en grupo permite a cada uno de los miembros satisfacer las necesidades y aspiraciones legítimas del ser humano, elaborando sus propias metas y diseñando el camino para alcanzarlas, obteniendo el verdadero significado de la realización de su trabajo. Para que esto pueda realizarse es necesario que los individuos tengan satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad y encontrarse en una etapa de satisfacción de sus necesidades de afiliación y sociales.

El propósito de la Administración por Grupos Participativos es conjugar el logro de las metas de la organización simultáneamente al logro de las metas individuales. Esto podrá conseguirse mediante una organización de tipo celular (Figura 8-1).

ORGANIZACION CELULAR Y SU FUNCIONAMIENTO.

A diferencia de la organización tradicional en donde la interacción fundamental es superior-subordinado (Figura 8-2) y donde la toma de decisiones está dada esencialmente por los jefes, en la organización celular tanto la toma de decisiones como la supervisión, son llevadas a cabo por el propio grupo de trabajo (Figura 8-3).

Este tipo de organización emplea una estructura de grupo sobrelapado (Figura 8-4), en el cual cada grupo de trabajo se encuentra conectado al resto de la organización por medio de personas que son miembros de más de un grupo.

La base principal de este tipo de organización la denominaremos células, cada una de las cuales está formada por un grupo de personas. Una planta es integrada por una serie de células interconectadas vertical y hori-

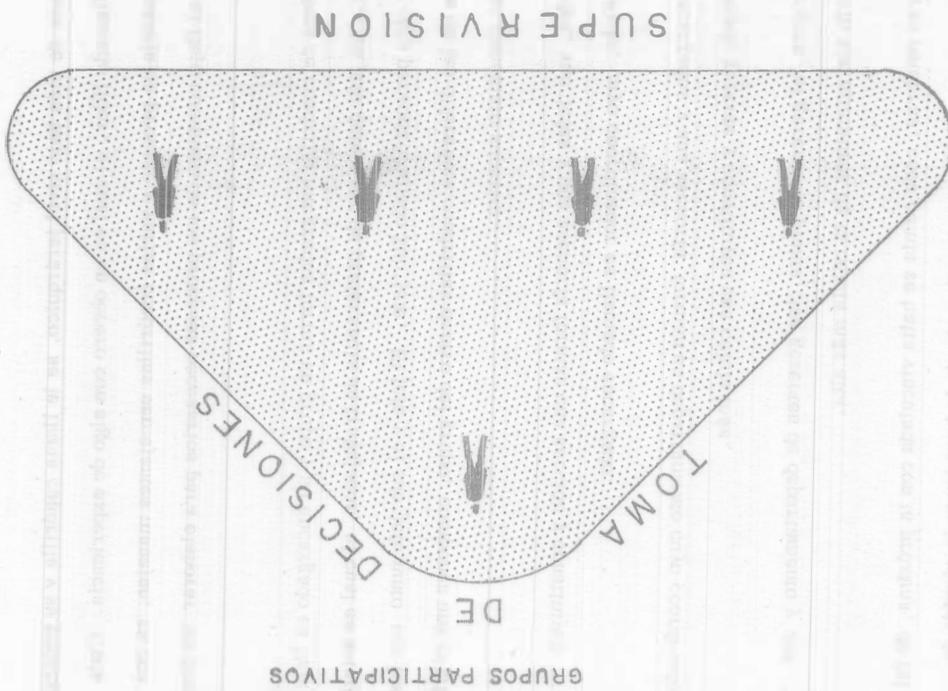
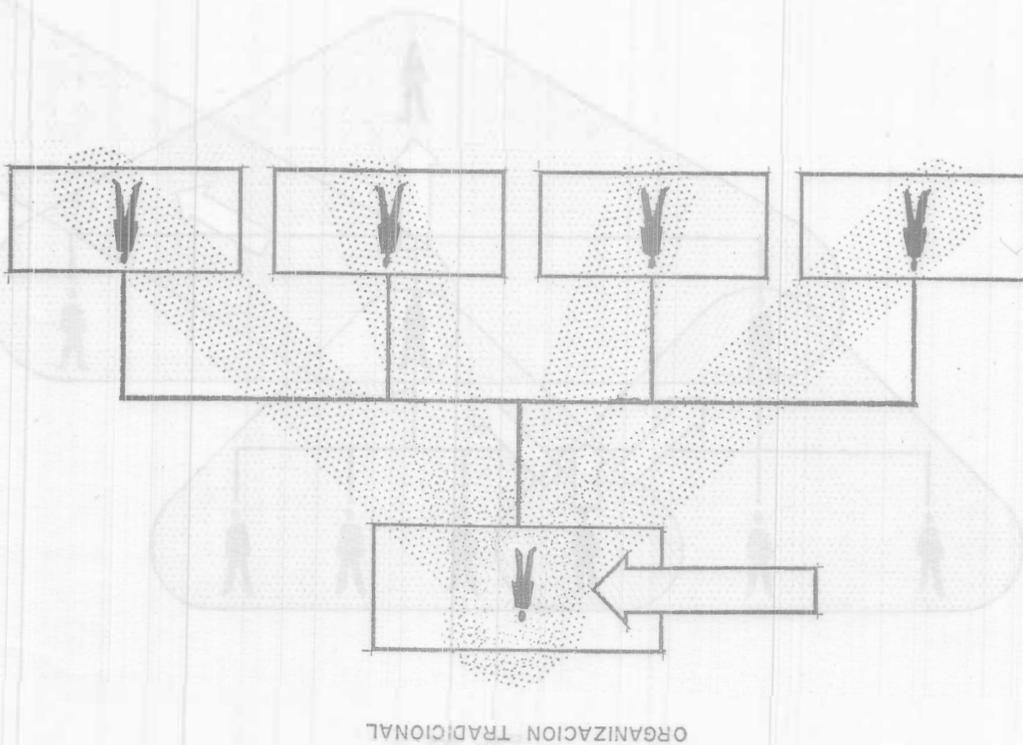


FIG. 8-2



zontalmente, como vimos en la Figura 8-1.

La célula de más bajo nivel jerárquico, se le llama cuadrilla y su encargado es llamado líder, el cual es un obrero con algo de experiencia. Cada líder maneja un proceso y varias cuadrillas semejantes manejan, en conjunto, el flujo completo de los procesos necesarios para elaborar un producto.

Esta línea de cuadrilla integradas forma un grupo y su encargado es llamado jefe. Un jefe debe ser de preferencia un trabajador, el cual es asistido por otra persona llamado sub-jefe. El jefe y el sub-jefe junto con los líderes de las diferentes cuadrillas dentro del grupo, componen una célula de nivel inmediato superior.

Los jefes, sub-jefes y una asesoría forman una sección y constituyen otra célula, cuyo coordinador es llamado encargado.

Los encargados y una asesoría forman un departamento cuyo coordinador es llamado gerente y constituyen una célula más.

Finalmente, el gerente de planta, los gerentes de departamento y una asesoría son miembros de la célula más alta.

En otras palabras, cada célula se halla vinculada con la próxima, de tal manera que hay una cadena continua desde la base hasta la cúspide de la organización.

COMUNICACION EN LA ORGANIZACION CELULAR.

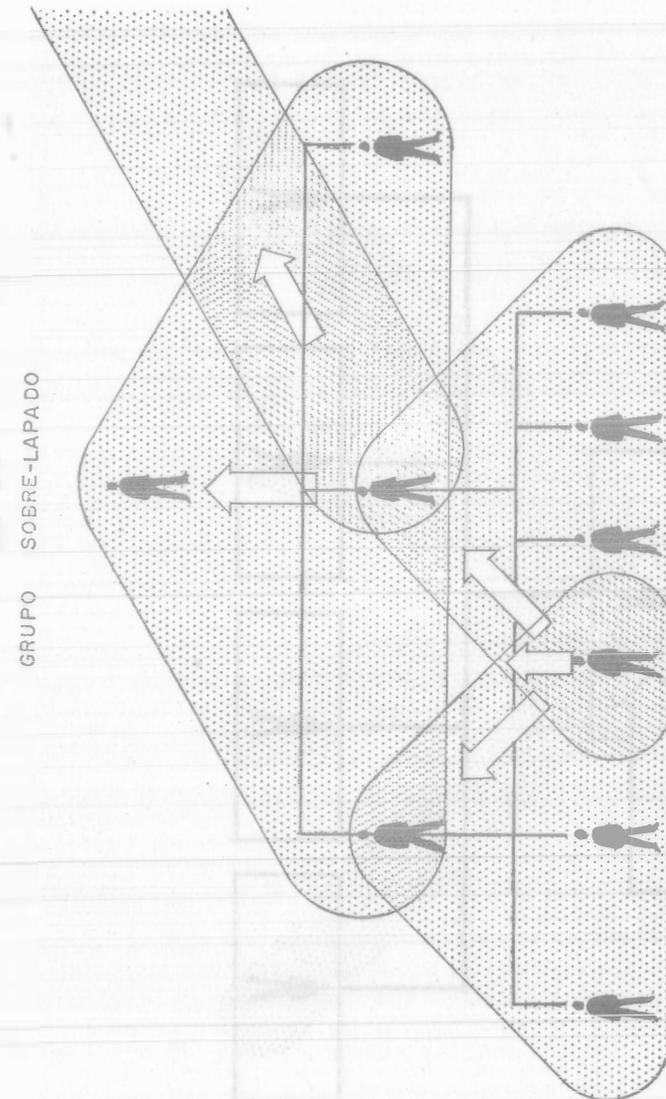
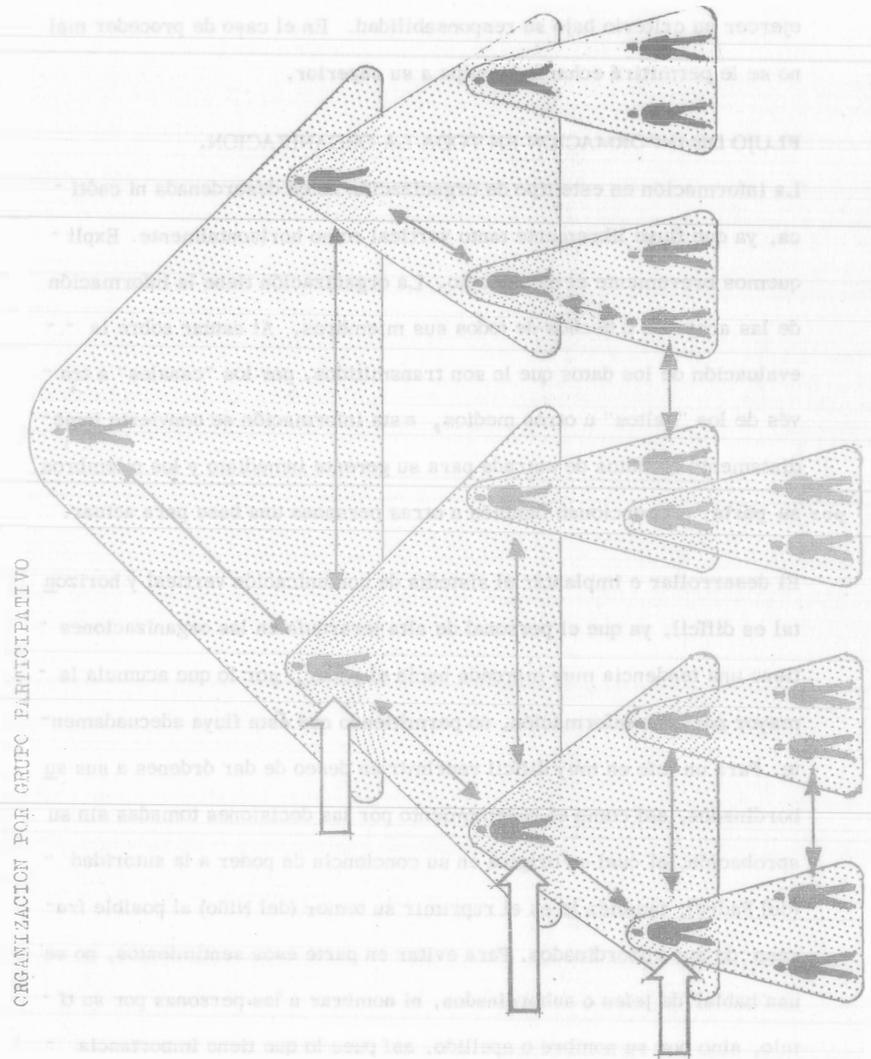


FIG. 8-4

Los conocimientos de toda esta organización vienen siendo los sistemas de información, mientras más comunicación exista entre los seres humanos hay más acción creativa por parte de los mismo. Se ha observado que disposiciones como ésta, permiten obtener comunicación ágil a lo largo de toda la organización (Figura 8-5) la eficiencia de esta comunicación hace posible la creación de nuevas ideas basadas en datos útiles y detallados, dirigidos a una combinación de información y a la apreciación que se tenga de la misma en las discusiones de los problemas.

A diferencia de la organización tradicional en este tipo de organización los trabajadores de línea no tienen que obedecer órdenes, puesto que no las hay, sino que pueden emprender acciones basadas en la información ejerciendo su criterio y decidiendo bajo su responsabilidad actuar o no. Esta posibilidad de crear las propias respuestas en base a la información recibida, es común a todos los niveles de la planta, y se traduce primero en una acción creativa personal y en segundo el conjunto de esas acciones generan un proceso y desarrollo enorme para la organización. La aplicación parece sencilla pero no lo es tanto, ya que es mucho más fácil actuar de acuerdo a órdenes que nos son dadas. Lo que sucede es que esta acción se traduce en una satisfacción interna. Sólo al sentir, gradualmente el placer de enfrentarse a una actividad creadora, se podrá evitar el círculo vicioso de dar y recibir órdenes.

El hecho del "salto" de canales de comunicación del jefe inmediato común en las organizaciones orientadas hacia el poder, no prevalece en este tipo de organización orientada a la información y ambos son considerados igualmente valiosos y comentados tanto entre el personal del mismo



nivel, como en personal de otros niveles, cuando el caso lo requiera. Así el "salto" no tiene significado cuando alguien lo efectúa, tendrá que ejercer su criterio bajo su responsabilidad. En el caso de proceder mal no se le permitirá echarle la culpa a su superior.

#### FLUJO DE INFORMACION EN TODA LA ORGANIZACION.

La información en este tipo de organización no es desordenada ni caótica, ya que fluye libremente tanto vertical como horizontalmente. Explicaremos brevemente el mecanismo. La organización tiene la información de las acciones o hechos de todos sus miembros. Al actuar sobre la evaluación de los datos que le son transmitidos, por los "canales" a través de los "saltos" u otros medios, esta información se convierte inmediatamente en datos de entrada para su gerente inmediato y los miembros por su parte, proporcionan también a otras personas una base para actuar.

El desarrollar e implantar el sistema de comunicación vertical y horizontal es difícil, ya que el personal de alta jerarquía en las organizaciones tiene una tendencia muy marcada hacia el poder, por lo que acumula la mayor parte de información, no permitiendo que ésta fluya adecuadamente. Para un jefe es muy difícil reprimir su deseo de dar órdenes a sus subordinados, así como el resentimiento por las decisiones tomadas sin su aprobación, el cual se origina en su conciencia de poder a la autoridad (del Padre), también lo es el reprimir su temor (del Niño) al posible fracaso de sus subordinados. Para evitar en parte esos sentimientos, no se usa hablar de jefes o subordinados, ni nombrar a las personas por su título, sino por su nombre o apellido, así pues lo que tiene importancia no es el mandato ni la orden, sino la adecuada información.

Para lograr lo anterior se deben hacer reuniones en las células o grupos a todos los niveles, a fin de que el mismo día fluya la información sin distorsión de toma de decisiones y existe una retroinformación en los niveles inferiores, siendo tarea de los dirigentes hacer juicios sobre la información recibida, evaluarla y emprender acciones de acuerdo a ello.

#### FLUJO DE INFORMACION DENTRO DE UN GRUPO.

Veamos como tratan a la información de una pequeña célula o grupo. La información fluye hacia ella desde arriba, desde abajo o lateralmente, le es proporcionada por el líder de un grupo o equipo, el cual es también miembro de una célula de nivel superior; la información que viene desde abajo o lateralmente se origina en un miembro del equipo el cual es también líder de una célula de nivel inferior (Figura 8-5).

Esta información incluye el estado actual que guardan en las actividades las células superiores con respecto a las metas y objetivos, también incluye toda la información externa (células latentes e inferiores) de la célula en cuestión.

Una vez completa la información, la célula celebra una reunión a la que asiste todo el equipo. En esta reunión se definen y establecen las metas y se decide qué métodos se usarán para alcanzarlas, discuten el papel que ha de jugar cada miembro y el programa a seguir, llevándolo a la práctica.

#### PAPEL DEL LIDER DENTRO DEL GRUPO.

El papel que juega el líder es el de organizar la información disponible, coordinar el grupo y dirigir la reunión, en tal forma que cada miembro

sea capaz de opinar libremente para que el equipo llegue a conclusiones correctas, objetivamente sobre la base de las condiciones existentes. Las metas que el grupo se fija deben ser agresivas considerándose como retos dignos para todos y si las alcanzan en el tiempo establecido, disfrutarán del logro obtenido el cual es más satisfactorio que el individual, que se obtiene en las organizaciones tradicionales. Cuando las decisiones y supervisiones son tomadas por el grupo y en forma adecuada éstas no se apartan de su objetivo, eliminando de esta manera la pérdida de tiempo en pláticas improductivas.

El jefe de grupo es el responsable de la calidad de las decisiones y de su implementación, así como de tomar las mejores decisiones y realizarlas en la forma más eficiente. La responsabilidad del líder en estas circunstancias es difícil, ya que en algunas ocasiones las decisiones que toma el grupo podrán ser opuestas a las del líder, teniendo que tomar la total responsabilidad sobre los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo este proceso de solución es requisito que el líder sea honesto en sus actuaciones para ejercer efectivamente un liderazgo de grupo, que satisfaga las necesidades individuales de los integrantes de la organización. Así como basarse en la confianza de sí mismo y mostrar una sincera actitud de confianza en habilidades y capacidades de su grupo.

"No puede confiarse en que un líder demasiado tímido, demasiado temeroso de fracasar sea un verdadero líder. En Sony mantenemos la actitud de que sólo podemos esperar que nuestros trabajadores se desarrollen si

saben que serán indebidamente castigados por cometer errores, por esta razón creemos que un líder debe tener el valor de ceder a la opinión de su personal en el máximo grado posible, sin temer excesivamente al fracaso" (3).

Para que el líder pueda influir en el grupo deberán cumplirse con algunas condiciones tales como: Ser estimado por el grupo; que el trabajo esté bien definido; que exista una fuerte estructura en la tarea.

En la coordinación de grupos es necesario que se produzca un cambio en la actitud mental del jefe. Este cambio incluye los aspectos:

ORDENAR por CONVENCER

IMPOSICION por RESPETO

AUTORIDAD por LIDERAZGO

#### DESARROLLO DE UNA JUNTA O REUNION CREATIVA.

Existe una marcada tendencia entre los administradores, para considerar que el establecimiento de juntas o reuniones de intercambio de información, son pérdida de tiempo; pero debemos reconocer que la fuerza más importante, la más poderosa y delicada de que se dispone para resolver los problemas de una empresa, es la capacidad de comunicación de los individuos que en ella trabajan. "Desgraciadamente en la actualidad se desperdician muchas horas hombre tratando de ponerse de acuerdo sobre el problema que se va a tratar, en vez de dedicar este tiempo valioso en procurar darle una solución; esta es la causa principal por la cual las consideran improductivas, aburridas y en última instancia, una pérdida de tiempo" (4).

(3) Kobayashi Shigeru. Administración Creativa. P. 80 Edit. Técnica (1975)  
(4) Prince George M. The Practice Of Creativity Harper & Row. 1970.

¿Qué pasa en esas juntas?, por lo general, son de tipo informativo. El gerente lee la problemática de la empresa y los subordinados utilizan el método de preguntas y respuestas para darles solución, es común que el gerente utilice plenamente su poder, y que acepte las ideas que van de acuerdo con las suyas, desechando aquellas que en muchos casos podrían ser una solución mejor.

Para poder llevar a cabo una junta que realmente fuese participativa y creativa, proponemos primeramente, que los participantes adopten una posición circular, es conveniente tener ayudas audiovisuales como un pizarrón u otras, pues ayudarán a la comprensión del problema y sus posibles soluciones.\*

En las reuniones que son del tipo circular, el coordinador de la misma tiene la máxima interacción personal con su grupo, por lo que debe moderar su actitud para hacerse más aceptable en él. Además es conveniente que todos los participantes tengan la oportunidad de dirigir, sin tener ninguna ri validad por parte de los altos niveles jerárquicos de la empresa, esto será una motivación para todos y romperá ese temor tradicional que asumen los participantes en las juntas actuales.

El Coordinador nunca debe competir contra su equipo, al contrario, si un miembro expone una idea, debe apoyarla, repitiéndola para asegurarse que la captó perfectamente y si puede agregarle algo para reforzarla, debe hacerlo. No debe permitir que alguien sea puesto a la defensiva, la junta es para atacar el problema, no a las personalidades de los asistentes.

Para evitar la polémica en caso de suscitarse dos puntos de vista diferen-

(\*) Existe un método, el cual nos ayuda tanto a la identificación clara y objetiva de los problemas que aquejan una organización, como al planteamiento de posibles soluciones a dichos problemas, este método se le llama TKJ y lo describimos en el Capítulo 11-2.

tes sobre la misma idea, debe buscarse la manera de apoyar a ambos, evitar que los participantes respondan negativamente; nunca acosar a un individuo, cuando se tenga una pregunta hacerla al grupo, procurando mantenerlo en actividad, despertando así su propio interés; escoger para discusión temas atractivos, a fin de evitar aburrimiento, no insistiendo mucho sobre un solo punto, desarrollar a todos los miembros de su equipo, procurando lograr que hablen aquellos que permanezcan callados durante la junta, pues ellos pueden aportar grandes ideas.

Los títulos de poder como el de "jefe" y de conocimientos como "ingeniero" "licenciado", etc., son eliminados, generalmente éstos son una fuerte barrera a la comunicación, su eliminación permite una atmósfera de confianza dirigiéndose a las personas por su nombre.

Finalmente, jamás manipular al grupo por medio de su equipo ya que la manipulación es destructiva y podría hacer fracasar la reunión.

#### TIPOS DE REUNIONES EN LA PLANTA SONY.

En cuanto al número y periodicidad de las reuniones dependen de cada caso particular, daremos el ejemplo de la Planta Atsugui de Sony en Japón, en donde existe la organización de tipo celular y en la cual se realizan reuniones participativas, las que se desarrollan de la siguiente manera: Reunión

del gerente de la planta, sus asesores y los gerentes de Departamento (celebrada cada mañana).

Reuniones de gerentes de Departamento, sus asesores y jefes de Sección (celebrada diariamente).

Reuniones de los jefes y sub-jefes de grupo más los líderes y sub-líderes de las cuadrillas, (celebrada diariamente).

Reuniones de toda la fuerza de trabajo de la planta para presentar el estado general del negocio (celebrada cada mes).

Reunión del gerente de la planta, los gerentes y los asesores, incluyendo a los líderes de la cuadrilla (cada mes).

Reunión del gerente, asesores y gerentes de departamento. -- Tienen lugar en el hotel y dura varios días (cada seis meses).

Reunión de planeación del personal de alta dirección para determinar el plan de producción mensual para cada línea de productos (cada mes).

Con el objeto de reforzar estas reuniones, esta planta ha diseñado sistemas complementarios que en seguida describimos.

- a) Memoranda de los gerentes.  
Un sistema para reforzar la comunicación es pedirle a los líderes presenten mensualmente reportes de trabajo al gerente de la planta, después que ha sido leído por éste, es regresado a su redactor, si lo merece es publi-

cado en planfletos.

- b) Acortamiento de los niveles administrativos.  
Este sistema que lo hemos llamado también "salto" es para propósitos de trabajo en los que se requiere una asesoría de líderes de nivel superior o de un miembro de una célula diferente.

- c) Relaciones laterales de los grupos o células de un mismo nivel. Tienen autoridad para comunicarse entre sí para plantear y resolver problemas de trabajo.

- d) Sistema de parejas.  
Se refiere a que dentro de un grupo existe un jefe y un subjefe y juntos lo administran.

Como dijimos antes, estas reuniones son las que proporcionan el principal impulso a esta organización como puede verse, se utiliza, mucho tiempo, trabajo y recursos para poder mantener una organización orientada a la información. Sin embargo, es la única forma de mantener un elevado grado de eficiencia organizacional, en un mundo altamente inestable y competido.

Podemos por lo tanto resumir, planteando las principales diferencias entre la organización tradicional y la organización creativa, las cuales son:

| <u>ORGANIZACION TRADICIONAL.</u> | <u>ORGANIZACION CREATIVA.</u> |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1.- Sólo se da importancia       | 1.- Se da importancia a las   |

a lo individual.

- |  |  |
|--|--|
| 2.- Relaciones de autoridad-<br>obediencia.  | 2.- Confianza mutua.   |
| 3.- Adhesión rígida a la res-<br>ponsabilidad delegada y -<br>dividida.                                | 3.- Interdependencia y res-<br>ponsabilidad compartida.  |
| 4.- Estricta división del tra-<br>bajo y supervisión jerár-<br>quica.                                  | 4.- Pertenencia a muchos -<br>grupos y las consiguien-<br>tes responsabilidades.                       |
| 5.- Centralización de la toma<br>decisiones.   | 5.- Responsabilidad y control<br>ampliamente compartido.   |
| 6.- Solución de conflictos por<br>medio de la represión, el<br>arbitramento o ambas cosas<br>a la vez. | 6.- Solución de conflictos por<br>medio de la negociación<br>o el proceso de solución<br>de problemas. |

relaciones dentro de -  
grupos y de éstos con  
otros.

#### 8-4.- ORGANIZACION MULTIDIMENSIONAL.

##### Introducción:

Las constantes variaciones en los cambios tecnológicos y so-  
ciales se han venido incrementando en los últimos años; a pe-  
sar de esto, la mayoría de las empresas, instituciones y so-  
ciedades, continúan siendo administradas y organizadas de ma-  
nera tradicional.

La resistencia al cambio en las organizaciones, tiende a ser  
proporcional a la necesidad del mismo. Mientras más proble-  
mas hay para lograr un buen desarrollo, este equilibrio se dará  
dinámicamente, o sea en base a los variados movimientos que -  
establecen las condiciones de trabajo.

Por ello una organización flexible estará más capacitada para  
producir el auto-cambio.

Con respecto a las "Entradas y Salidas". Las organizaciones  
son sistemas con propósitos que tienen que ver con la selec-  
ción de fines (objetivos y metas) y medios (cursos de acción)  
para estos últimos es necesario el uso de recursos (entradas),  
para producir bienes o servicios (salidas).

Todo esto es válido tanto para el organismo público como para  
el privado.

La estructura organizacional tradicionalista, se basa funda-  
mentalmente en las relaciones: Responsabilidad y Autoridad -

(posición jerárquica y líneas de mando).

Esta presentación tradicional no muestra que insumos fluyen hacia que productos, o que medio son usados y para que fines.

La organización Multi-Dimensional (MD.), no puede ser concebida de manera tradicional, es decir en dos dimensiones, ya que dentro de la organización MD., los productos de una empresa pueden ser utilizados para denificar otros fines.

Para poder llevar a cabo la implantación de este tipo de organización, necesitamos hacer una división por áreas o dimensiones (de la empresa), las cuales serán básicamente de: Programas, Operaciones y Servicios, estas dos últimas llamadas actividades, a partir de las cuales se darán tantas, como lo requiera la organización y las dimensiones de cada una en particular.

Un programa es una "actividad de salida", o sea la producción de bienes y servicios.

La producción de bienes y servicios, pueden expresarse para fines gráficos como (P1, P2, P3, ..Pk). Las actividades, son los medios utilizados por los programas; se dividen en Operaciones (O1, O2, ...Om), que son las que afectan directamente la naturaleza de los productos, como producción, distribución transporte, mercado, compra de materia prima; y Servicios (S1, S2, ..., Sn), que son los requeridos por los programas o las operaciones, como: contabilidad, procesamiento de datos, mante

nimiento de instalaciones, relaciones industriales, finanzas, personal, aspectos legales.

El producto de cada actividad, puede ser consumido por los programas, por otras actividades, por los consumidores externos o por ellas mismas.

Mientras más grandes y complejos son los programas, se vuelven más susceptibles a ser divididos en subprogramas; esto mismo pasa con las actividades; cuando el número de programas, más las actividades de línea y de soporte excede la capacidad que un ejecutivo puede razonablemente coordinar, se crean coordinadores dependientes de la función ejecutiva, y si el caso lo amerita, se puede crear subcoordinadores y coordinadores de unidad.

La organización multidimensional, debe ser operada con el propósito de maximizar su flexibilidad y su respuesta, a los cambios internos y externos.

La organización MD. requiere de programas, los cuales deben ser formulados de tal manera que requieran más de una fuente de entradas o insumos.

Cuantas más actividades requiera un programa, su administración será más flexible, y esas actividades deben ser diseñadas de manera que puedan ser requeridas por más de un programa. El objetivo de un programa, se definirá de manera que --

los beneficios derivados de él puedan ser cuantificados.

Los programas son lo que podemos llamar la herramienta directriz de las organizaciones MD. Todas las otras actividades se justifican, en los términos de su contribución a los programas.

Los programas de actividades son virtualmente autónomos; en la medida que funcionen satisfactoriamente, no existe la necesidad de una intervención superior.

Cualquier parte de la organización, puede tener el diseño MD., lo que hace posible convertir una organización tradicional en una del tipo MD., por etapas, empezando en cualquier nivel de la organización.

Esta organización puede convertir los factores diversos que afectan a una empresa en dimensiones, que se sumen a las ya existentes, así por ejemplo:

Si los consumidores de un programa son muchos y geográficamente dispersos, se puede adicionar el factor geográfico como otra dimensión; ésta puede denominarse para este caso, como la de representantes regionales ( $R_1, R_2, \dots, R_p$ ).

Los diseños organizacionales MD., algunas veces han resultado originalmente estimulados por el deseo de descentralizar la administración.

El diseño MD., se lleva a cabo para incrementar la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta a los cam-

bios en las condiciones internas y externas.

El diseño MD., es también resistente al desarrollo de la burocracia.

No es posible para las unidades operativas o programas, convertirse en víctimas de las unidades de servicio, cuyos procedimientos, se convierten en fines en sí mismos y obstruyen la prosecución de los objetivos organizacionales. Los usuarios, tanto dentro como fuera de la organización, controlan a los proveedores internos, los proveedores nunca tienen control sobre los usuarios. La organización está orientada a fines, no a los medios para perseguir dichos fines.

A continuación se presentan los puntos relevantes, para el análisis e implantación de ORGANIZACIONES FLEXIBLES o MULTIDIMENSIONALES (MD), tomados del artículo de Russell L. Ackoff.

- 1.- Las variaciones en los cambios tecnológicos y sociales se han venido incrementando y haciendo más frecuentes a lo largo de los últimos años; sin embargo, la gran mayoría de las empresas, instituciones y sociedades continúan siendo administradas y organizadas a la manera tradicional.
- 2.- La resistencia al cambio de las organizaciones, tiende a ser proporcional a su necesidad de este mismo cambio ("el estado estable: Donald Schon"); mientras más turbulento sea el medio ambiente en que se mueven las organizaciones, más estable es su equilibrio. El único tipo de equilibrio

que puede ser alcanzado en un medio turbulento, es dinámico. Este mismo medio turbulento, requiere que las organizaciones estén listas y sean capaces para cambiar ellas mismas.

3.- Existe un medio por el cual se puede incrementar la disposición y habilidad hacia el cambio. Una organización más flexible estará más capacitada para producir el auto-cambio. La flexibilidad, no garantiza la adaptabilidad pero es esencial para ella.

4.- El propósito del diseño multidimensional, es estimular su uso creativo.

5.- Las organizaciones son sistemas con propósitos, algunas - cuyas partes constituyen propósitos individuales a lo largo de las que se realiza una división funcional de trabajo.

6.- Los propósitos de las organizaciones, tienen que ver con la selección de fines (objetivos y metas), y medios (curso de acción).

7.- El curso de acción involucra el uso de recursos (entradas), para producir bienes o servicios (salidas).

8.- El consumo de recursos y la producción de bienes o servicios es tan valioso para el organismo público como para el privado.

9.- La estructura organizacional tiene que ver con dos tipos de relaciones:

a) Responsabilidad, b) Autoridad. Esta concepción tradicional, se representa por un árbol de dos dimensiones: los cajones significan responsabilidades, y la posición jerárquica y líneas de mando representan el flujo de autoridad.

10.- Debido a que la estructura organizacional, estudiada de este artículo no puede ser plasmada en dos dimensiones, es por lo que se llama multidimensional o "MD".

11.- La representación tradicional de una organización no muestra que insumos fluyen hacia que productos, o que medios - son usados para que fines: una matriz insumo-producto frecuentemente se utiliza para describir una estructura organizacional: una matriz medios-fines virtualmente nunca se utiliza.

12.- Los productos de una organización pueden ser utilizados para definir sus fines.

13.- Nos referimos a una "actividad de salida" producir bienes o servicios o programa como P1, P2, ..., Pk.

14.- Las actividades son los medios utilizados por los programas. Se pueden dividir en operaciones (aquellas que directamente afectan la naturaleza o disponibilidad de los pro



## Programas

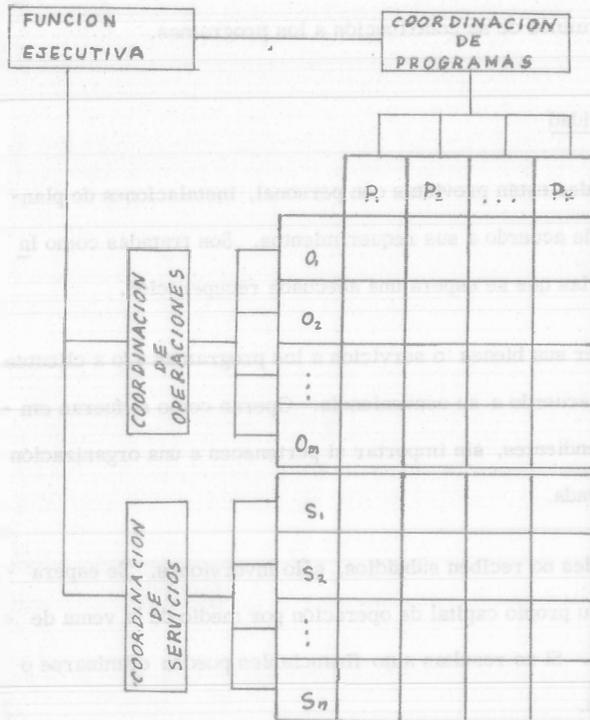


FIGURA 2

20. - Los programas deben ser formulados de tal manera que requieran más de una fuente de entradas o insumos. El programa que utilice solamente una fuente, debe ser combinado con otros que están en las mismas condiciones.
21. - Mientras más actividades requiera un programa, podrá ser administrado de una manera más flexible. Las actividades deben ser diseñadas de tal manera que vayan a ser requeridas por más de un programa.
22. - El objetivo de cada programa, debe ser definido de tal manera que los beneficios derivados de él pueden ser cuantificados.
23. - Los programas deben ser provistos de un administrador y su staff personal, pero ninguna otra persona extra. Deben ser administraciones cuya función sea especificar, adquirir, coordinar y controlar sus entradas o insumos (como actividades de otros), en la medida que sean requeridos para el logro de sus objetivos. No deben tener autoridad sobre aquellos que los abastecen de estos servicios, pero deben ser capaces de controlarlos.
24. - Los programas no deben ser provistos de instalaciones de planta ni equipos. No requieren inversión.
25. - Los programas requieren y deben ser provistos de capital de operación, de tal manera que cubran sus costos de operación.
26. - Los programas pueden comprar bienes y servicios de actividades in-

ternas o de proveedores externos, según su conveniencia. Es a través de este "poder de compra" que los programas controlan y coordinan las actividades de sus proveedores.

27. - Por razones prácticas, puede resultar necesario restringir esta libertad de selección.
28. - Esta capacidad de selección asegura el poder comparar y evaluar la ejecución de cada uno de los programas, y hace posible la asignación de recursos a ellos, de tal manera que refleje su productividad y su importancia relativa para la organización como un todo.
29. - Lo anterior es tan verdadero para una organización pública como para una empresa privada.
30. - Los programas son unidades orientadas a fines. Sus administradores deben estar relacionados exclusivamente con el alcance de los objetivos fijados por ellos, no con la provisión de medios requeridos para su persecución.
31. - Los proveedores internos deben competir con los externos en lo que respecta a los "negocios" de los programas.
32. - Debido a que los programas no requieren inversión y solamente cuentan con unas cuantas personas, pueden ser fácilmente aglutinados, sustituidos o modificados. Esto proporciona gran flexibilidad a la organización.
33. - Las medidas de ejecución de los sub-programas deben ser definidas

de tal manera, que la suma de ellas sea igual a la medida global de ejecución aplicada al programa de la cual forman parte.

34. - Los programas son lo que podemos llamar la "herramienta directriz" de las organizaciones "MD". Todas las otras actividades se justifican en términos de su contribución a los programas.

#### Unidades de actividad

35. - Las actividades están provistas con personal, instalaciones de planta y equipo, de acuerdo a sus requerimientos. Son tratadas como inversiones de las que se espera una adecuada recuperación.
36. - Pueden vender sus bienes o servicios a los programas y/o a clientes externos, de acuerdo a su conveniencia. Operan como si fueran empresas independientes, sin importar si pertenecen a una organización pública o privada.
37. - Las actividades no reciben subsidios, sólo inversiones. Se espera que generen su propio capital de operación por medio de la venta de sus productos. Si no resultan auto-financiables pueden eliminarse o reorganizarse.
38. - Las actividades y los programas proporcionan una parte de sus ganancias a la organización, y retienen otra parte, inversiones determinadas por ellos mismos u otros auto-desarrollos apropiados.
39. - Los programas y actividades son virtualmente autónomos. En la me

gida que funcionen satisfactoriamente no existe la necesidad de una intervenci3n superior.

- 40. -Las unidades de actividad (operaciones y servicios) pueden tambi3n tener el dise1o organizacional "MD".
- 41. -Debido a que cualquier parte de la organizaci3n puede tener el dise1o "MD", no es necesario dise1ar el todo. Esto hace posible convertir una organizaci3n tradicional en una del tipo "MD" por etapas, empezando en el fondo, en la cumbre, o en alg3n lugar intermedio.
- 42. -Las actividades pueden vender sus servicios a otras actividades, a los programas y/o a la funci3n ejecutiva.
- 43. -Los programas y las actividades pueden ser sub-divididos por tipo de producto, tipo de consumidor, regi3n geogr3fica, etc., etc.
- 44. -En cuanto los consumidores de un programa sean muchos y geogr3ficamente dispersos, el factor geogr3fico puede ser utilizado de otra manera: como una dimensi3n adicional de la organizaci3n. Los representantes regionales ( $R_1, R_2, \dots, R_p$ ), no deben tener responsabilidad directa sobre los programas, ni tampoco sobre las actividades (Figura 3).
- 45. -Los representantes regionales deben servir como la representaci3n de aquellos que son afectados por las salidas o productos y actividades, en cada regi3n, tomando el punto de vista de los que est3n fuera de la organizaci3n y son afectados por ella. Esta evaluaci3n puede ser retroalimentada a los ejecutivos de la organizaci3n, coordinadores o directores de unidad.

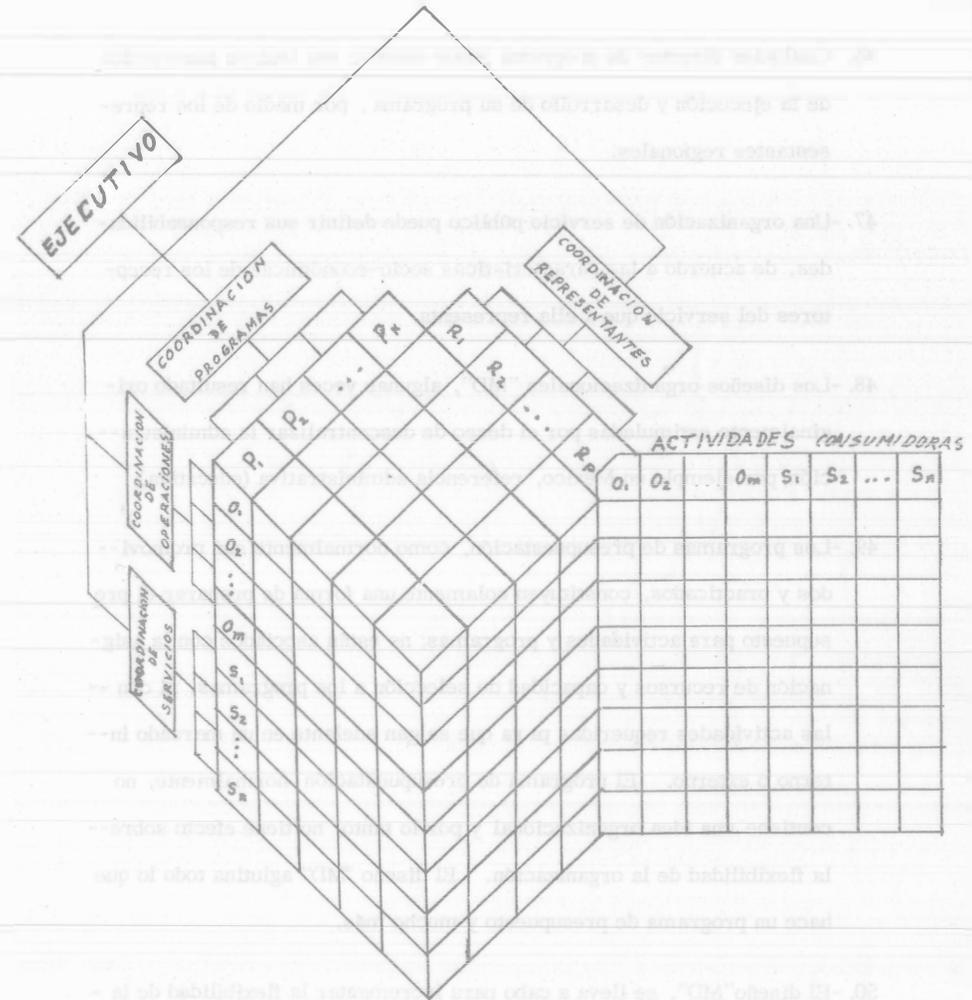


FIGURA 3

46. -Cualquier director de programa puede obtener una imagen panorámica de la ejecución y desarrollo de su programa , por medio de los representantes regionales.

47. -Una organización de servicio público puede definir sus responsabilidades, de acuerdo a las características socio-económicas de los receptores del servicio que a ella representa.

48. -Los diseños organizacionales "MD", algunas veces han resultado originalmente estimuladas por el deseo de descentralizar la administración, por ejemplo en México, referencia administrativa (educativa).

49. -Los programas de presupuestación, como normalmente son promovidos y practicados, constituyen solamente una forma de preparar el presupuesto para actividades y programas; no están asociados con la asignación de recursos y capacidad de selección a los programas, ni con las actividades requeridas para que salgan adelante en un mercado interno o externo. El programa de presupuestación normalmente, no contiene una idea organizacional y por lo tanto, no tiene efecto sobre la flexibilidad de la organización. El diseño "MD" aglutina todo lo que hace un programa de presupuesto y mucho más.

50. -El diseño "MD", se lleva a cabo para incrementar la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta a los cambios en las condiciones internas y externas.

51. - La organización se divide en unidades cuya supervivencia depende de su habilidad para producir, a precio competitivo, los bienes y servi

cios que son demandados.

52. - El diseño "MD", es también resistente al desarrollo de la burocracia.

No es posible para las unidades operativas o programas, convertirse en víctimas de las unidades de servicio, cuyos procedimientos se -- convierten en fines en sí mismos y obstruyen la prosecución de los -- objetivos organizacionales. Los usuarios, tanto dentro como fuera -- de la organización, controlan a los proveedores internos. Los pro -- veedores nunca tienen control sobre los usuarios. La organización -- está orientada a fines, no a los medios para perseguir dichos fines.

53. - La burocracia se caracteriza por la subordinación de los fines respecto a los medios.

## BIBLIOGRAFIA TEMA 8

- BENNIS WARREN G. Serie Desarrollo Organizacional  
Fondo Educativo Interame-  
ricano, S. A. 1973
- BLAKE/MOUTON Desarrollo Organizacional  
El Modelo de Cuadro Organiza-  
cional. Grid.  
Fondo Educativo Interameri-  
cano, S.A. 1973
- LIKERT RENSIS The Human Organization  
Mc Graw Hill 1967
- PRINCE GEORGE M. The Practice of Creativity  
Harper & Row, 1970
- SHIGERU KOBAYASHI Administración Creativa  
Edit. Técnica, S. A. 1975

## 9. LA ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL Y EL LIDERAZGO

## 9.1. GRUPOS

## 9.1.1. NATURALEZA DE LOS GRUPOS.

Existe una absoluta evidencia de que los grupos ejercen un impacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre la organización total. Su existencia se haya estimulada por el concepto de organización, ya que ésta divide su objetivo en una serie de subobjetivos cuya realización se asigna a cada una de sus unidades parciales. Estas subunidades dividen a su vez sus tareas y las pasan a niveles inferiores hasta alcanzar los grupos de base. En este nivel de organización formal, contamos con los elementos para la formación de grupos a lo largo de líneas funciones, por tanto, la división básica de una organización en subgrupos, radica en la división de trabajo. La organización crea una serie de fuerzas conformando varios grupos de trabajo que son más pequeños y que coexisten dentro de ella. Ofrecer la definición de grupo, independientemente de un propósito específico o un marco de referencia, es tarea difícil.

Una de las definiciones más aceptadas dice: "Un grupo es un número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes de ellos mismos y que perciben como un equipo".

El tamaño del grupo se haya limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada miembro tenga del resto, por ejemplo: un departamento, un sindicato o una organización global podrían no formar un grupo a pesar de que los individuos integrantes, utilicen la palabra "nosotros" si no actúan entre sí y no son concientes del resto.

Los equipos de trabajo, las comisiones, los subgrupos que coexisten en los departamentos y otras organizaciones informales dentro de la organización formal, cumplirían en cambio, la definición de grupo.

Dentro de las organizaciones se encuentran varios tipos de grupos, los cuales cumplen determinadas funciones tanto para sus miembros como para la organización, éstos son:

a) Grupos formales: Se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas relacionadas claramente con la misión total de una organización, por ejemplo el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos, las comisiones permanentes, etc.

b) Grupos informales: Los miembros de las organizaciones son designados como tales para desempeñar ciertas actividades cumpliendo un papel en la organización. Pero debido a que los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a ingresar en una organización, puesto que poseen necesidades superiores a las mínimas satisfechas por el puesto de tra-

bajo, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización. Si la ecología del área de trabajo y el esquema cronológico del empleo lo permite, estas relaciones informales desarrollarán grupos informales, los cuales surgen, por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas.

#### 9.1.2. FUNCIONES CUMPLIDAS POR LOS GRUPOS.

##### a) Funciones formales de la Organización.

Son aquellas correspondientes a la misión básica de la misma. Esto es, los grupos formales cumplen ciertas funciones como la de realizar trabajo, crear ideas o actuar de vínculo. Las funciones formales son aquellas asignadas al grupo y de las cuales se siente oficialmente responsable.

##### b) Funciones Psicológicas y Personales.

Los grupos realizan para sus miembros la satisfacción de un cierto número de necesidades, pueden en efecto proporcionar:

Satisfacción a las necesidades de afiliación.

Los medios de desarrollar, alentar o confirmar su identificación y su autoestima.

Un medio de aumentar su seguridad.

Un medio de establecer y examinar la realidad.

Un medio para evitar la rutina e incrementar el aprendizaje.

La mayor parte de los grupos cumplen funciones tanto formales como informales, por tanto, pueden ser la unidad clave para facilitar la integración de los objetivos organizativos y de las necesidades personales. Tomando en cuenta esto, en el tema 6.2, damos algunos métodos empleados en el desarrollo de grupos.

## 9.2. EL LIDERAZGO

Para llevar al éxito a una organización junto con la gente integrante de la misma, es necesario que la persona guía del grupo, desempeñe el papel de un verdadero "líder".

El líder deberá tener la capacidad de diagnosticar y conocer cuales son las motivaciones y habilidades de sus subordinados y ser lo suficientemente flexible para ejercer el liderazgo adecuado con cada una de las personas integrantes del grupo.

Para mejorar el desempeño de la función como líder deberá fortalecer la capacidad de entender a la gente, pudiendo desarrollarla a través del conocimiento en el comportamiento humano. Al respecto algunas teorías incluyen el estudio de estos temas, ellas son: Análisis Transaccional o Conciliatorio y Jerarquía de las Necesidades Humanas, tratadas en los temas 6.3. y 7.1. Así también mencionaremos algunas de las características de las teorías de Douglas Mc Gregor, Rensis

Likert y Frederick Herzberg que consideramos complementarias y en relación con la organización.

### 9.2.1. TEORIA DEL LIDERAZGO Y CIENCIA DE COMPORTAMIENTO.

Durante las últimas décadas, los practicantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el "mejor" estilo de liderazgo, es decir aquél que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones. Sin embargo, la evidencia de la investigación nos lleva al punto de determinar la existencia de un método único de liderazgo. Los líderes que triunfan son aquellos con capacidad para ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente.

### 9.2.2. TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

Se ha desarrollado una teoría de liderazgo situacional resultando útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en una relación entre la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relaciones), y en el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determinan realmente el poder personal que pueda ejercer.

### 9.2.3. CONDUCTA DE TAREA Y CONDUCTA DE RELACION

El reconocimiento de la tarea y de relación, como dos dimensiones básicas, ha constituido una importante parte de los trabajos teóricos de la administración durante las últimas décadas. Estas dimensiones han recibido diversos nombres, cuya terminología va desde "autocrática" y "democrática" hasta -- "orientada" hacia el empleado y "orientada hacia la producción". Durante cierto tiempo se creyó que la tarea y las relaciones humanas eran estilos de conducta de un dirigente y, por consiguiente se les podía ilustrar en una sola dimensión, un continuo desde la conducta de un dirigente autoritario (de tarea) - en un extremo, hasta la conducta de dirigentes muy democráticos (relaciones), en el otro extremo. (Fig. 9-1)

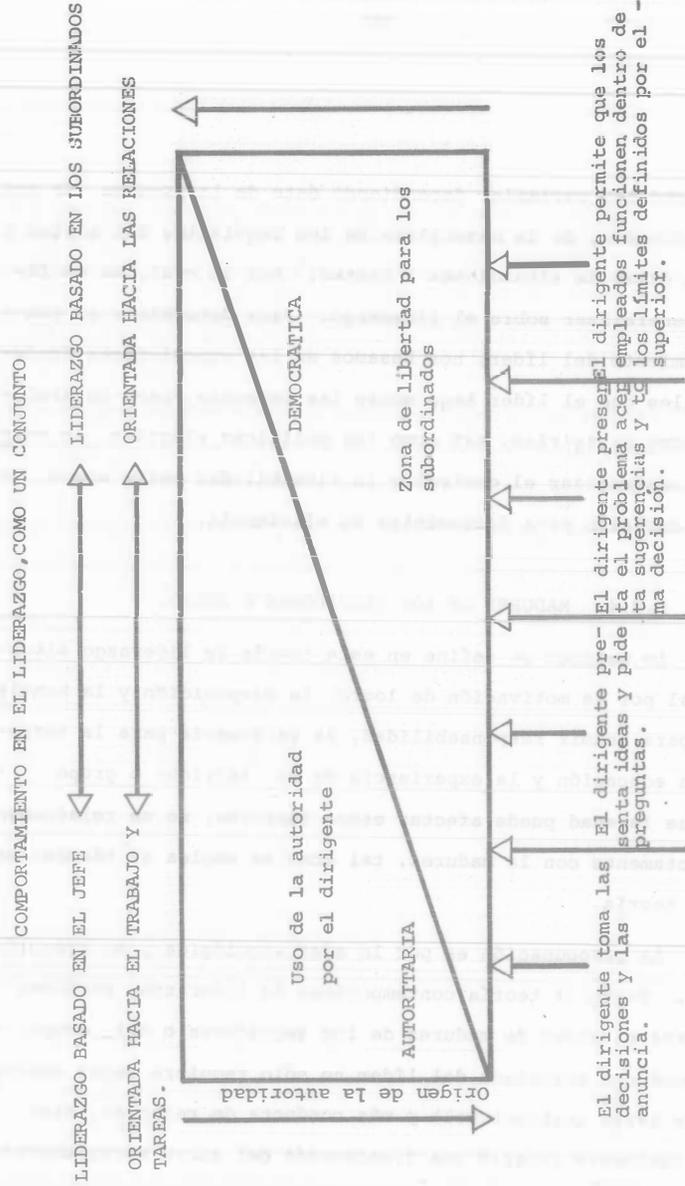
En años recientes se ha disipado la creencia de que relaciones/tarea, eran estilos excluyentes de liderazgo. En particular, los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por la Oficina de Investigación de Comercio en la Universidad Estatal de Ohio, ponen en duda esta presunción, al observar la conducta real de los dirigentes en dos categorías.

a) Conducta de Tarea: El grado en que el dirigente organiza y define los papeles orales de los miembros de su grupo (seguidores), explica cuales actividades han de desarrollar, cuándo, dónde y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales-

de comunicación, y maneras de lograr la realización del trabajo.

b) Conducta de Relaciones: El grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo a los subordinados oportunidad para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo socioemocional, la amistad y la confianza mutua. En los estudios de liderazgo seguidos por el personal de investigación de la Universidad Estatal de Ohio se encontró que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente de un líder a otro. La conducta de algunos se caracterizaba mayormente por la estructuración de las actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras en otros, se concentraba en proporcionar apoyo socioemocional en términos de las relaciones personales entre ellos y sus seguidores.

Otros líderes tenían estilos caracterizados por conductas tanto de tarea como de relaciones. Había otros individuos en posiciones de liderazgo cuya conducta tendía a proporcionar poca estructura o consideración. No se manifestaba ningún estilo dominante. En lugar de ello aparecían diversas combinaciones. "De modo que se determinó que la tarea -



El dirigente "vende" las decisiones.

El dirigente presenta una decisión tentativa sujeta a cambio.

Fig. 9-1

y las relaciones no son estilos de liderazgo como lo sugiere un continuo autoritario-democrático". (1)

Tannenbaum y Schmidt han planteado diferentes posibilidades de acción para un líder al tratar de solucionar problemas bajo una dimensión básica que va desde la autocracia total del líder, hasta la total autonomía del grupo. En un extremo, el líder toma la decisión y se limita a comunicarla a las otras personas involucradas en el asunto; en el otro extremo, el líder anuncia el objetivo final a alcanzar, pero concede al grupo completa libertad en cuanto a como lograr tal objetivo.

La mayoría de los gerentes reconocen estos extremos sin dificultad, pero es menos probable que puedan apreciar la existencia de una serie de posiciones intermedias entre tales extremos y que el líder podrá elegir diferentes posiciones en momentos diferentes.

Por ejemplo en la figura anterior, el líder puede tomar la decisión, pero tendrá que hacer un verdadero esfuerzo por explicársela a los otros y convencerlos de aceptarla, puede conservar el poder de tomar la decisión, pero manifestar al grupo cuales son sus ideas e invitarles a discutirlas, antes de tomar él la decisión.

Aún más, puede presentar el problema e invitar al grupo

1).- Tannenbaum Robert-Schmidt, Leadership & Organization, Mc Graw Hill (1959).

para que aporte ideas y posibles soluciones antes de tomar la decisión, o puede dar a conocer al grupo diversas alternativas entre las cuales pueda escoger. Puede plantear límites para la actuación del grupo, pero permitir que decida dentro de tales límites y puede variar su comportamiento de una decisión a la siguiente.

Para tomar la posición adecuada en una determinada situación, veamos los factores que la determinan, para ello se clasificaron tres conjuntos de fuerzas a considerar:

1.- Fuerzas de él mismo (líder).

Depende de la confianza que tenga de su grupo.

De su propio estilo.

De la seguridad que sienta de la situación.

2.- Fuerzas de sus subordinados.

Depende de la experiencia en la toma de decisiones.

De su verdadera competencia.

Tolerancia a la ambigüedad.

Capacidad de participación del problema.

De sus esperanzas y necesidades de desarrollo.

3.- Fuerza de la situación.

Depende del grado de urgencia.

Tipo de problema a resolver.

Tipo de organización en la que sucede el problema.

El liderazgo lo identificamos como una clase de compor-

tamiento muy variable, dependiendo éste de la persona, de sus subordinados, de la naturaleza de los requisitos del empleo y de la clase de situaciones a tratar. Por lo cual, no es fácil generalizar sobre el liderazgo. Para determinar el comportamiento del líder, nos basamos en las suposiciones fundamentales que el líder haga sobre las personas, para determinar cómo dirigir las; así como las políticas elegidas, en cuanto a centralizar el control y la flexibilidad entre una u otra decisión para incrementar su eficiencia.

9.2.4. MADUREZ DE LOS SEGUIDORES O GRUPO.

La madurez se define en esta teoría de liderazgo situacional por la motivación de logro, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidad, la relevancia para la tarea de la educación y la experiencia de un individuo o grupo. Aunque la edad puede afectar estos factores, no se relacionan directamente con la madurez, tal como se emplea el término en esta teoría.

La preocupación es por la edad psicológica y no cronológica. Según la teoría contemporánea de liderazgo, conforme aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos conducta de tarea (estructural) y más conducta de relación, sino eventualmente exigirá una disminución del apoyo socio-emocional (conducta de relaciones).

De modo que en esta teoría se tratan los estilos de liderazgo apropiados o efectivos de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores o del grupo. Se puede ilustrar este ciclo por medio de cuatro cuadrantes de liderazgo como se indica en la figura No. 9.2

Como se observa en dicha figura se pueden proporcionar algunos puntos de referencia o grados de madurez para determinar el estilo de liderazgo apropiado, dividiendo el continuo de la madurez en tres categorías: por debajo del promedio, en promedio y por encima del promedio. Esta teoría de liderazgo específica que al trabajar con gente que está por debajo del promedio de madurez, se tienen las mayores probabilidades de éxito si se aplica un estilo de tarea elevado (cuadrante 1); mientras que cuando se trabaja con gente de madurez promedio, los estilos de los cuadrantes 2 y 3 parecieran ser los más indicados; y que el cuadrante 4 tiene las mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.

9.2.5. MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ.

Al tratar de hacer madurar a un grupo que no haya asumido mucha responsabilidad en el pasado, el líder debe cuidarse de no delegar responsabilidad y no aumentar el apoyo socio emocional con demasiada rapidez. Si lo hace, el individuo o el grupo podrán abusar de él y mirarlo como "blando". Así que

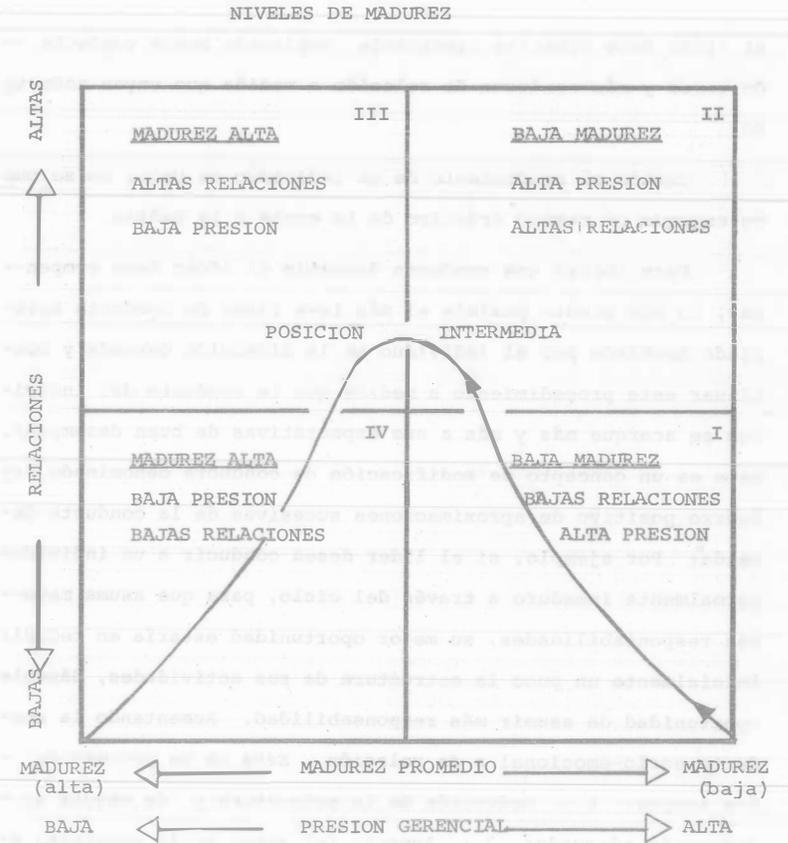


FIGURA 9 - 2

el líder debe tomarlos lentamente, empleando menos conducta -- de tarea y más conducta de relación a medida que vayan madurando.

Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana.

Para lograr una conducta deseable el líder debe compensar, lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada mostrada por el individuo en la dirección deseada y continuar este procedimiento a medida que la conducta del individuo se acerque más y más a sus expectativas de buen desempeño. Este es un concepto de modificación de conducta denominado "refuerzo positivo de aproximaciones sucesivas de la conducta deseada". Por ejemplo, si el líder desea conducir a un individuo normalmente inmaduro a través del ciclo, para que asuma mayores responsabilidades, su mejor oportunidad estaría en reducir inicialmente un poco la estructura de sus actividades, dándole oportunidad de asumir más responsabilidad. Aumentando la conducta socio-emocional o de relación. Este es un proceso de dos etapas: 1.- Reducción de la estructura y de seguir un desempeño adecuado; 2.- Aumento del apoyo socio emocional a manera de refuerzo. Este proceso debiera continuar hasta que el individuo esté asumiendo responsabilidad significativa y se desempeñe como persona madura.

Esto no significa que su trabajo estará menos estructurado, más si en lugar de provenir de afuera (del líder o del

administrador) la estructura se la impondrá internamente el propio individuo. Cuando sucede esto, el ciclo como se presenta en la teoría del liderazgo situacional de la fig. 9.2, empieza a transformarse en una curva que se inclina hacia atrás. El individuo no sólo es capaz de estructurar gran parte de las actividades a desempeñar, sino también puede satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales, presentándose una autorrealización en esta etapa ya que el individuo es reforzado positivamente por sus logros, al no ser vigilado muy de cerca por el líder y darle mayor libertad de iniciativa. Esto no significa menos confianza mutua, sino que se requieren menos conducta manifiesta para demostrarlo a un individuo maduro.

Cuando la gente se comporta con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar, cambio de tecnología en el trabajo, etc., es aconsejable para el líder reajustar su conducta en forma retrospectiva sobre la curva, hacerle frente al nivel de madurez actual del grupo.

Tomemos a un individuo, el cual de momento trabaja bien por su cuenta. Pero supongamos que sufre una crisis familiar imprevista y a consecuencia de ella, el individuo comienza a afectar su rendimiento en el trabajo. En esta situación podría ser apropiado que el administrador aumente moderadamente la iniciación de estructura y el apoyo socio-emocional hasta en tanto el individuo recobre su compostura.

Concluimos que el líder efectivo debe conocer suficientemente a su personal como para hacerle frente a las habilidades cambiantes y a las demandas impuestas a la gente o al grupo por el cual es responsable. Recordar que con el tiempo los grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y modos de operar, es decir, normas, costumbres y hábitos. Aún-- que el líder podrá valerse de un estilo específico para su grupo de trabajo, tal vez deba comportarse de modo diferente con los miembros individuales debido a que están en diversos grados de madurez. En uno u otro caso, ya sea trabajando con un grupo o con un individuo, el cambio a través del ciclo, desde el cuadrante uno a los cuadrantes dos y tres y luego el cuatro ha de ser gradual. Este proceso, por su propia naturaleza, no puede ser revolucionario sino evolutivo: cambios de desarrollo graduales, resultado de una formación planificada y el establecimiento de la confianza y el respeto mutuo.

Los investigadores definen el comportamiento directivo de un individuo como el encauzamiento de las actividades de un grupo hacia el logro de una meta, reduciendo y agrupando eventualmente la descripción del comportamiento directivo a dos dimensiones, la iniciación de la estructura y la consideración.

La iniciación de la estructura alude al comportamiento del dirigente al delinear la relación entre él mismo y los miembros del grupo de trabajo, así procura establecer normas

bien definidas de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento.

La consideración se refiere al comportamiento que indica la amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su grupo de trabajo. Así mismo dá especial énfasis a la satisfacción de las necesidades del individuo. La iniciación de la estructura parece estar interesada en el trabajo o las tareas, esta dimensión pone de relieve las necesidades de la organización.

Otro de los puntos importantes a considerar es el comportamiento directivo y el estilo de administración, al respecto Andrew W. Halpin, (1) encontró al entrevistar a varios administradores, tendencias a juzgar la consideración y la iniciación de la estructura en forma alternativa de comportamiento directivo. Halpin menciona que algunos administradores actúan como si fueran obligados a llevar una forma de comportamiento a expensas de otra, e insistió, en que el conflicto entre la iniciación de la estructura y la consideración no tiene porqué existir necesariamente, señala que de acuerdo con sus descubrimientos el comportamiento eficaz o deseable se caracteriza por un bajo grado de ambas dimensiones. Partiendo de estas observaciones, Halpin dedujo que un dirigente para tener éxito, debe contribuir a los dos principales objetivos del grupo: logro

1).- Halpin W. Andrew, The Leadership Behavioral of School Superintendents, Chicago University, (1959).

de metas elevadas, y el mantenimiento del grupo, para que éste sea más eficaz.

En un estudio de comportamiento directivo, el personal de la Universidad de Ohio State, encontró que la iniciación de la estructura y la consideración eran dos dimensiones separadas y distintas, y fué durante estos estudios que el comportamiento directivo fue representado por primera vez sobre dos ejes separados en vez de uno solo.

Se elaboraron también cuatro cuadrantes para mostrar las diversas combinaciones de la iniciación de la estructura y de la consideración. Se han hecho otros estudios al respecto y casi simultáneamente a los de la Universidad de Ohio, por ejemplo, en la Universidad de Michigan, el propósito era estudiar la Administración, localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras, obteniéndose así parámetros de eficiencia. Los estudios identificaron dos conceptos, los cuales fueron llamados interés por las personas e interés por la producción. Podemos considerar que al exponer sus estudios las Universidades de Ohio y Michigan respecto a dinámica de grupos, han concentrado su atención en los conceptos teóricos que Robert R. Blake y Jane S. Moutou (1) presentaron exitosamente en programas de organización y desarrollo administrativo. Dentro de estos programas destaca la rejilla administra

1).- Blake/Moutou. El Modelo de Cuadrante Organizacional Grid. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

GRAFICA DE ESTILOS DE DIRECCION  
(Rejilla Administrativa)

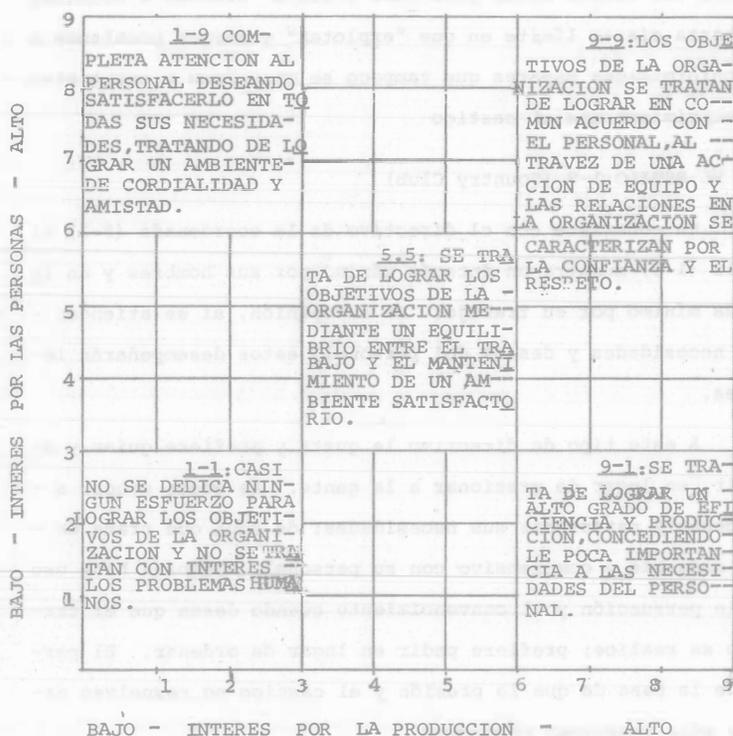


Fig. 9-3

tiva o gráfica de estilos de dirección. (fig. 9.3)

9.3. REJILLA ADMINISTRATIVA (GRAFICA DE ESTILOS DE DIRECCION)

La teoría de esta gráfica de estilos de dirección, se refiere a las cinco posibles actitudes y prácticas que un directivo puede tener ante dos factores considerados como esenciales: producción y personal.

El interés por la producción está ilustrado sobre el eje horizontal y el interés por las personas sobre el eje vertical.

La frase "interés por" no tiene el objeto de indicar cuán bien se efectúa el trabajo ni cuán bien se satisfacen las necesidades del personal. Más bien, representa el grado de énfasis dado por el directivo a cada uno de los dos factores en términos de una escala. En este caso, la escala se expresa de uno a nueve. El uno representa un interés muy bajo, mientras, el nueve representa el más alto. Por lo tanto, la cuadrícula comprende ochenta y un posibles situaciones, cada una de las cuales describe una relación entre las dos dimensiones. Sin embargo, las teorías básicas sobre el estilo de mando se pueden describir suficientemente mediante un análisis de las cuatro esquinas y el punto medio. Explicando las teorías concernientes a cada una de estas situaciones, podemos ver cómo las presunciones fundamentales que hace un directivo sobre el hombre y su trabajo afectan el manejo de situaciones específicas.

## a) EL ESTILO 9.1 (Tarea)

El directivo, al tomar la posición 9-1 (esquina inferior derecha de la cuadrícula), pone máximo énfasis en el logro del trabajo; otorga un alto grado de importancia a la producción (9) y poco interés al personal (1). El conceptúa a sus subordinados como instrumentos para usarlos en logro de la misión. En su opinión, las necesidades y deseos del personal se deben subordinar a los objetivos de la organización. El directivo 9-1 considera que su labor es tomar todas las decisiones y asumir la responsabilidad por todo lo que su unidad haga o deje de hacer. El espera que los subordinados ejecuten sus planes, órdenes y deseos sin vacilar.

El control es muy importante en esta posición. Le gusta vigilar el trabajo de sus subordinados. Para él (9-1) la autoridad y la obediencia son claves para lograr el éxito, - parte de la base de que a la gente no le gusta trabajar y prefiere eludir la responsabilidad, por lo tanto para lograr sus objetivos presiona al máximo al personal.

Las reuniones que este tipo de directivos hacen con sus subordinados, son con el único fin de comunicarles oficialmente las decisiones tomadas y que se deben ejecutar. La comunicación de una empresa en donde predomina el estilo de supervisión (9-1), es estrictamente formal y sigue los canales oficiales señalados en los organigramas o cartas de organización.

Todas las informaciones deben ser dadas por escrito, sin importar si son o no de alguna relevancia o significado.

Por los motivos anteriores, un directivo (9-1) no resuelve las causas de los problemas y éstos tienden a acumularse hasta cierto límite en que "explotan" y surgen problemas e inconformidades mayores que tampoco se resuelven y que tratan de suprimirse con el castigo

## b) EL ESTILO 1-9 (Country Club)

En contraste con el directivo de la coordenada (9-1) el de la (1-9) muestra un interés máximo por sus hombres y un interés mínimo por su trabajo. En su opinión, si se atienden las necesidades y deseos del personal, estos desempeñarán la tarea.

A este tipo de directivo le gusta y prefiere guiar y dirigir, en lugar de presionar a la gente. Le gusta ayudar a la gente y satisfacer sus necesidades: de aquí que trate de ser amigable y comprensivo con su personal. También hace uso de la persuasión y el convencimiento cuando desea que el trabajo se realice; prefiere pedir en lugar de ordenar. El parte de la base de que la presión y el castigo no resuelven nada y sólo ocasionan problemas.

Las reuniones de este tipo de supervisor con sus subordinados tiene por objeto elevar la moral y aumentar la sociabilidad del grupo; sin embargo, estas reuniones no tratan de

buscar solución a los problemas de eficiencia en el trabajo, ya que son factores olvidados.

Obviamente una de las consecuencias de la dirección con estilo (1-9) es un elevado costo de operación y bajas utilidades. Otro posible efecto es el desorden y la anarquía, ya que el personal siente poco control y tiene autonomía para hacer lo que desee. El director por darle mucha importancia a las relaciones humanas afecta la producción; piensa que si trata de elevar la eficiencia y aumentar el trabajo, puede disgustar a la gente y ocasionar problemas y conflictos.

En resumen en este estilo de dirección, se tiene una empresa feliz con todo mundo contento, pero sin lograr los objetivos del trabajo.

#### c) EL ESTILO 1-1 (Empobrecido)

El directivo situado en la coordenada (1-1) está representado en la esquina inferior izquierda de la figura 9-3. Este hombre tiene un interés mínimo tanto por el personal como por la producción.

Es preciso señalar que este tipo de dirección no es normal, ni frecuente, aunque existen algunos casos en organizaciones burocráticas. La filosofía del directivo (1-1) es poner a la gente en sus puestos y dejarlos trabajar solos, olvidándose por completo de ellos. No le gusta ejercer ninguna dirección y control a su personal. La autoridad no la ejerce

nunca porque piensa que no es necesario. Este directivo no se sale de las normas establecidas; trata de hacer el mínimo-trabajo posible permitido; así mismo trata a su personal: le exige la realización mínima de trabajo. El recibe instrucciones y las transmite textualmente a sus subordinados para que ellos las tomen y cumplan como mejor puedan.

Obviamente las consecuencias de una dirección de estilo (1-1) son funestas. Los conflictos nunca se resuelven; la gente hace cuanto quiere, sin ninguna supervisión ni control, el trabajo se realiza pero nunca se sabe si se hace bien o mal, por lo que la producción se viene abajo.

#### d) EL ESTILO 5-5 (Intermedio)

En el centro de la gráfica de estilos de dirección, encontramos el estilo (5-5) o directivo intermedio. Este hombre se caracteriza por otorgar un regular interés a ambos factores producción y personal; se esfuerza por mantener en equilibrio las necesidades de personal y la productividad. En la planeación, toma de decisiones y ejercicios de autoridad, siempre considera y toma en cuenta al personal con el objeto de no ocasionar problemas. El presiona o dirige lo suficiente para obtener una producción promedio, pero al mismo tiempo trata de reaccionar lo suficiente a las frustraciones y descontentos del personal para evitar una moral baja u hostilidad activa.

En otras palabras, el directivo (5-5), trata de poner en equilibrio la balanza tomando en cuenta al personal y tratando de obtener un aceptable grado de productividad y eficiencia, o se manipula al personal para mantenerlo moderadamente satisfecho y moderadamente productivo. El directivo (5-5) gusta de conversar y acatar las normas y costumbres establecidas en la empresa. Las políticas deben cumplirse y es responsabilidad de él, convencer a su personal de que dichas políticas son benéficas para todos. Este tipo de supervisor se conforma con empleados regulares; piensa que no es conveniente exigir mucho ni tampoco dejar que hagan lo que quieren. Este directivo prefiere disminuir la producción con tal de no ocasionar problemas. Este estilo de dirección, generalmente ha predominado en la empresa moderna, sobre todo en Estados Unidos; en México la tendencia es la misma; se trata de lograr un equilibrio entre el hombre y la empresa.

Aparentemente se trata de una actitud y solución adecuadas, pero en realidad, y sobre todo a futuro, no resuelve de raíz los problemas, ya que este estilo no es capaz de acelerar la producción y el desarrollo, y además no logra una verdadera integración del hombre al trabajo.

#### E) EL ESTILO 9-9 (Equipo)

En el extremo derecho superior de la figura citada, encontramos el estilo (9-9), equivalente a una alta preocupa-

ción e interés por ambos factores: Producción y Personal. Es aquí donde el interés máximo por la ejecución del trabajo puede estar integrado con el interés máximo por el hombre. A diferencia de los otros estilos, el directivo (9-9) piensa que no necesariamente debe haber un conflicto o contraposición entre los objetivos de la organización y los objetivos de los individuos. Bajo la dirección (9-9) se integra al personal envolviéndolo o involucrándolo en la participación de la determinación de las actividades y condiciones de trabajo. Las ideas y sugerencias del personal, son utilizadas como elementos básicos para la planeación, decisión y ejecución. La base sobre la cual descansa la dirección (9-9) es la creación e incremento de las condiciones que alientan y motivan la integración de la creatividad del personal con una alta productividad y eficiencia, a través de una elevada moral por la acción del equipo de trabajo.

La unidad de producción rara vez está formada por individuos trabajando solos, donde la producción de cada uno se suma para obtener la producción total. Más bien, el alma de la situación (9-9) es el conjunto o grupo de trabajo. Este grupo puede ser una oficina, una sección, un grupo de investigación, o de cualquier otro conjunto de individuos con una misión común definible.

La solución de los problemas, según el directivo (9-9), no necesariamente se logra a través del ejercicio de la auto-

ridad. La solución está en el conocimiento y comprensión de las necesidades de la naturaleza humana. La autorrealización y la contribución del personal son los aspectos fundamentales en la consideración del factor humano para lograr los objetivos de la organización a través del trabajo y la motivación del individuo. En este enfoque se considera que cuando existe la satisfacción de las necesidades humanas, también se satisfacen los objetivos del trabajo y viceversa.

El personal y la producción no se contraponen sino, más bien, se complementan, se interconectan uno con el otro.

Las formas de dirigir de un directivo tienen como aspectos fundamentales: crear las condiciones necesarias para que el personal comprende los problemas del trabajo y se identifiquen con ellos aportando ideas y opiniones para encontrar mejores soluciones en conjunto. Esta idea parte de la base de que cuando el personal participa con sus ideas y su influencia en las cosas que se hacen, lo sienten como algo suyo, propio, y por lo tanto lo apoyan con todo su esfuerzo para su realización; en esta forma, no es necesario vigilar y presionar al personal para que ejecute el trabajo, pues participan en su planeación y en la decisión.

En resumen el estilo (9-9), es en esencia, una Administración Creativa basada en la participación libre de todos los individuos que forman los grupos de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

Hersey, Paul, Blancher Kenneth. La administración y el Cumplimiento Humano. Ed. - Técnica 1970.

Blake Roberto, Mouton Jane. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid. Serie Desarrollo Organizacional. Ed. - Fondo Educativo Interamericano, 1973.

## 10. EL CONFLICTO

### 10.1 INTRODUCCION

El enfoque que le daremos al tema, será el del conflicto interpersonal en la organización, que incluye tanto desacuerdos interpersonales sobre cuestiones sustanciales, como antagonismos personales, esto es, diferencias personales y emocionales que surgen entre seres humanos interdependientes.

Con objeto de comprenderlos mejor y obtener un mayor provecho de ellos, es conveniente conocer los supuestos comunes de los orígenes de los conflictos, la manera de identificarlos y los procedimientos aplicados para "manejarlo y darles solución".

### 10.2 SUPUESTOS DEL CONFLICTO

- a) El conflicto (diferencias entre gentes) es un proceso humano importante e inevitable.
- b) En este mundo cambiante, los conflictos aumentarán en vez de disminuir y existen posibilidades a favor de que esto suceda.
- c) Cada conflicto tiene dentro de sí mismo el potencial para ser benéfico.
- d) Podemos aprender más acerca del conflicto en una situación ajena al mismo. Cuando nos encontramos en

medio de un conflicto, usualmente llegamos a involucrarnos emocionalmente de tal manera, que es difícil pensar analíticamente.

- e) Se puede y es conveniente manejar el conflicto; no se debe eludir, sino tratar de eliminarlo de raíz con el manejo adecuado del mismo.

### 10.3 IDENTIFICACION DEL CONFLICTO.

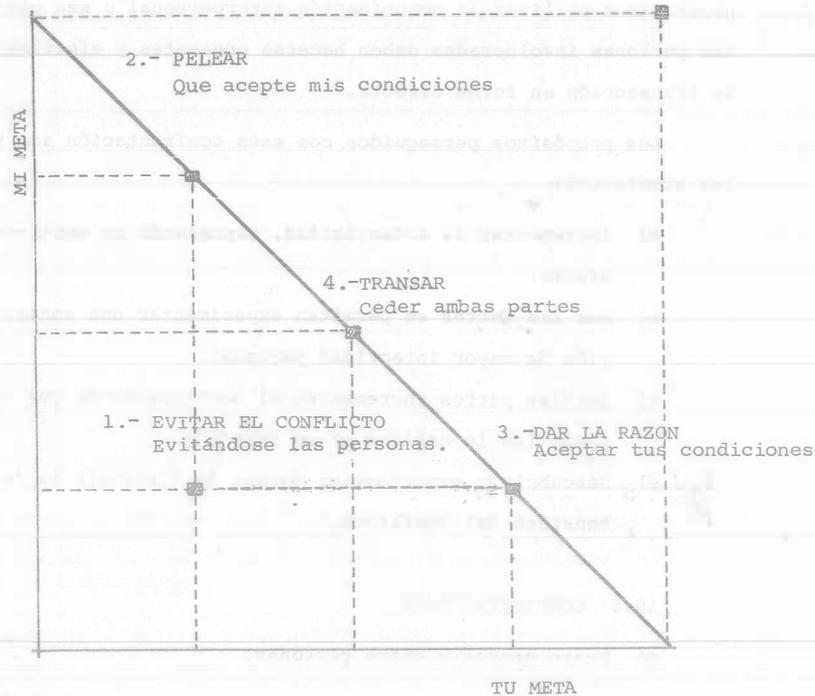
- a) No estar de acuerdo con los hechos ni con la descripción hecha, de como ocurren las cosas.
- b) No estar de acuerdo con las metas, ni con la forma como deberían ser las cosas.
- c) Estar de acuerdo con ambas pero no estarlo acerca de los métodos, esto es, el cambio de la situación actual a la deseada.
- d) Estar en desacuerdo con la vigencia de los valores que determinan el comportamiento del individuo con respecto a la sociedad, es tal vez el problema más difícil.

### 10.4 MANEJO Y SOLUCION

Debemos estar concientes de las razones por las que escogemos alguna de las posibles soluciones para el conflicto.

Por medio de la gráfica X-1 podemos ver la situación o-

5.- SOLUCION CO-  
LABORATIVA  
Generar nuevas  
alternativas que  
satisfagan a los  
dos.



FORMA DE SOLUCION DE CONFLICTOS

o GRAFICA X-1

posición en que nos encontramos cuando se solucionó el conflicto y saber porqué se aceptó o se rechazó.

#### CINCO FORMAS DE SOLUCIONAR EL CONFLICTO:

##### 10.4.1 EVITAR EL CONFLICTO

Cuando se escoge evitar el conflicto, hay algunas cosas que se deben recordar.

- a) Examinar los motivos para evitar el conflicto.
- b) Permanecer en silencio, es decir abstenerse de emitir comentarios acerca del tema.
- c) Si se evita el conflicto con una persona sobre un tópico en especial, se debe continuar la comunicación y relación con esta persona en otras áreas.

##### 10.4.2 PELEAR

Si se decide pelear hay cinco cosas que debe hacerse al elegir el estilo de pelea.

- a) Mantener separada a la persona y a la idea.
- b) Presentar la idea en forma clara.
- c) Ayudar a la otra persona a presentar su idea en forma clara.
- d) Identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- e) Tratar a la otra persona con respeto.

## 10.4.3 DAR LA RAZON

Si se decide dar la razón y no pelear por nuestras metas debe considerarse lo siguiente:

- a) Examinar el punto de vista cuidadosamente antes de cambiar de posición.
- b) No ver esto como derrota, sino tratarlo como desarrollo personal.
- c) No cometer el error de dar "por su lado" a la otra persona (condescendencia).

## 10.4.4 TRANSAR

Cuando se decide transar por ambas metas:

- a) Asegurarse que las dos metas sean claras.
- b) Presionar para que haya honestidad y apertura.
- c) Lograr conjuntamente la identificación de algún criterio para llegar a un buen acuerdo.

## 10.4.5 SOLUCION PARTICIPATIVA

Cuando se decide avanzar hacia alguna solución de los problemas, hay que recordar:

- a) Identificar los intereses esenciales o subyacentes de ambas partes.
- b) Buscar alternativas e identificar las consecuencias para ambas partes.

- c) Identificar aquella alternativa que es más satisfactoria para ambas partes.

Para transformar el conflicto en una solución creativa, necesitamos utilizar la comunicación interpersonal o sea que las personas involucradas deben hacerse presentes y efectuar la transacción en forma directa.

Los propósitos perseguidos con esta confrontación son los siguientes:

- a) Incrementar la autenticidad, expresando su sentimiento.
- b) Que las partes se permitan experimentar una sensación de mayor integridad personal.
- c) Que las partes incrementen el sentimiento de que controlan la calidad en su relación.
- e) Descubrir y experimentar formas de disminuir la intensidad del conflicto.

## 10.5 CONFRONTACIONES

- a) Entre grupos y entre personas.

El objetivo de estas confrontaciones es buscar un diálogo directo y pretender una mejor comprensión.

En este proceso se puede correr el riesgo de incrementar el conflicto o dar un primer paso hacia la solución, se recomienda que esta práctica se lleve por mediación de una