

2 ef. III
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MA. ELENA SANDOVAL PEREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L.R.I. AMADO AGUIRRE EGUIARTE



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. QUE SON LAS ORGANIZACIONES	3
1. Significado y Desarrollo	4
2. Concepto e Importancia de la Organización	7
2.1 Clasificación	11
2.1.1 Organización Formal	11
2.1.2 Organización Informal	14
3. Principios de la Organización en base a:	15
3.1 El Propósito de la Organización	17
3.2 La causa de la Organización	17
3.3 La Estructura de la Organización	18
3.4 El Proceso de Organizar	20
4. Sistemas de Organización	21
4.1 Lineal o Militar	21
4.2 Funcional o de Taylor	23
4.3 Lineal y Staff	25
4.4 Comités	26
5. Organigramas	31
5.1 Concepto e Importancia	31
5.2 Tipos de Organigramas	34

CAPITULO II. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	43
1. La Organización como Sistema	44
2. El Individuo en la Organización	48
3. El Grupo en la Organización	58
3.1 Introducción	58
3.2 Definición de Grupo	59
3.3 Características y Propiedades	62
3.4 Clasificación de los Grupos	70
3.5 Funcionamiento interno de los Grupos	72
CAPITULO III. EL ADMINISTRADOR Y LAS ORGANIZACIONES	76
1. La Administración y la Ciencia de la Administración.	77
1.1 Ciencia y Administración	77
1.2 La Administración y la Teoría de los Sistemas.	78
2. Patrones de Análisis Administrativo	85
2.1 Criterios sobre la Administración	85
3. Funciones y Autoridad del Administrador	92
3.1 Clasificación de Funciones	92
3.2 La Autoridad y la Función Administrativa	99
3.3 Límites de Autoridad	100

CAPITULO II. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	43
1. La Organización como Sistema	44
2. El Individuo en la Organización	48
3. El Grupo en la Organización	58
3.1 Introducción	58
3.2 Definición de Grupo	59
3.3 Características y Propiedades	62
3.4 Clasificación de los Grupos	70
3.5 Funcionamiento interno de los Grupos	72
CAPITULO III. EL ADMINISTRADOR Y LAS ORGANIZACIONES	76
1. La Administración y la Ciencia de la Administración.	77
1.1 Ciencia y Administración	77
1.2 La Administración y la Teoría de los Sistemas.	78
2. Patrones de Análisis Administrativo	85
2.1 Criterios sobre la Administración	85
3. Funciones y Autoridad del Administrador	92
3.1 Clasificación de Funciones	92
3.2 La Autoridad y la Función Administrativa	99
3.3 Límites de Autoridad	100

4.	El Administrador y su Ambiente	102
4.1	Fuerzas Ambientales Externas	102
4.2	Ecología de la Organización	104
4.3	Ecología y Administración	107
4.4	La Salud Organizacional	108

CAPITULO IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO		114
1.	Objetivos Organizacionales	115
1.1	Objetivos	116
1.1.1	Definición	117
1.1.2	Clasificación	118
1.1.3	Principios	120
1.2	Características e Importancia de los Objetivos Organizacionales.	123
1.3	El Medio Ambiente y los Objetivos Organizacionales.	125
1.4	Conflicto entre los Objetivos Organizacionales y los Objetivos Individuales.	126
2.	Comportamiento en las Organizaciones	130
2.1	El Comportamiento Individual	130
2.1.1	El Aprendizaje	131
2.1.2	Teorías de la Estructura de la Personalidad.	134
	A) Teoría de Freud	134
	B) Teoría de Berne	136

2.2	Comportamiento Interpersonal	138
2.2.1	El Conflicto	138
2.2.2	Mecanismos Psicológicos	140
2.3	Comportamiento Intraorganizacional	146
2.4	Comportamiento Interorganizacional	149
3.	Teorías del Comportamiento	151
3.1	Teoría de Maslow sobre la Motivación Humana.	156
3.1.1	El Individuo y su Jerarquía de Necesidades.	161
3.2	Teoría de Herzberg	162
3.3	Teoría de McClelland	166
3.4	Teoría de Simon	168
4.	Las Teorías Gerenciales	171
4.1	Teoría de Douglas McGregor	172
4.1.1	Teoría "X"	173
4.1.2	Teoría "Y"	176
4.2	Enfoque de Rensis Likert	179
	CONCLUSIONES	185
	BIBLIOGRAFIA	187

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

Las organizaciones son diversificadas y diferenciadas. No hay dos organizaciones iguales, así como tampoco existen personas que sean idénticas. Cada organización tiene diferentes objetivos, ramo de actividad, dirigentes, personal, problemas internos y externos, mercado, situación-financiera, recursos, ideología, etc. Por lo tanto, el administrador soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias; es decir, aplica sus conocimientos, experiencias y habilidades en beneficio de dicha organización.

El presente trabajo tiene como objeto señalar la importancia que guarda la relación entre la estructura de una organización y el comportamiento de sus miembros. En esta investigación presento a la organización desde su significado conceptual, importancia y clasificación, así como, diversos sistemas existentes; se estudia el comportamiento humano en el individuo, en los grupos y en la organización; se menciona la importancia del Licenciado en Administración como miembro de una organización, destacando sus funciones administrativas, su autoridad correctamente enfocada a los fines que se persiguen; la relación del administrador con su medio ambiente y así finalizar con las diversas clases de comportamiento que existen, las teo---

rías del comportamiento, teorías gerenciales y su efecto en las organizaciones.

Con lo anterior únicamente trato de resaltar la importancia que conllevan conceptos tan fundamentales como son el comportamiento humano y la estructura organizacional. Tomando en cuenta que si una organización se preocupa por mantener un adecuado equilibrio entre los objetivos que persiguen miembros y dirigentes, las tareas se alcanzarán y aumentará la efectividad de la misma.

CAPITULO I. QUE SON LAS ORGANIZACIONES

1. Significado y Desarrollo de las Organizaciones

Nuestra sociedad contemporánea suele denominarse sociedad industrial, sociedad democrática de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad de previsión; pero igualmente puede llamarse sociedad organizada por el número elevado de formaciones sociales complejas tales como: las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, las iglesias, etc., conscientes de sus fines y racionalmente constituidas.

Para la sociedad industrial fuertemente diferenciada y -- orientada hacia el rendimiento las organizaciones, son un medio de ordenación necesario, debido a la cooperación de numerosos seres humanos, quienes persiguen un fin específico.

Hoy presenciamos de nuevo como las sociedades de los países en desarrollo, que apenas poseen un impulso propio para la formación de organizaciones, importan junto con la técnica moderna, también las formas modernas de organización: administración, empresas, escuelas, etc.

La creación de organizaciones y su integración a la estructura de cada sociedad como elementos esenciales de -- ella, no constituyen un fenómeno de carácter necesario -- dentro de una cultura dada, sino más bien un proceso que descansa sobre numerosos presupuestos y sólo llega a manifestarse bajo condiciones muy determinadas, como experimentamos en la sociedad industrial moderna.

A continuación enunciaré de manera general el origen de las empresas y de la administración, como principales formaciones que requerían de una organización:

a) Empresa

La empresa moderna pertenece a las organizaciones más recientes; nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que hicieron a ésta posible.

La empresa moderna es esencialmente distinta de las empresas familiares, artesanales y agrícolas, que predominaban anteriormente y que hoy no han desaparecido de modo alguno, pero que no pueden ser denominadas organizaciones en el sentido aquí empleado. Tampoco podría llamarse una organización, al consultorio de un médico o la oficina de un abogado. La diferencia no radica en que se utilicen o no máquinas y aparatos altamente desarrollados sino en la forma social de los grupos de trabajo. Los grupos de trabajo que predominaban anteriormente, eran pequeños relativamente poco diferenciados, estaban estructurados de una manera — más bien patriarcal que burocrática y se basaban con frecuencia en lazos familiares. Las relaciones y las actividades en tales grupos no estaban determinadas de una manera racional, ya que el trabajo era tomado como una forma de vida y no como un desempeño de funciones delimitadas y establecidas con precisión y ade

más los miembros del grupo solo eran intercambiables a costa de que el grupo se desmoronase o sufriese un cambio violento.

En todos estos aspectos se diferencian las modernas empresas industriales, bancarias, comerciales y los grandes almacenes de las formas sociales de trabajo anteriormente existentes.

b) La Administración

El desarrollo de la Administración se caracteriza por su difusión e independencia, así como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna.

En la sociedad feudal, la administración forma parte de los derechos que lleva consigo la propiedad territorial. Cuando las ciudades se independizaron, tomaron para sí la administración, de su propio territorio.

Sin embargo, el crecimiento verdadero de una burocracia administrativa estatal no comenzó hasta que se demolió la estructura feudal, se limitaron los derechos autónomos de los señores de la tierra y de las ciudades y el Estado absolutista monopolizó cada vez más sometidos de la Administración.

2. Concepto e Importancia de la Organización

La palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento.

En nuestra lengua la palabra organismo, implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas
- b) Unidad funcional

Definición de Organización:

- . Terry la considera como el arreglo de las funciones - que estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon la considera como el proceso de combinar el - trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, - con los elementos necesarios para su ejecución, de -- tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

- . Petersen y Flowman, dicen que es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.
- . Litterer, señala que es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas.
- . Reyes Ponce, menciona que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

De acuerdo a las definiciones de los autores mencionados, la función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener sistemas de funciones; así trabajarán más eficientemente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Para justificar la existencia de cualquier cargo o posición individual se requiere:

1. Que tenga objetivos ciertos y precisos.

2. Que exista un concepto de los deberes o actividades - que deba realizar.
3. Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona.

Ahora puedo decir que la organización es la agrupación de las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en -- sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Una estructura debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

La importancia que conlleva la organización radica en -- constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que el británico Lyndall Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe -- ser y lo que es; además de complementar hasta sus últimos detalles todos los aspectos que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. -

También es de gran importancia ya que conforma la estructura formal y explícita de funciones o posiciones.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos de la mejor manera. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa, los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar productivamente.

2.1 Clasificación

Esencialmente la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Como dice Barnard, los hombres se han visto obligados a cooperar entre sí para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales; y esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Según Barnard los administradores diferencian entre organización formal e informal.

2.1.1 Organización Formal

Enunciaré primeramente algunas definiciones de lo que se entiende por organización formal:

- . Barnard, considera a una organización de tipo formal cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas al logro de ciertos objetivos.
- . Henry Fayol, dice que organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal.
- . Mooney y Riley, nos dicen que organización en el sentido formal significa orden.

- Gómez Ceja, menciona que es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.
- Koontz y O'Donnell, nos dicen que la organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Wilfred Brown, dice que mientras más formalmente se establece una organización, más claramente conocerá cada persona su habilidad, y sabrá igualmente, en qué aspectos tienes libertad de acción.

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir más con su trabajo para la consecución de los objetivos, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional, la consecución de los objetivos primordiales de la empresa.

2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
4. Establecer adecuados canales de comunicación para que las políticas u objetivos establecidos se logren eficientemente, hasta en los niveles más bajos de la organización.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto el agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y la autoridad adecuada y los más apropiados canales de comunicación.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en Cartas de Organización u Organigramas de los cuales se hablará posteriormente; que son formas, objetivos por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Como complemento a estas cartas de organización, están los manuales de organización, que definen por escrito la organización de la compañía para asegurarse de que las responsabilidades de todos son comprendidas.

2.1.2 Organización Informal

De la conducta informal de los trabajadores se deriva otro tipo de relaciones que sobrepasan las expectativas formales u oficiales del trabajo, llegando a constituirse una segunda estructura, que se manifiesta en actividades recreativas, en la existencia de grupos y en el uso de un lenguaje ocupacional.

- . Jiménez Castro, define a la organización informal como el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.
- . Barnard, llamó organización informal a cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente puede contribuir al logro de los fines comunes.

A menudo se subestima la presencia de la organización informal a pesar de que realiza funciones de gran importancia para el logro de los fines de la empresa, al formar grupos de relaciones no oficiales que crean fuertes sentimientos de solidaridad y de trabajo y permiten la introducción de elementos de juego y de expresión individual.

En una organización informal, pueden observarse los siguientes niveles:

1. La organización informal total, considerado como un sistema de grupos organizados entre sí.

2. La organización informal constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos pequeños de tres o cuatro personas relacionadas íntimamente y miembros a su vez de palomillas.
4. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

3. Principios de la Organización

Los principios de la organización señalan normas de actuación entre los integrantes de una entidad, con el propósito de mejorar sus acciones, corregir las fallas existentes, establecer adecuados canales de comunicación entre jefe y subordinados, simplemente son criterios para lograr la satisfacción de mutuos objetivos y con ello el crecimiento de una entidad.

Los principios se clasifican según los siguientes aspectos de la organización:

- a) El propósito de la organización:
 - Principio de la unidad del objetivo
 - Principio de eficiencia

b) La causa de la organización:

- Principio de la amplitud de mando de la administración.

c) La estructura de la organización:

- Principio escalar
- Principio de delegación
- Principio de responsabilidad absoluta
- Principio de paridad de autoridad y responsabilidad
- Principio de unidad de mando
- Principio del nivel de la autoridad
- Principio de división del trabajo
- Principio de la definición funcional

d) El proceso de organizar:

- Principio de equilibrio
- Principio de flexibilidad
- Principio de oportunidad para el liderazgo

A continuación mencionaré en forma breve a qué se refiere cada uno de estos principios de acuerdo a la clasificación citada.

3.1 El Propósito de la Organización

Principio de unidad del objetivo.

Una estructura de la organización es efectiva, si cada -- elemento de ella ayuda al logro de los objetivos de la em-- presa.

Principio de eficiencia.

Una organización es eficiente si está estructurada en tal forma que los objetivos de la empresa se realicen con el-- mínimo de costos.

3.2 La causa de la Organización

Principio de la amplitud de mando de la administración.

Este principio es básico ya que sin el las empresas opera-- rían con un solo administrador y no tendrían necesidad de organización. Existe un límite de subordinados que un ad-- ministrador puede supervisar efectivamente. El número -- exacto varía de acuerdo con ciertas variables fundamenta-- les que afectan el tiempo disponible del administrador ta-- les como la habilidad, la naturaleza de su labor, la expe-- riencia, la iniciativa, etc.

3.3 La Estructura de la Organización

Principio escalar.

Entre más claras sean las líneas de autoridad, más efectivos será el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

Principio de delegación.

A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.

Principio de responsabilidad absoluta.

El subordinado tiene, por sus actuaciones, responsabilidad absoluta para responder ante su supervisor y éste por las actividades de su subordinado dentro de la organización.

Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.

La responsabilidad que exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

Principio de la unidad de mando.

La relación operacional de cada individuo con un solo superior, evita conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.

Principio del nivel de la autoridad.

Para que sea efectiva la delegación de autoridad es neces-

sario que quien la recibá tome las decisiones que sean de su competencia, sin trasladarlas a los niveles superiores de la organización.

Principio de la división del trabajo.

La estructura de la organización será más efectiva y eficiente entre mejor refleje la clasificación de las diversas actividades que se deben realizar, y entre mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a las capacidades y motivaciones de quienes vayan a ocuparlas.

Es conveniente mencionar que este principio no debe ser confundido con la especialización ocupacional, ya que las empresas no se benefician con esta, sino por el contrario la esencia de este principio es dividir o agrupar las actividades para contribuir más efectivamente a la obten---ción de los objetivos.

Principio de la definición funcional.

Se logra una contribución individual mas adecuada para -- los fines de la empresa, si se definen claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades a realizar, la autoridad que les ha sido--delegadas y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.

3.4 El Proceso de Organizar

Principio de equilibrio.

La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse de acuerdo con su eficacia general en la obtención de los fines de la empresa.

Principio de flexibilidad.

Es necesario introducir en la organización los instrumentos y técnicas que le permitan anticiparse y adecuarse a posibles cambios. Una entidad debe tener en mente los cambios en su estructura y en el medio ambiente que la rodea. No debe olvidarse que la permanencia y estabilidad de la empresa es una de las obligaciones fundamentales del administrador y uno de los objetivos que la estructura de la organización debe ayudar a alcanzar.

Principio de oportunidad para el liderazgo.

Si la estructura de la organización y la delegación de autoridad permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente de trabajo adecuado, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo.

4. Sistemas de Organización

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con el análisis de puestos.

Existen tres sistemas fundamentales a los cuales se añaden actualmente los comités y son los siguientes:

- a) Organización Lineal o Militar
- b) Organización Funcional o de Taylor
- c) Organización Lineal y Staff

4.1 Organización Lineal o Militar

Es aquella en que la autoridad y la responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes mas que de él, y a él solo reporta. Las ventajas que presenta este sistema son las siguientes:

- a) Es muy sencillo y claro
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

- c) Se facilita la rapidez de acción
- d) Se crea una disciplina porque cada jefe adquiere toda su autoridad.
- e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Las desventajas que presenta este sistema son las siguientes:

- a) Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- b) Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- c) Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- d) Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.

El sistema de organización Lineal o Militar dá origen al:

- a) Sistema de Organización Lineal con staff o de asesoramiento.
- b) Sistema de Organización Lineal con departamento de servicios.
- c) Sistema de Organización Lineal con servicio de comités o consejos.
- d) Sistema de Organización Funcional o Departamental o de Taylor.

- e) Sistema de Organización Mixta o conjunto, es decir - el Integral.

4.2 Organización Funcional o de Taylor

Taylor, iniciador de la Administración Científica, observó que en la organización lineal no se daba la "especialización", por lo que señaló que para llegar a ser un jefe de rango superior, se tenían que reunir los siguientes conocimientos. (Ver anexo No. 2).

1. Tomar tiempos y determinar costos
2. Hacer tarjetas de instrucción
3. Establecer itinerarios de trabajo
4. Vigilar la disciplina del taller
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales
6. Dar adiestramiento
7. Llevar control de la calidad
8. Cuidar del mantenimiento y reparación

En este sistema Taylor propuso, que el trabajo del jefe de rango (mayordomo), se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

Este sistema es el que organiza específicamente, por departamentos o secciones, basándose en los principios de-

la división del trabajo de las labores de una empresa, y - aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor.

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes esta un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme a los propósitos de la empresa.

Las ventajas que presenta este sistema son las siguientes:

- a) Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia.
- b) Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- c) Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Las desventajas que presenta este sistema son las siguientes:

- a) Es difícil diferenciar la autoridad y la responsabilidad de cada jefe en los aspectos comunes.
- b) Existe por ello duplicidad de mando.
- c) Surgen fugas de autoridad.
- d) Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- e) Existen conflictos.

4.3 Organización Lineal y Staff

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas.

Virtualmente en toda empresa, y en muchos casos en pequeñas también, parece que es inevitable delegar aún cuando sea una parte de autoridad funcional a los departamentos staff. Un ejecutivo puede mantener la separación de las relaciones de autoridad de línea y de staff en la estructura de la organización si quiere insistir en dictar todas las instrucciones relacionadas con asuntos exigidos por una asistencia staff especializada.

Todo administrador y sus subordinados deben comprender el propósito de sus labores y definir si operan en condición de línea o staff. Al comprender esta situación debe inculcarse también la idea de que la autoridad de línea significa tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellas, mientras que la autoridad staff, su responsabilidad es la de desarrollar y mantener un clima de relaciones favorables. La tarea fundamental de un asistente staff es hacer que el administrador de línea tome las decisiones adecuadas. (Ver anexo No. 3).

La autoridad staff, asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- b) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su aprobación.

- c) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea.
- d) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas.
- e) Resuelve cualquier duda que se pueda presentar.
- f) Revisa permanentemente los resultados.

Desventajas del sistema de Organización Lineal y Staff:

- a) Se confunde a veces los campos de autoridad de línea y staff.
- b) Los funcionarios staff consideran a los de línea como incompetentes.
- c) Los jefes de línea tratan de notificar a los staff.
- d) Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

4.4. Comités

Aunque los autores clásicos no los mencionan, actualmente el empleo de los comités es una de las técnicas que se usa hoy en la organización. Ya se llame junta, comisión, grupo de trabajo o equipo; su naturaleza es la misma porque el comité es un grupo de personas a quienes, como grupo, se les compromete en algún asunto.

Se entiende por comité, al conjunto de individuos escogidos por una asamblea para encargarse de un negocio.

- . Konntz y O'Donnel lo definen como un grupo de personas, al cual, precisamente en cuanto a grupo se les encomienda una materia administrativa.
- . Se entiende también por comité, aquel que somete las disposiciones que van a dictarse a un grupo de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o vigilancia de una empresa o de una institución.
- . También se define como el conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

El Sistema de Organización o Consejos da origen a:

a) Comités Consultivos

Su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades ni para decidir, ni para ejecutar: su dictamen puede ser utilizado o no, por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

b) Comités Decisorios

Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los in-

tegrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

c) **Comités Ejecutivos**

Son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción y que le corresponda al jefe la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

Según la autoridad que se les haya concedido un comité puede ser de línea o de staff. Si su autoridad implica tomar decisiones que afecten a subordinados, que a su vez son responsables ante el comité, se trata entonces de un comité de línea; si su relación de autoridad con respecto al superior es de consulta, entonces es un comité staff. Los comités también pueden ser formales o informales. Si se han creado como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son formales. Pero también pueden ser informales, es decir, organizados sin delegación específica de autoridad y generalmente por alguien deseoso de tener la opinión o la decisión de un grupo sobre un problema particular.

Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes fines:

a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación para -

- d) Coordinación de planes y políticas.
- e) Transmisión de información.
- f) Consolidación de autoridad.
- g) Motivación a través de la participación.
- h) Demora de la actuación.

Desventajas:

- a) Alto costo en tiempo y dinero.
- b) Compromiso al mínimo común denominador.
- c) Indecisión.
- d) Autodestructivo.
- e) Disgregación de responsabilidades.
- f) Tiranía de la minoría.

5. Organigramas

5.1 Concepto e Importancia

Los Sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados Organigramas, conocidos también como Cartas, Cuadros o Gráficas de Organización; igualmente se designan las gráficas en las que se presenta la estructura de un empresa con los nombres de -- Diagramas de Organización, Cartograma y Ortograma.

Un organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de un empresa, -- sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos y nos revelan:

- a) La división de funciones
- b) Los niveles jerárquicos
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad
- d) Los canales formales de la comunicación
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- f) Los jefes de cada grupo, empleados, etc.

g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Los requisitos que deben llenar los organigramas o cartas de organización son los siguientes:

- a) Deben ser claros para evitar su mala interpretación, - procurando que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos.
- b) Los organigramas no deben comprender a los trabajadores y empleados, por ello lo más frecuente es terminar los hasta los jefes o supervisores.
- c) Los organigramas deben contener nombre de funcionarios.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy - grande de elementos de la organización.

Ventajas de su uso:

- a) Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- b) Puede apreciarse claramente la estructura general y -- las relaciones de trabajo en la empresa.
- c) Muestra quién depende de quién.
- d) Indica algunas peculiaridades importantes de la estructura de la compañía.
- e) Sirve como historia de los cambios.

- f) Se utiliza como guía para planear una expansión.
- g) Conviene a toda clase de empresa.
- h) Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos.

Desventajas de su uso:

- a) No muestra más que las relaciones formales.
- b) Indica que relaciones se suponen que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- c) No muestra las relaciones informales de trabajo.
- d) Imponen una rigidez innecesaria.
- e) Son estáticos, a menos que se modifique con regularidad.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- a) Título o descripción de las actividades.
- b) Nombre del funcionario que lo formuló.
- c) Fecha de la formulación.
- d) Aprobación (presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
- e) Explicación de líneas y símbolos especiales.

5.2 Tipos de Organigramas

1. Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas:
 - a) Organigramas Muestreros
Muestran la estructura completa, dando un panorama de todas las relaciones entre los departamentos.
 - b) Organigramas Suplementarios
Muestran un solo departamento y ofrece detalles sobre relaciones, autoridad y obligaciones del mismo.

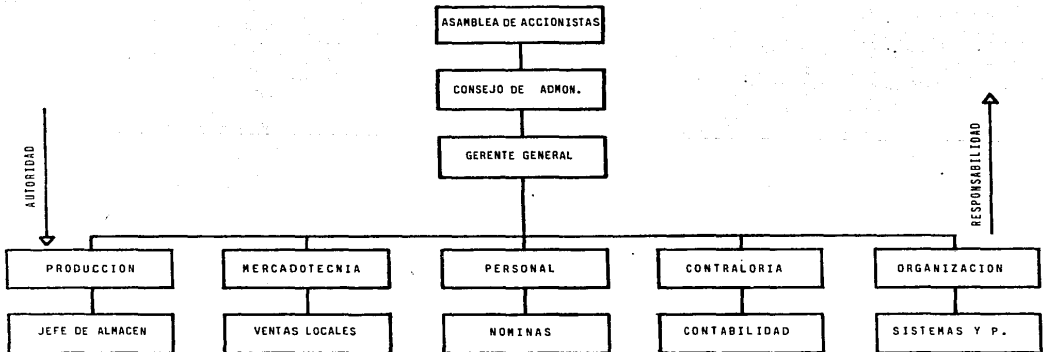
2. Por la forma de presentación, se clasifican de la si-guiente manera:
 - a) Organigramas Verticales
En éstos las jerarquías supremas se presentan en - la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo-conforme decrece su importancia. (Ver anexo No. 4).
 - b) Organigramas Horizontales
Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y- los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia. (Ver anexo No. 5).
 - c) Organigramas Circulares
Se encuentran formados por círculos concéntricos - correspondiendo el central a las autoridades máxi-

mas y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán alejados en razón de su jerarquía. (Ver anexo No. 6).

d) Organigramas Escalares

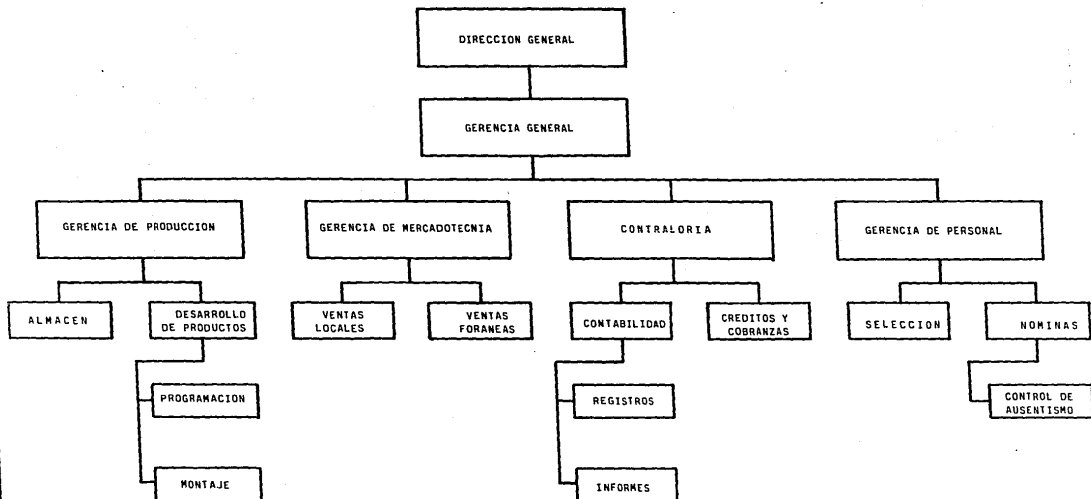
Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (Ver anexo No. 7).

SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL



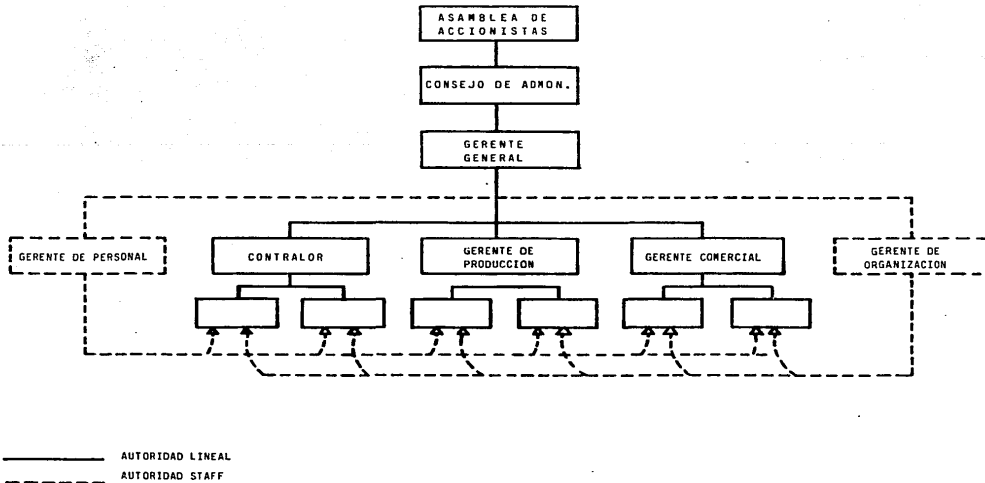
SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL

ANEXO No. 2



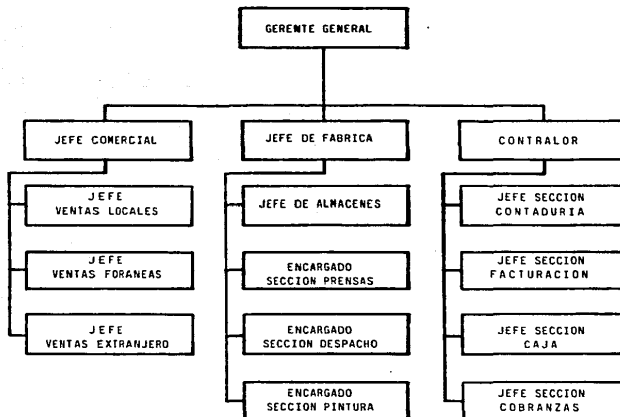
SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

ANEXO No. 3



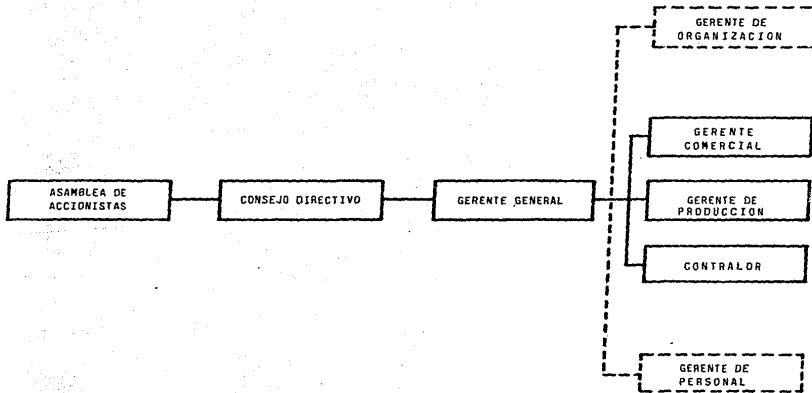
ORGANIGRAMA VERTICAL

ANEXO No. 4



ORGANIGRAMA HORIZONTAL

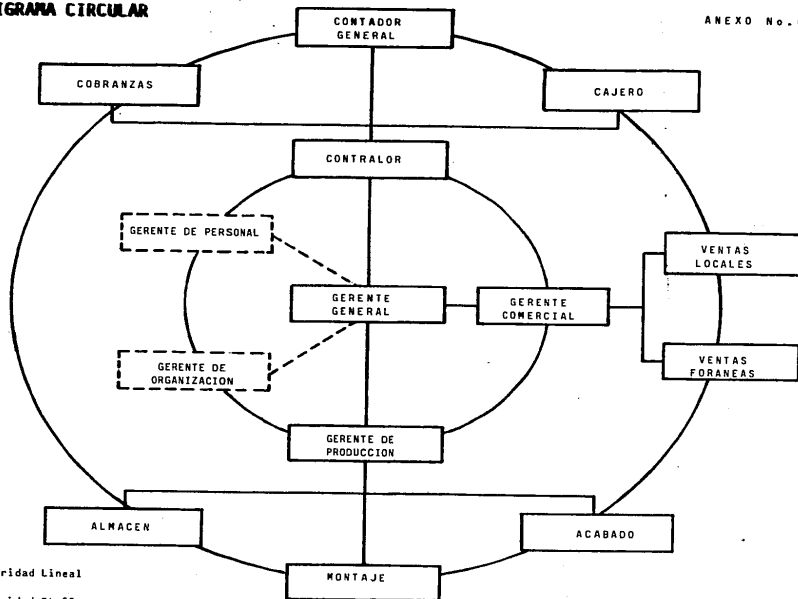
ANEXO No. 5



AUTORIDAD LINEAL —————
AUTORIDAD STAFF - - - - -

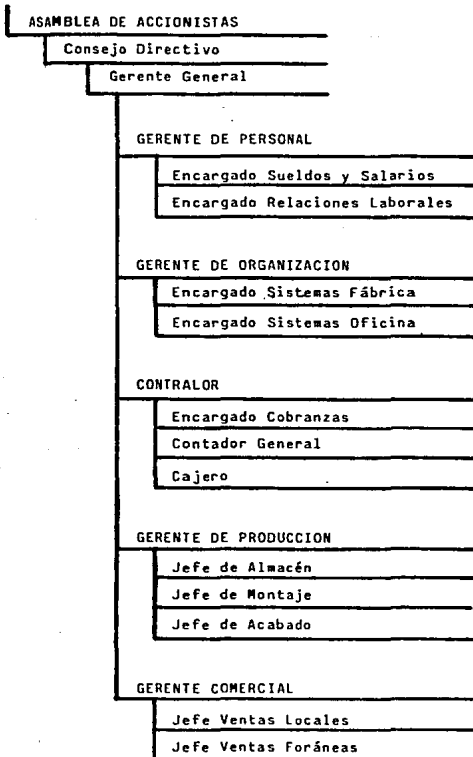
ORGANIGRAMA CIRCULAR

ANEXO No. 6



ORGANIGRAMA ESCALAR

ANEXO No. 7



**CAPITULO II. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN
LAS ORGANIZACIONES**

1. La Organización como Sistema

Un sistema social u organización humana consta de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un sistema dentro de un sistema total. La existencia de los subsistemas es la causa de la complejidad de una organización social. Pero para la teoría de la dirección es todavía más importante la interdependencia entre los subsistemas.

Hay varias perspectivas o puntos de vista distintos desde los que podemos contemplar las organizaciones como sistemas totales y abiertos. En primer lugar, cabe distinguir dentro de las organizaciones, entre sistemas formales y sistemas informales. La organización formal establecida con arreglo a las reglas, políticas y procedimientos prescritos se presenta mediante el organigrama, que es la estructura o armazón oficialmente prescrito dentro de la organización.

La organización o sistema informal se desarrolla a partir de los modos en que los empleados de una organización interactúan y trabajan uno con otro.

Bakke subraya la importancia de los dos sistemas formal e informal como factores que influyen en el comportamiento humano y que además no son separables. El sistema social que logran los que participan en una organización es un de terminante efectivo de su comportamiento como síntesis de los elementos formales e informales.

El concepto de la estructura formal/informal está implícito en las tres perspectivas de los sistemas organizacionales descritos a continuación: la estructural, la de flujo de trabajo y la humana.

Dicho de otro modo tanto la estructura formal como la informal existen simultáneamente en las organizaciones dentro de cada perspectiva, y cada perspectiva representa un modo distinto de contemplar la organización como sistema.

A) La Perspectiva Estructural

En esta perspectiva de la organización como sistema total, se subraya la estructura formal y las líneas predeterminadas de autoridad y responsabilidad. Estas perspectivas de las organización como sistemas son esencialmente verticales.

B) La Perspectiva del Flujo de Trabajo

Esta perspectiva es esencialmente horizontal, pues se centra en los modos mediante los cuales el trabajo fluye a través de una organización. A medida que las organizaciones continúan aumentando en tamaño y complejidad, en la diversidad de sus productos y la importancia de los ordenadores y de los sistemas de información, debemos prestar atención al modo en que el trabajo fluye a través de la organización.

Existen por lo menos cinco subsistemas interactuantes, conectados entre sí principalmente por flujos de infor

mación y por una red de toma de decisiones que es necesario considerar en el proceso del flujo de trabajo:

- . Flujo de información
- . Flujo de materiales
- . Flujo de dinero
- . Flujo de pedido
- . Fuentes de empleos de medios de producción

C) La Perspectiva Humana

En ésta, el interés se centra en los seres humanos y en los modos en que éstos interactúan en la organización total.

1. El individuo como sistema por propio derecho puede considerarse como un subsistema dentro de la organización. Como tal tiene motivos, necesidades y deseos. Pertenece también a los grupos dentro del sistema total y ejerce un impacto no sólo sobre los grupos a los que pertenece sino también sobre la organización en conjunto.
2. El grupo, puesto que está compuesto por individuos, evidentemente está a un nivel de complejidad más alto que el individuo. Además el grupo facilita varios tipos de interacciones (formal e informal) entre los individuos, de un individuo con el grupo o viceversa. Finalmente ejerce un impacto sobre la organización total.

3. La organización la contemplamos como un sistema humano total compuesto de subsistemas de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta a los otros y a la organización. Dicho de otro modo, los diversos subsistemas y la organización humana total son interdependientes.

Aunque el sistema estructural de la perspectiva existirá siempre probablemente, los recientes progresos en el conocimiento de los seres humanos y de la dinámica de los grupos, la llegada del ordenador, los intentos de adopción de conceptos tales como la dirección de programas, nos obligan a reconsiderar nuestras ideas acerca de las organizaciones como sistemas grandes y complejos. Podemos comprender mejor una organización y ayudar a que sea más eficaz si consideramos los conceptos de las tres perspectivas y esta tarea se facilita delineando claramente las diferencias entre los tres enfoques.

2. El Individuo en la Organización

En este punto hablaré acerca de los motivos que tiene la gente para trabajar y comportarse del modo en que lo hace en las organizaciones formales de trabajo.

Consideremos al hombre como un sistema y examinemos las variables que afectan a la cantidad y calidad de su rendimiento laboral. Las variables que afectan a la cantidad y calidad del rendimiento laboral son: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, esperiencia, práctica en el trabajo y motivación.

Con respecto a la motivación, ésta se puede definir como las condiciones responsables de la variación de la intención, calidad y dirección del comportamiento. Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades.

El sistema de motivación, es muy complejo en los seres humanos y el individuo puede tener muchos motivos muy relacionados entre si y algunas veces contradictorios, por lo que requiere una función de dirección. Tal orientación puede revestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo. Todo ello se halla comprendido en la palabra actitud.

Las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son estructuras cognosciti-

vas que determinan o guían el comportamiento 'del individuo.

Como el comportamiento tiene consecuencias positivas y - negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación compleja de las percepciones que el indivi-- duo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la - situación exterior y de la tarea, de la importancia de - ésta, del grado en que satisface sus motivaciones y necesidades y de su dificultad. El individuo puede estar -- muy motivado para alcanzar el éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o poco remuneradora quizá ni si-- quiera la inicie.

Modelos de Sistemas de Motivación

Un modelo es una representación de la realidad. Sin embargo, como quiera que la realidad es distinta para cada persona, se necesita más de un modelo. Enunciaré tres - modelos solamente, como una simplificación del extenso - campo de la motivación.

A) Modelo de Fuerza y Coerción

La suposición que sirve de base a este modelo es la - de que el hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado.

Pero lo que ocurre en realidad es que la coerción,-- en el mejor de los casos, produce la alineación o --separación --real o psicológica-- de la tarea. Cuando la separación física no es posible, pueden darse sabotajes, sublevaciones y otras formas de rebelión.

B) Modelo Económico/Mecánico

Las dos ramas de este modelo están relacionadas conceptualmente, pero también pueden considerarse por separado.

. Modelo Económico

La llamada teoría económica de la motivación sustituyó al modelo coercitivo de comportamiento humano.

Adam Smith fué quien hizo la mejor conceptualización del hombre económico. Este modelo se basa fundamentalmente en la suposición de que el hombre trabaja principalmente por dinero.

El concepto del hombre económico--racional fué popularizado por Taylor, haciendo las mismas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre que se hacen en el modelo coercitivo: el hombre se motiva fundamentalmente por el dinero; es intrínsecamente ineficaz y perezoso; sólo responde --- cuando se le soborna con recompensas económicas.

Según Weber, la organización humana ideal es la que está muy normalizada y donde todo el mundo -- conoce sus obligaciones. Las necesidades y de--

deseos del individuo se subordinan a las exigencias de la institución, y aquél obtiene las recompensas económicas formales que se merece por su actuación.

Es evidente que el incentivo fundamental en el modelo económico es la recompensa financiera, -- la cual se basa por lo general en el índice de producción del trabajador.

• Modelo de Condicionamiento Operante

En la teoría del condicionamiento operante supone que el hombre responde a las recompensas, es decir, el comportamiento que sea reforzado con recompensas continuará. Todo lo que se necesita para obtener una respuesta operante (comportamiento) es que el comportamiento sea "reforzado" con algún tipo de recompensa

C) Modelo de Crecimiento o de Sistema Abierto

En este modelo se considera que el hombre:

1. Toma decisiones habitualmente por sí mismo.
2. Es intencional y tiene objetivos individualizados.
3. Observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores.
4. Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y éxito cuando están presentes las condiciones propicias para ello.

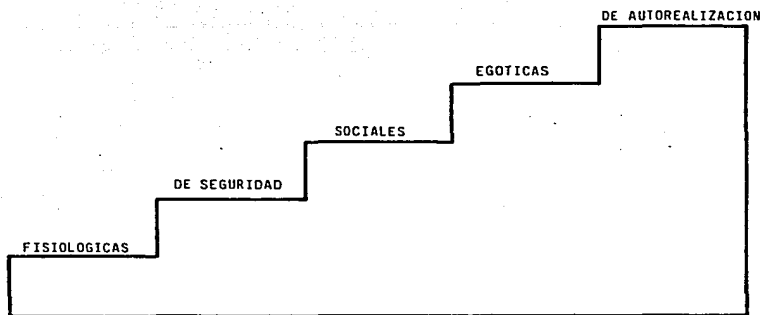
Estas suposiciones las han utilizado los teóricos -- para marchar en dos direcciones relacionadas entre-si: la teoría de Maslow sobre el hombre que se autorealiza y las de Herzberg sobre higiene/crecimiento, que a continuación se detallan.

. Modelo del hombre que se autorealiza:

Según Maslow había que poner énfasis en el estudio de los grupos y su comportamiento, por lo -- que señaló:

1. Los motivos del adulto son muy complejos y -- ningún motivo único afecta al comportamiento.
2. Existe una jerarquía de necesidades en las -- cuales es conveniente satisfacer parcialmente las de bajo nivel, antes de satisfacer una necesidad de alto nivel.
3. Una necesidad satisfecha no es un motivador; -- cuando se satisface una necesidad surge otra.
4. Las necesidades de alto nivel se pueden satis -- facer de muchos modos distintos que las de bajo nivel.

**EXISTEN CINCO NIVELES DE NECESIDADES QUE MASLOW IDENTIFICO:
FISIOLOGICAS, DE SEGURIDAD, SOCIALES, EGOTICAS Y DE AUTOREALIZACION O DESARROLLO.
COMO SE MUESTRA EN LA SIG. FIGURA**



1. El nivel más bajo de esta jerarquía comprende las necesidades fisiológicas: alimentación, vestido y vivienda. El hombre tiende a concentrarse más en este nivel.
2. El segundo nivel -el de seguridad, como de daño físico, pérdida de empleo, de ingresos, etc.
3. En el tercer nivel -el social o de aceptación-, al hombre le interesan sus relaciones sociales. Desea ser aceptado y amado por los demás. Empezando en el grupo familiar y posteriormente en los sociales y de trabajo.
4. En el cuarto nivel se hallan las necesidades de estimación o del yo. El hombre necesita tener una valoración firme y estable. No le basta con pertenecer simplemente a un grupo; necesita y desea el respeto y la estimación de sus miembros.
5. Las necesidades del nivel más alto -de desarrollo y -autorealización- se satisfacen únicamente después de que han sido satisfechas las necesidades de los cuatro niveles anteriores. En este nivel, al individuo le preocupa el desarrollo de todas sus posibilidades.

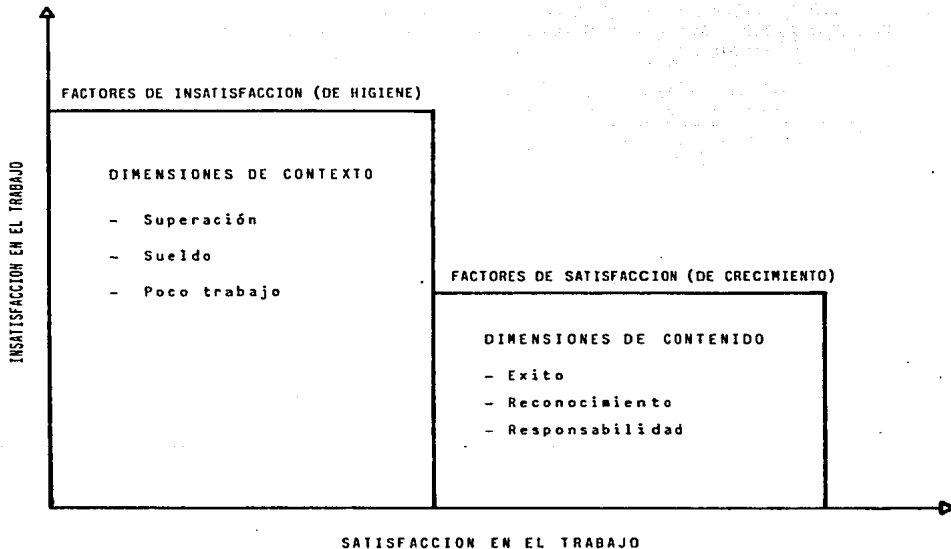
. Modelo de Higiene-Crecimiento

Esta segunda rama del modelo de crecimiento o de sistema abierto está estrechamente relacionada con el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow; surgió de -- dos estudios publicados en los años 50, que tuvieron -- un profundo impacto en la investigación de la motiva-- ción.

Estos estudios fueron realizados por Herzberg; uno de los aspectos que caracteriza dicho estudio es el ha-- llazgo de que la satisfacción y la insatisfacción se -- explican por dimensiones diferentes. Herzberg y sus -- colaboradores creen que en los estudios anteriores no se pudo encontrar una conexión lógica entre el estado de ánimo y la productividad, porque los investigadores consideraban actitudes que se encuentran tanto en la -- dimensión de los factores de satisfacción como en la -- de los factores de insatisfacción.

A las dimensiones de contenido situadas hacia la derecha del área de superposición, Herzberg las denominó -- factores motivadores. Las dimensiones de contexto situadas a la izquierda, son los factores de insatisfacción o de higiene.

FACTORES DE HIGIENE FRENTE A FACTORES DE DESARROLLO



Ahora que se han examinado varias teorías de la motiva---
ción, podemos considerar al hombre como un subsistema en
interacción con un sistema mayor: la organización social.
El individuo llega a la organización con un conjunto de -
necesidades; si la organización proporciona un clima pro-
picio a la satisfacción de las mismas, trabajará mucho me
jor. Pero si el sistema mayor no proporciona estas oportu-
nidades de satisfacción de sus necesidades, el indivi--
duo subordinará las metas de la organización, a la satis-
facción de sus propias necesidades.

Cuando una persona actúa recíprocamente con la organiza---
ción surgen dos elementos clave:

1. La interacción es siempre un proceso de intercambio -
bilateral. A menos que ambas partes se beneficien --
del intercambio la interacción se reducirá o será de-
tenida por la parte insatisfecha.

Como menciona Homans, el comportamiento social es un -
intercambio de bienes: materiales, pero también bie--
nes inmateriales, tales como los símbolos de la apro-
bación o del prestigio. Las personas que dan mucho a
otras tratan de obtener mucho de ellas, y las que ob-
tienen mucho de otras, están sometidas a presión para
darles mucho.

2. La interacción siempre entraña un sentido de obliga--
ción mutua. Si cualquiera de las dos personas de una
interacción falta a sus obligaciones con la otra, la-
relación probablemente se interrumpirá.

3. EL GRUPO EN LA ORGANIZACION

3.1 Introducción

Nuestro actual modo de vida nos exige una constante interacción con los demás. Hoy en día no podemos concebir al hombre como un ser aislado en el tiempo y el espacio. El individuo pertenece al grupo e influye en él de manera decisiva. Por esta razón, cada día son más los psicólogos interesados en estudiar las relaciones entre la interacción social y la conducta de los seres humanos.

De este interés surge la psicología social, cuyo objetivo es centrar su atención en las regularidades de la conducta humana que surge del hecho de que los hombres participan en grupos.

Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos, especialmente del comportamiento de éstos, tiene una enorme importancia para el director de una organización. El sabe cuándo ha de tomar las decisiones por sí mismo y cuando debe recurrir a los grupos, reuniones y comités.

3.2 Definición de grupo

El concepto de grupo es sumamente importante pues éste es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos desde el punto de vista psicosocio-antropológico.

Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo: se han considerado por ejemplo, el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, entre otros.

- Davis, define al grupo como un conjunto de personas entre quienes existe un conjunto de relaciones definibles u observables. (1)
- Olinsted dice que un grupo es un número reducido de miembros que interactúan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario. (2)
- Lindgren define a los grupos primarios como aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente, por lo que existe mayor cohesión entre sus miembros. (3)
- Lewin, a su vez, nos dice que la similitud entre las personas sólo permite su clasificación o reunión bajo un mismo concepto abstracto, en cambio,-

que el hecho de pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre dichas personas.

- Sprott opina que un grupo, en el sentido psicosociológico, es una pluralidad de personas que interactúan en un contexto dado. (4)
- Para W. Joutu, el grupo en la sociedad humana representa cierta clase de comportamiento interaccional o alguna clase de relación. (5)
- Para G. J. Homans, la interacción de los miembros es el criterio único para la existencia de un grupo. Así nos dice, "Se entiende por grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa. (6)
- En la terminología de los sistemas, un grupo, es un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que solo se afectan entre sí, sino que responden también a las influencias exteriores. (7)
- En sentido psicológico un grupo, es un conjunto de personas que tienen un fin u objetivo común, inte-

ractúan unas con otras para lograr ciertos objetivos; se perciben recíprocamente y se perciben a sí mismas como parte del grupo.

En consecuencia la palabra grupo no tiene porque referirse a un conjunto estable de relaciones, sino más bien a la ubicación de la interacción de las relaciones.

Por otra parte, si un conjunto de gentes interactúa con frecuencia y por largos periodos de tiempo, es probable que sus interacciones sean más sólidas, desarrollando así conducta mutua y la identificación plena de cada miembro.

Definamos al grupo como una reunión más o menos permanente, de varias personas que interactúan y se interfluyen entre sí, con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado.

También podemos contemplar al grupo como un sistema social dentro de un sistema mayor: la organización; el cual variará su actuación y comportamiento en base a tres variables que son:

- a) Los factores personales, tales como los motivos, las percepciones, las actitudes y los rasgos de la personalidad.

- b) El entorno en el que tiene lugar la acción del grupo.
- c) Las variables relacionadas con las tareas o metas inmediatas del grupo.

3.3 Características y Propiedades de un Grupo.

A) CARACTERÍSTICAS

Dentro de las principales características de un grupo se encuentran las siguientes:

- a) Está formado por personas para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación social recíproca.
- b) Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- c) Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- d) Existe solidaridad e interdependencia entre las

personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.

- e) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- f) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.
- g) Que sus integrantes interactúen entre sí.
- h) Se identifiquen con un mismo modelo que rija su conducta y que exprese sus ideales.

B) PROPIEDADES

Para poder estudiar a un grupo es necesario conocer factores como: la comunicación, cohesión, normas, estructura y organización, procedimientos, metas y papeles o roles, entre otros; ya que éstos pueden constituir la base que permita comprender las actitudes de los integrantes, y en general, al grupo como organismo.

1. Comunicación

Es el proceso a través del cual es posible la transmi

sión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.

La comunicación puede ser verbal y no verbal; la primera viene determinada con la utilización del lenguaje oral o escrito, y es la que se utiliza con mayor frecuencia; la segunda se refiere al uso de cualquier otro recurso como posturas, silencios, gestos faciales entre otros.

La comunicación de grupo se divide en comunicación intergrupo, cuando se establece entre dos o más grupos e intragrupo, que es la comunicación que prevalece entre los miembros de un mismo grupo.

Los especialistas en la materia han considerado que son cinco los elementos básicos de la comunicación, -- mismos que se explican a continuación:

- a) Emisor: se refiere a la persona que transmite el mensaje.
- b) Receptor: es el sujeto al cual va dirigido el mensaje.
- c) Mensaje: comprende el contenido de la comunicación.
- d) Código: es el elemento referente al conjunto de -- símbolos utilizados para que el mensaje sea captado por el receptor.

e) Puesta en relieve y camuflaje: se refieren a las de ci sio ne s que debe tomar el emisor antes de transmi tir un mensaje; dichas decisiones se basan en la selección del contenido del mensaje así como el ed ido a utilizar.

Los ruidos que se pueden presentar en una comunicación, interfieren y deforman el mensaje original y por lo mismo producen distorsión. Esta última debe evitarse con el fin de que haya una verdadera comprensión del mensaje transmitido originalmente.

La comunicación es muy importante en la vida de un grupo, su ausencia o un mal sistema comunicativo afectan la cohesión e integración del mismo.

2. Cohesión

Esta propiedad ha sido definida por Sprott en 1975 como: "El campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo".

Este campo total de fuerzas motivantes está determinado por diversos factores humanos, tales como la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, el sentido de proteccionismo y muchos otros más.

La cohesión se refiere al grado de atracción que experimenta la persona hacia los demás miembros del grupo, y puede ser apreciada mediante la técnica de análisis-conocida como test sociométrico.

3. Normas

Son las reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman lo que se denomina código.

El objetivo de las normas es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos planeados.

Las normas pueden ser implícitas y explícitas. Las primeras son aquellas que son sobreentendidas, en virtud de su carácter tácito. Por ejemplo, un individuo dentro de un grupo de trabajo sabe que no debe ofender a los demás miembros, lo cual no es necesario que se le comunique para que tenga conciencia de ello.

Las normas explícitas son aquellas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas por ejemplo: la hora de entrada al trabajo, usar equipo de seguridad, etc.

4. Estructura y Organización

Todo grupo tiene una estructura para su organización - visible y otra para la invisible. La primera se refiere a la división del trabajo y a la ejecución de las - tareas esenciales. La segunda es la referente a convenios no reglamentados o implícitos, basados en criterios tales como la influencia, antigüedad, poder, habilidades y otros.

5. Procedimientos

Son los medios utilizados para lograr los objetivos. Al hacer la selección de los procedimientos debe tomarse en cuenta cierta flexibilidad que permita actuar -- cuando se produzcan cambios imprevistos. Por otro lado, dichos procedimientos deben estar adaptados a las condiciones y al tipo de trabajo de cada grupo.

6. Metas

Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo. Las metas deben estar relacionadas, en -- cierto grado, con las necesidades de intereses individuales para que éstas y las necesidades del grupo se - satisfagan en forma razonable.

Las metas deben estar bien definidas y ser comunicadas a todos los miembros, con el fin de que éstos sepan a donde van.

Las metas han sido clasificadas en: metas a corto, a mediano y a largo plazo. Estas últimas dan una dirección a las actividades grupales; las dos primeras deben ser compatibles con las metas a largo plazo.

7. Papeles o Roles

Otra propiedad que se puede incluir en la clasificación dada, es la de que todos los miembros de un grupo desempeñan roles o funciones.

- Lindgren define a los papeles de grupo como las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción. (8)
- Ralph Linton, los define en función de las acciones que el individuo realiza para validar la ocupación de un rango. (9)
- R. Miller dice que los roles tienen cierto efecto-normativo en la conducta social y sirven para fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad esenciales en la conducta social. Los roles determinan la conducta, según el rango que la persona ocupa. (10)

Berlo subraya que rol es el nombre que se da a un conjunto de conducta y a una determinada posición dentro de un sistema social. (11)

Existe cierta relación entre la estructura de la personalidad del individuo y los papeles de acción que los integrantes de un grupo pueden aprender y aprenden a desempeñar.

Los roles son estructuras impuestas a la conducta. Se puede considerar a las conductas del rol desde distintos puntos de vista. Todos ellos pueden ser apropiados a una determinada situación. Para analizar las conductas del rol se necesita utilizar tres enfoques:

- a) Prescripción del rol: exposición formal y explícita de lo que deben ser las conductas desempeñadas por las personas dentro de un determinado rol.
- b) Descripción del rol: información de las conductas que son realmente desempeñadas por las personas dentro de un determinado rol.
- c) Espectativas del rol: imágenes que se forma la gente sobre las conductas ejecutadas en un determinado rol.

3.4 Clasificación de los Grupos

Los grupos pueden ser clasificados con una gran variedad de criterios. Solamente serán mencionadas algunas de las clasificaciones realizadas, por ser las más convenientes para el propósito de este estudio.

Clasificación de los grupos según Bernard:

1. Grupos de contacto directo primarios

A) Racionales

- Genéticos
- Clubes y Asociaciones
- Asambleas
- Auditorio

B) No Racionales

- Semiclubes
- Reuniones y Manifestaciones
- Motines

2. Grupos de contacto indirecto secundarios

Los grupos de contacto directo comprenden los grupos primarios, que organizan o integran la conducta o el carácter, como la familia, el grupo de juego; los grupos de contacto indirecto son menos formativos del carácter y más administrativos como por ejemplo las asam

bleas delibera es que funcionan sobre todo, para el -- control de la conducta ya integrada.

Clasificación de los grupos según Sprott:

Sprott distingue tres tipos de grupos pequeños o primarios.

- a) Aquellos que se refieren a muchos intereses o actividades.
- b) Aquellos que solo se dedican a un interés o tipo de actividad, pero que tienen cierta permanencia.
- c) Grupos cara a cara en una situación particular.

Clasificación de los grupos según Cartwright y Zander:

Clasifican a los grupos de acuerdo a ciertas propiedades, tales como: tamaño, grado de interacción física entre los miembros, lugar donde se controlan las actividades del grupo, tendencia de los miembros a reaccionar entre si como personas individuales o como ocupantes de roles o funciones. De estas clasificaciones han resultado dicotomías para la clasificación de los grupos:

- . Formal - Informal
- . Primario - Secundario
- . Pequeño - Grande
- . Autónomo - Dependiente
- . Temporal - Permanente

Los grupos según estos autores, también se puede clasificar de acuerdo a sus objetivos, en:

- a) Grupos de formación deliberada
- b) Grupos de formación externa
- c) Grupos de formación espontánea

3.5- Funcionamiento Interno de los grupos

El grado de eficacia de la estructura interna determina, en gran parte, el grado en que el grupo operante tiene éxito en la consecución de su fin, en la realización de sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

Se han identificado por lo menos tres actividades distintas que tienen lugar dentro de un grupo, como son:

1. Actividad en tareas de grupo.

La orientación, búsqueda de información, clarificación y suministro de información, son ejemplos de actividades que un miembro del grupo realiza para ayudar a progresar al mismo hacia la consecución de sus fines.

2. Actividades constructivas.

Permiten al grupo construirse y mantenerse al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza y cooperación entre ellos.

3. Actividades en provecho propio.

Puesto que cada miembro de un grupo tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos singulares, llevará a cabo actividades en provecho propio tales como, la búsqueda de atención, el dominio, la agresión y la retirada.

REFERENCIAS

- (1) Davis J. H., citado por Huse, H. y Bowditch J. El -- comportamiento humano en la organización. México: -- Fondo Educativo Interamericano, 1980 (1a.ed.), p. -- 107.
- (2) Olmsted, M., citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel. Dinámica de grupos. México: -- Pax, 1979, (1a. ed.), p. 13.
- (3) Lindgren, C. Introducción a la psicología social. México: Trillas, 1975.
- (4) Lewin, K., citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p.p. 13-14.
- (5) Sprott, W. H. citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p. 14.
- (6) Walter, C., citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p. 14.
- (7) Hommans, G. C., citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p. 14-15.
- (8) Ibidem.

- (9) Lintos, R. citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p. 23.
- (10) Miller, R., citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p. 23.
- (11) Berlo, K., citado por González, J., Monroy, Anameli y Kupferman, Ethel, Op. eit., p. 23.

**CAPITULO III. EL ADMINISTRADOR Y LAS
ORGANIZACIONES**

1. La Administración y la Ciencia de la Administración

1.1. Ciencia y Administración

Aunque la organización de seres humanos para obtener objetivos comunes es muy antigua, la ciencia de la organización es relativamente reciente. A partir de la segunda guerra mundial, se ha venido reconociendo cada vez más la importancia que tiene en la vida moderna la calidad de la administración, dando lugar a estudios y análisis muy extensos sobre el proceso de administración, el medio ambiente en el cual se desenvuelve, y sus técnicas.

Hasta hace pocos años, el estudio y análisis de la Administración habían marchado a la zaga con respecto a otras ciencias, pese a que los progresos en las aplicaciones prácticas dependen del desarrollo previo de las bases científicas.

La ciencia explica los fenómenos. Se basa en la ciencia de la racionalidad de la naturaleza, es decir, en la idea de que es posible encontrar relaciones entre dos o más conjuntos de sucesos. La característica esencial de la ciencia, es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento por medio de la aplicación del método científico.

El método científico consiste en la determinación de ciertos hechos o realidades por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación de la precisión de estos hechos con base en observaciones continuas. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la ciencia

busca relaciones causales para explicarlos.

La civilización moderna ha venido adquiriendo cada vez más el carácter de un esfuerzo colectivo. En todo tipo de empresa bien sea comercial, gubernamental, religiosa, etc., la efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes. De poco sirve disponer del conocimiento científico, de avanzadas tecnologías, o de grandes recursos materiales, si la calidad de la administración no permite una coordinación efectiva de todos estos recursos.

1.2 La Administración y la Teoría de los Sistemas

El énfasis en los sistemas, ha trasladado al campo de la administración conceptos, teorías y técnicas que han sido básicos y de gran utilidad en el campo de las ciencias sociales, y ha introducido un rigor de análisis de gran valor para la administración.

Se entiende por sistema al conjunto de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto plan.

Clarificar algo como un sistema es concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan entre sí.

Toda empresa, los departamentos que la forman y la adminis

tración misma constituyen sistemas. De igual manera, los planes y proyectos administrativos son sistemas cuyos componentes son las personas, la autoridad, la información, los mercados, los clientes, las materias primas y las instalaciones.

Barnard concibió al ejecutivo como un componente de un sistema de organizaciones formales, y a las organizaciones como parte de un sistema cooperativo que consta de elementos de naturaleza biológica, física, social y psicológica. De modo análogo, los sociólogos sociales consideran la administración como un subsistema del sistema social, que es un conjunto de fuerzas y elementos sociales-interrelacionados apoyado en las aptitudes, observaciones, creencias, motivaciones, costumbres y expectativas del ser humano.

Las relaciones de un administrador se ofrecen con fuerzas o elementos de carácter social y psicológico, aunque no se puede negar que existan otros elementos importantes de carácter físico, tales como el dinero, las materias primas, y las instalaciones.

La ventaja de enfocar como sistema un aspecto o un problema, es poder ver con mayor claridad las variables críticas y las relaciones entre ellas. Igualmente, con este enfoque, se mantiene tanto a los científicos como a los profesionales de la administración, siempre conscientes de que ningún problema, fenómeno o elemento debe tratarse sin la debida consideración de sus relaciones con otros -

vas.

2. Autoridad y Responsabilidad

Fayol considera relacionadas la autoridad y la responsabilidad, señalando que ésta se desprende de aquélla. Concibe la autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se deriva de la posición del administrador, y la autoridad personal, que se desprende de su "inteligencia", dignidad moral, servicios prestados, etc.

3. Disciplina

Definiendo disciplina como respeto por los acuerdos -- que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, -- energía y señales exteriores de respeto. Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. Unidad de Mando

Significa que cada empleado no debe recibir órdenes -- de más de un superior.

5. Unidad de Dirección

Significa que las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan.

6. Subordinación del interés individual al interés general.

Es función de la Administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7. Remuneración

La remuneración y la forma de pago deben ser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patronos.

8. Centralización

Sin utilizar la expresión "centralización de autoridad", Fayol analiza el grado en que la autoridad deba concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que dé los mejores resultados finales.

9. Línea de Autoridad

Fayol la concibe como un cadena de superiores en la cual se debe seguir, en general, el conducto puede modificarse saltando algunos niveles cuando quiera que sea necesario.

10. Orden

Fayol lo divide en orden material y orden social, señalando "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.

11. Equidad

Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal, por medio de cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el Trabajo

Fayol señala los peligros y costos de cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de mala administración.

13. Iniciativa

La iniciativa la concibe como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar. Fayol aconseja a los administradores que sacrifique su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

14. Espíritu de Grupo

Este principio, que Fayol sintetiza como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

En la parte final de la exposición de estos principios, - Fayol anota que no ha tratado de hacer una enumeración --

exhaustiva, sino solamente describir aquellos que había -
tenido oportunidad de utilizar, en vista de que en todo -
tipo de empresa es indispensable contar con alguna forma-
de codificación de principios.

En la actualidad, existe un conjunto considerable de prin
cipios de administración, tanto en las actividades comer-
ciales como en las gubernamentales, que sirve para darle-
forma a la naturaleza de la administración y facilitar la
preparación de los administradores.

En la actualidad la actividad productiva, aceleró la ten-
dencia hacia empresas más grandes y complejas, y por tan-
to, aumentó la dificultad de las labores administrativas.
A medida que los métodos y los productos de las empresas-
se han hecho más complejos, y más intrincadas las relacio
nes con otras empresas, con los trabajadores, con los con
sumidores y con el gobierno, ha aumentado la necesidad de
contar con administradores más capaces.

2. Patrones de Análisis Administrativo

2.1 Criterios sobre la Administración

Hay quienes opinan que no es demasiado importante abordar la administración desde un solo punto de vista; pero nadie puede negar la importancia de que alumnos y administradores puedan clasificar y reconocer los distintos esquemas del análisis administrativo.

El criterio adoptado podría llamarse operacional ya que procura analizar la administración en función de lo que el administrador efectivamente hace. "Consideremos la administración como el proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante el esfuerzo organizado". (1)

Los distintos criterios se han clasificado en las siguientes categorías:

1. Operacional (Proceso Administrativo)
2. Empírico o por casos
3. Comportamiento Humano
4. Sistema Social
5. Teoría de las Decisiones
6. Centro de Comunicaciones
7. Matemático

CRITERIO OPERACIONAL

Este criterio procura relacionar el conjunto de conocimientos administrativos con la naturaleza de la tarea administrativa. Esta escuela se ha llamado a menudo la del proceso administrativo. Utilizando estas funciones como el principal marco conceptual, el siguiente orden de clasificación es analizar todas estas funciones esencialmente formulando interrogaciones básicas respecto a cada una.

El enfoque operacional considera la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal con teoría y principios aplicables a empresas de todas clases y de todo nivel, reconociendo al mismo tiempo que tanto el medio como los problemas que afrontarán los administradores en la práctica variarán de una empresa y de un nivel a otro, y que ello lo ha de tener en cuenta quién desee aplicar la ciencia. Así pues la teoría viene a ser una manera de organizar conocimiento y experiencias de tal forma que se mejore el ejercicio mediante la investigación, las evaluaciones empíricas de los principios y la enseñanza de los fundamentos.

Este criterio basa el análisis administrativo en los siguientes conceptos fundamentales:

1. Que la administración es un proceso operacional cuya mejor disección intelectual se logra analizando tareas administrativas.

2. Que una larga experiencia administrativa en variedad de situaciones empresariales puede servir como base -- para extractar principios básicos que sirvan como elementos de clasificación y pronóstico.
3. Que dichos principios puedan convertirse en puntos focales de una investigación para constar su validez y -- para aumentar su aplicabilidad.
4. Que tales principios puedan brindar elementos para -- una teoría administrativa provechosa.
5. Que la administración es un arte que debe afianzarse -- firmemente en principios.

EL CRITERIO EMPIRICO

El punto de vista empírico analiza la administración me--
diante el estudio de experiencias, algunas veces con la --
intención de obtener generalizaciones pero más a menudo --
como una forma de impartir conocimientos al alumno.
Al juzgar por la forma como el punto de vista empírico --
acentúa el estudio de la experiencia, parece que el estu--
dio y las ideas así resultantes pueden acclerar la verifi--
cación de los principios. El criterio empírico tiende a --
asemejarse al criterio operacional en cuanto logra genera

lizaciones sobre cuestiones fundamentales en la investigación de casos pasados y en cuanto lo considera necesario para evitar el intercambio de experiencias sin sentido ni estructuración.

EL CRITERIO DE COMPORTAMIENTO HUMANO

Este análisis se basa sobre la tesis de que la administración implica actuar con y mediante la gente y que, por lo tanto, su estudio debe concentrarse en las relaciones interpersonales.

Los estudiosos en esta área se orientan marcadamente hacia la psicología individual y social, insistiendo en el individuo y en sus motivaciones como ser sociopsicológico. Según el énfasis que pongan en este aspecto, tales estudiosos van desde quienes consideran la psicología como parte necesaria de la tarea del administrador, un arma que le ayuda a comprender y a aprovechar a los demás hasta el máximo respondiendo a sus necesidades y motivaciones, hasta quienes recurren al comportamiento psicológico de los individuos y grupos como el núcleo de la administración.

EL CRITERIO DEL SISTEMA SOCIAL

Este punto de vista se relaciona estrechamente con el del comportamiento humano. Se trata de quienes ven en la administración un sistema social, es decir, un sistema de interrelaciones culturales.

El padre espiritual de esta escuela teórica fue Chester I. Barnard que buscando explicaciones fundamentales del proceso administrativo, desarrolló una teoría de cooperación basada en la necesidad del individuo de compensar, mediante cooperación, las restricciones biológicas, físicas y sociales que afectan su persona y su medio.

El concepto de organización formal presentado por Barnard se define como, "cualquier sistema cooperativo en que los individuos pueden comunicarse recíprocamente y se hallan dispuestos a contribuir con su actuación hacia un objetivo común y consciente". (2)

Herbert Simon, define a las organizaciones humanas como "sistemas de actividad interdependiente que comprenden -- por lo menos varios grupos primarios y que generalmente se caracterizan por un alto grado de orientación racional del comportamiento hacia metas que son objeto de conocimiento común". (3)

La sociología básica, o sea, análisis del comportamiento social y el estudio del comportamiento de los grupos en los sistemas sociales reviste sin duda un gran valor en el campo de la administración.

EL CRITERIO DE LA TEORIA DE LAS DECISIONES

Este enfoque se refiere a la decisión racional, es decir, a la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Los teóricos de esta escuela tratan a veces la de ci ón misma, o de las personas o grupo organizado que la toma, o del análisis del proceso de decisión.

Esta escuela ha surgido de consideraciones económicas tales como optimización de utilidades, curvas de indiferencia, utilidad marginal y comportamiento económico bajo riesgos e incertidumbre.

La escuela de la teoría de las decisiones ha ampliado considerablemente sus horizontes, más allá del proceso de evaluar alternativas, el cual se ha convertido para muchos en sólo un punto de partida para analizar toda la esfera de la actividad empresarial, incluyendo la naturaleza de la organización, las reacciones psicológicas y sociales de individuos y grupos, el desarrollo de información básica para las decisiones, y el análisis de valores particularmente su consideración respecto de las metas.

El resultado es que la teoría de las decisiones deja de ser una consideración nítida y limitada sobre el área de las decisiones para convertirse en un amplio panorama de la empresa como sistema social.

EL CRITERIO DEL CENTRO DE COMUNICACIONES

Aquí se ve al administrador como un centro de comunicacioo

nes y en torno a este concepto construye el conocimiento de la administración.

Este enfoque acentúa el papel de las comunicaciones en la administración, así como la importancia esencial de la toma de decisiones.

EL CRITERIO MATEMATICO

Aunque de los métodos matemáticos puede valerse cualquier escuela de teoría administrativa, nos referimos aquí a los teóricos que ven la administración como un sistema de modelos y procesos matemáticos.

El foco de esta escuela es el modelo, pues mediante dicho dispositivo se expresa el problema en sus relaciones básicas y en función de metas escogidas. Existe pues una estrecha relación de esta escuela con la teoría de las decisiones puesto que las matemáticas se han empleado primordialmente, sobre todo en el área de la administración, para desarrollar modelos de decisiones de distintos tipos. Gracias a los matemáticos, los administradores han comprendido la necesidad de fijar metas y hallar sistemas para medir la efectividad; han visto las ventajas y las maneras de comprender mas claramente muchos problemas.

3. Funciones y Autoridad del Administrador

El trabajo general del administrador es crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. Su tarea consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficientemente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes. En otros términos, el administrador está obligado a tomar medidas que permitan que cada individuo dentro del grupo contribuya en la mejor forma posible a la obtención de estos objetivos.

El administrador planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo, y evalúa los resultados. Igualmente tendrá presente los demás aspectos de carácter ético, social, económico, político, etc., propios del medio que rodea su campo de actividad.

3.1 Clasificación de Funciones

Se piensa que el método más útil para clasificar las funciones de los administradores, al menos para fines de clasificar el conocimiento, es agruparlas en las actividades de planeación, organización, "staffing," dirección y control. En la práctica, no siempre es posible separar todas las actividades del administrador en estas categorías puesto que las funciones tienden a unirse; sin embargo, -

esta clasificación es una herramienta útil y concreta para el análisis y la comprensión de los fenómenos.

1. PLANEACION

La planeación involucra la selección de objetivos - y de estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos- bien sea para la empresa total o para cualquier parte organizada. La planeación es toma de decisiones, puesto que involucra la selección de alternativas. Se ha presentado una confusión considerable sobre quién y cuándo debe planear. Desde la aparición de la obra de F. W. Taylor, los ejecutivos han tratado de separar la planeación del desempeño, práctica que no puede resultar cuando dos administradores manejan los mismos subordinados. La planeación no puede separarse completamente del desempeño del administrador puesto que todos los administradores planean, bien sea que ellos se encuentren arriba, en el medio, o abajo en la estructura de la organización.

2. ORGANIZACION

La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delega-

ción de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer — coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización.

La estructura de la organización es, por supuesto, no un fin en sí misma sino una herramienta para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La organización eficiente contribuirá al éxito de la empresa, y por tal razón, — la aplicación de principios es muy importante.

A continuación encontramos lo que Reyes Ponce, menciona — acerca de los principios de la organización:

- Principio de la Especialización

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza"

- Principio de Unidad de Mando

"Para cada función debe existir un solo jefe".

- Principio del equilibrio de Autoridad-Responsabilidad

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico; estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

- Principio del equilibrio de Dirección-Control

"A cada grado de delegación debe corresponder el esta

blecimiento de los controles adecuados, para asegurar la-
unidad de mando"

(4)

Igualmente William P. Sexton hace mención de los princi-
pios de la organización que a continuación se enuncian:

1. Debe haber líneas claras de autoridad que vayan desde la cima hasta el fondo de la organización.
2. Nadie de la organización debe presentar sus informes a más de un supervisor de línea. Todos deben saber a quien presentar sus informes y quiénes les informarán a ellos.
3. La responsabilidad y la autoridad de cada supervisor deben definirse claramente por escrito.
4. La responsabilidad debe ir acompañada siempre de la autoridad correspondiente.
5. La responsabilidad de la autoridad superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
6. La autoridad debe delegarse tan abajo de la línea como sea posible.
7. El número de niveles de la autoridad debe mantenerse al mínimo.
8. El trabajo de cada persona de la organización debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una simple función de dirección.

9. Siempre que sea posible, las funciones de línea deben separarse de las funciones de staff y hacerse adecuado incapié en actividades staff importantes.
10. Hay un límite para el número de puestos que puede --- coordinar un solo ejecutivo.
11. La organización deberá ser flexible, con el fin de --- que pueda ajustarse a las condiciones variables.
12. La organización debe ser tan simple como sea posible.

(5)

La aplicación de los principios:

- Resuelve los conflictos entre individuos.
- Evita la duplicación del trabajo.
- Hace que las comunicaciones sean más flexibles.
- Muestra posibilidades de ascenso, que son útiles para el desarrollo de los ejecutivos.
- Proporcionan una base sólida para la evaluación y la calificación de las habilidades y las realizaciones de los individuos.
- Se sabe hasta qué punto un individuo responde a las necesidades de su puesto.
- Ayuda en la administración de salarios.

- Permite realizar cambios en el sentido apropiado.
- Hace aumentar la cooperación.

La estructura de la organización debe ajustarse a la tarea —no viceversa— y debe reflejar cualquier compromiso y las limitaciones impuestas al administrador por las personas puesto que las funciones organizacionales deben ser —conducidas.

3. STAFFING

La organización comprende tanto el determinar la estructura de funciones, niveles jerárquicos y obligaciones, como la selección, introducción y articulación de los elementos reales.

Staffing involucra dotar y mantener con personal, las posiciones que provee la estructura de la organización. Requiere por tanto, la determinación de los requerimientos de mano de obra para el trabajo que ha de ser hecho, e incluye inventariar y seleccionar los candidatos para las posiciones; compensación, y entrenamiento o desarrollo de los candidatos para llevar a cabo sus tareas efectivamente.

4. DIRECCION

La dirección "implica guiar y conducir a los subordinados" según la definición que nos dan Koontz, H. y O'Donnell.

(6)

La dirección es "aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila si simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas."

(7)

El administrador superior inculca en sus subordinados una apreciación aguda de las tradiciones, historia, objetivos y políticas de la empresa. Los subordinados adquieren el conocimiento de la estructura de la organización y de las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, de sus deberes y su autoridad. Cuando los subordinados están orientados, el superior tiene una responsabilidad continua de aclarar sus tareas, guiándolos hacia el mejoramiento del desempeño y motivándolos a trabajar con confianza.

La dirección exitosa de los subordinados se manifestará en gente conocedora, bien entrenada, que trabajará eficientemente hacia los objetivos de la empresa.

5. CONTROL

El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajusten a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas, y contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones.

El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas; entonces, las actividades son controladas para determinar si se ajustan a la acción planeada.

3.2 La Autoridad y la Función Administrativa

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo. Es el derecho inherente a un cargo para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o del departamento. La autoridad de organización compromete posiciones y no gente. La autoridad conferida en una posición administrativa es el derecho de usar la capacidad decisoria, el derecho de crear y mantener un ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos.

El proceso de organización envuelve la agrupación de actividades para fines de administración y especificación de relaciones de autoridad entre superiores y subordinados, y horizontalmente entre administradores.

Análogamente se oye hablar de administradores a quienes se les han asignado responsabilidades, cuando lo que se quiere decir es que se les han asignado deberes o actividades. Esta terminología de mal uso puede corregirse diciendo que los administradores tienen autoridad que les ha sido delegada, responsabilidad exigible a ellos, y deberes que les han sido asignados, todo lo cual es inherente a su posición.

3.3 Límites de Autoridad

La generalidad del derecho de mandar disminuye a medida que desciende desde el más alto hasta el más bajo escalón de la estructura de la organización.

Sin embargo, el fundamento institucional de la autoridad implica que este poder nunca es absoluto pero que cambia por las variaciones en el comportamiento del grupo. Dentro de una empresa quien ejerce la autoridad debe recordar, que su derecho está limitado por las costumbres de sus subordinados tales como: limitaciones sociales, biológicas y físicas.

Cada administrador además, está sujeto a limitaciones específicas ordinariamente encontradas en su delegación de autoridad. Estas son, usualmente, límites específicos en su habilidad para comprometer la empresa en gastos, o se pueden imponer limitaciones por medio de ciertos derechos de aprobación de otros, o pueden estar circunscritos a varias políticas o procedimientos aprobados.

Al señalar como función central de la autoridad el hacer posible la organización y la administración, y al reconocer la autoridad como un hecho socialmente dado de ordenar o actuar, debe recalarse que la existencia de la autoridad no implica el uso autoritario de la misma. Un administrador puede literalmente ordenar a sus subordinados o puede usar técnicas de dirección tales como: consejo, enseñanza, sugerencia, etc. Pero sin importar como se aplica la autoridad, el administrador debe tenerla, y su dispersión en la organización debe ser coordinada.

La autoridad no es una invención social para dar a la gente poder, sino un instrumento para colocar en una función organizacional los medios de hacer algo creativo.

El uso más esencial de la autoridad administrativa es dar al administrador los medios con los cuales él pueda crear y mantener un ambiente adecuado a su desempeño. Contando con la autoridad para especificar o para realizar con los subordinados metas significativas, para darles el poder de alcanzar a su vez estas metas, para darles entrenamiento y comprensión de su función en la empresa y de sus relaciones con otros.

4. El Administrador y su Ambiente

Conviene recordar que el medio ambiente de una organización está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores o estructuras (físicas o sociales) que influyen en mayor o menor grado, directa o indirectamente, en los organismos individuales, grupales o colectivos.

Existen varios enfoques para determinar cómo adaptar las organizaciones al medio ambiente, pero todos éstos coinciden con el hecho de que sin esta adaptación no hay supervivencia posible.

4.1 Fuerzas Ambientales Externas

Los administradores que tienen la responsabilidad del éxito de cualquier esfuerzo organizado, también deben preocuparse por las fuerzas externas que chocan contra ellos.

No pueden controlar el ambiente externo. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante aquellas fuerzas externas que pueden afectar el bienestar de la empresa.

Las fuerzas externas pueden clasificarse en: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, internacionales, religiosas, entre otras.

La clasificación aproximada del ambiente externo comprende de las fuerzas que afectan el mercado del producto o servicio y las que ejercen influencia sobre la disponibilidad de los recursos necesarios para la producción, la calidad, oferta y costo de servicios auxiliares y la influ-

encia de los sistemas sociales. Algunas fuerzas del ambiente externo tales como la tecnología y la naturaleza de la sociedad, ejercen una profunda influencia sobre todas las demás.

Abundan los ejemplos del efecto de las fuerzas en temas sobre el mercado. A medida que aumenta la población, los recursos tienden a ser cada vez más escasos. La competencia en aprovecharlos puede ser fuerte y la naturaleza de los recursos puede ser alterada, hasta cierto punto por los avances tecnológicos. La necesidad de los recursos puede ser universal, pero su disponibilidad a menudo depende de las facilidades del transporte, de la política internacional o de los movimientos que buscan la preservación del medio físico.

El sistema social dentro del cual toda empresa debe funcionar es inmensamente complejo. Existen sistemas de gobierno que establecen el mecanismo legal, ofrecen ayuda y facilidades a ciertas empresas y limitan o prohíben otras reglamentan la estructura impositiva, reflejan los acuerdos políticos que la gente desea o está obligada a aceptar, decretan el tipo de organización económica que debe imponerse y velan por la seguridad de las personas.

Una creencia bastante difundida es que los administradores de empresas pueden manejar las fuerzas externas simplemente conociéndolas o previéndolas. Ciertamente tenemos organizaciones afortunadas de negocios, universidades, religiones, hospitales y muchos otros tipos de empresas.

4.2 Ecología de la Organización

Se puede definir la ecología de la organización como "el estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa o indirecta afecta el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones."

(8)

Alan Bels menciona en su libro de Antropología Cultural lo siguiente: "El ajuste ecológico a cualquier conjunto particular de condiciones externas se efectúa como resultado de los procesos de toma de decisiones; y puesto que las decisiones casi siempre implican una elección entre una variedad de alternativas, muchas posibles adaptaciones se pueden llevar a cabo teniendo el mismo conjunto de condiciones externas".

(9)

De esta generalización conviene destacar que la relación humana al medio ambiente es el resultado de todo un proceso de decisiones, y no de la suerte, del azar o del destino. Dado el mismo conjunto de condiciones externas, existe una gama casi infinita de alternativas, entre las cuales se puede escoger una: la más viable, la más adecuada a la situación política, la más conveniente en el contexto económico-social.

Aunque la ecología de la organización no está directamente relacionada con los juicios morales o éticos implícitos

tos en la toma de decisiones, sin embargo, está basada in directamente en una jerarquía humana de valores que permiten diagnosticar en qué medida el ajuste ecológico se --- efectúa de acuerdo con esta escala de valores.

Asimismo, el análisis de los procesos de toma de decisiones permitirá extrapolar ciertos resultados y determinarlas tendencias de un fenómeno determinado.

En el shock del futuro, Alvin Toffler subraya las condi--- ciones rápidamente mudables y vertiginosamente aceleradas de los cambios tecnológicos y sociales que operan en el - medio ambiente y expone gráficamente lo que sucede cuando se modifica el de un organismo.

(10)

Como los individuos las organizaciones deben tener tam--- bién una respuesta de orientación y por tanto una adapta--- ción al cambio, según sea su relación con la parte del me dio ambiente modificada.

Cuando una organización no responde a las nuevas condiciones ambientales: biológicas, físicas, financieras, econó--- micas, etc., sobreviene el shock.

El mismo Toffler define al shock del futuro "como una con secuencia de la incapacidad de adaptación a cargas dema--- siado grandes, excesivas o imprevistas de cambios".

(11)

En términos ecológicos, continuamente se están provocando desequilibrios en los sistemas. La solución puede ser --

frenar el cambio, estabilizarlo, o adaptarse. Pero para tener éxito en esta fase de adaptación-cambio-adaptación-cambio, es preciso, en primer lugar redefinir las características de una organización, en función del medio ambiente y, en segundo lugar, determinar los medios para llegar a conocerlo.

Edgar Shein ha establecido las características de una organización de la siguiente manera:

1. La organización debe concebirse como sistema abierto, en interacción constante con su medio ambiente.
2. La organización debe concebirse como un sistema de -- múltiples propósitos o funciones, los cuales implican varias interacciones de ésta y su medio ambiente.
3. La organización consiste en muchos subsistemas de mutua interacción dinámica.
4. Dado que los sistemas son mutuamente dependientes, -- los cambios en cualquiera de ellos afectarán el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un medio ambiente dinámico, el cual consta, a su vez, de otros sistemas.
6. Las múltiples relaciones entre la organización y su -- medio ambiente dificultan especificar las fronteras -- de una entidad dada.

(12)

En una forma u otra forma, dado que actualmente aún no se regulan los cambios, las organizaciones, a fin de sobrevivir, deben controlar el cambio a través de una serie de actitudes -creatividad, flexibilidad, adaptabilidad- que les permitan dar su respuesta de orientación adecuada. Gran parte del presente cambio social y tecnológico es impredecible. El problema psicológico para las organizaciones se convierte, entonces, en cómo desarrollar en su personal la clase de flexibilidad y de adaptabilidad necesarias para que la organización pueda sobrevivir frente al cambiante medio ambiente.

4.3 Ecología y Administración

El sistema total y cada subsistema de la organización están en interacción mediata o inmediata con la sociedad global y cada subsistema que la integra: físico, social, económico, político y cultural.

La administración, al determinar los objetivos y las metas de una organización específica, no solo debe contar con el medio ambiente, sino conocer los procesos que tienen lugar en cada parte del mismo, para dar su propia respuesta de orientación. Los grandes teóricos de la administración -Fayol, Taylor, Mayo, Drucker y Bennis-, han sido innovadores cada uno en su época; pretendieron dar su respuesta de orientación al medio ambiente y enfrentar

se a los problemas sociales vinculados con la administración. La administración del futuro dependerá del grado en que los administradores tengan conciencia de las fuerzas y procesos que influyen en los organismos individuales, grupales o colectivos; es decir, en su medio ambiente.

El futuro del hombre dependerá también de una administración eficiente, racional, y honesta de los recursos naturales y humanos, pues la misión esencial de la administración consiste en afrontar y resolver los problemas inherentes a la importación de bienes y servicios, a la transformación de insumos y a la producción de nuevos bienes o servicios.

La visión moderna del administrador es la de aquel que analiza e interpreta el medio que rodea su organización a fin de detectar oportunidades que puedan ser debidamente aprovechadas. Lo anterior no implica que se descuide la eficiencia interna; por lo contrario, representa la posibilidad de mejorarla al detectar y adaptar nuevas tecnologías productivas y administrativas.

4.4 La Salud Organizacional

Al hablar de desarrollo económico, social, político, organizacional o de recursos humanos, esta oculta una filosofía social, una ética social que orienta las actividades-

humanas hacia una meta final: la solidaridad, la sociedad sin clases, la formulación de comunidades personalizantes, la igualdad, la fraternidad en lo político, en lo social, en lo económico, en lo cultural.

El desarrollo está profundamente relacionado con la optimización de recursos, con la evaluación de alternativas, con la capacidad de tomar decisiones acertadas, en lo individual y en grupo, con la capacidad de coordinar, motivar y promover la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad; con la habilidad para planificar, organizar, programar, ejecutar, delegar y obtener resultados.

En consecuencia, dentro del contexto de las empresas mexicanas sería necesario considerar como camino del desarrollo el paso del individualismo a la solidaridad y a la colaboración; del autoritarismo a la responsabilidad democráticamente compartida; de los sistemas de control basados en castigos; a sistemas de autocontrol responsable; de la autoridad basada en roles sociales y en status, a la autoridad compartida, basada en tareas y objetivos. En síntesis pasar de la teoría X a la teoría Y, propuesta por Douglas Mc Gregor, quien subraya:

- a) La interdependencia entre los diversos subsistemas de la organización entre superiores y subordinados.
- b) La capacidad de aprender a ejercer un control efectivo sobre sí mismo.
- c) La necesidad de integración.

Sin embargo para Mc Gregor:

"El principio central que se deriva de la teoría Y es el de la integración: la creación de condiciones adecuadas a fin de que los miembros (individuos y grupos) de la organización puedan obtener sus propios objetivos vitales de la mejor manera posible, al mismo tiempo que orientan sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa".

(13)

Esto implica un cambio de mentalidad, pues en la teoría X se supone que a la gente le desagrada el trabajo, que por naturaleza es irresponsable, que es necesario controlarla y castigarla, y por último que únicamente se motiva por dinero. En cambio, la teoría Y parte de los supuestos — contrarios, que a la gente no le desagrada el trabajo; — que dentro de un ambiente adecuado, le gusta tener responsabilidades y tener iniciativa; y dentro de condiciones — adecuadas, el trabajo puede ser satisfactorio en cuanto — que en sí mismo ofrece posibilidades de autorealización — personal, de reconocimiento.

Si consideramos a las organizaciones como estructuras orgánicas, adaptativas y solucionadoras de problemas, las inferencias acerca de la efectividad tienen que hacerse — no desde el punto de vista estático de rendimiento, sino en base a los procesos, a través de los cuales la organización afronta los problemas. En otras palabras, ninguna medida exclusiva de eficiencia o de satisfacción personal puede medir la salud organizacional.

La salud o enfermedad organizacionales estribarían fundamentalmente en la capacidad del sistema total o de los diferentes subsistemas, de responder al cambiante medio ambiente (interno o externo) y al futuro.

REFERENCIAS

- (1) Koontz, H. y O'Donnell C. Curso de administración moderna. México: Mc Graw Hill, 1975 (5a. ed.), p. 35.
- (2) Barnard, C. I., citado por Koontz, H. y O'Donnell C. Op. eit., p. 40
- (3) Simon H., citado por Koontz, H. y O'Donnell C. Op. - eit., p. 40-41.
- (4) Reyes A. Administración de empresas. México: Limusa, 1981 (18a. ed.), p.p. 213-215.
- (5) Sexton W. Teorías de la organización. México: Tri--- llas, 1982 (1a. ed.), p.p. 41-50.
- (6) Koontz, H. y O'Donnell C. Op. eit., p. 51.
- (7) Reyes A. Op. eit., p. 305.
- (8) Michel, G. Ecología de la organización. México: Tri- llas, 1975 (3a. ed.), p. 24.

- (9) Beals, A. Antropología cultural. México: Pax, 1971 -
(3a. ed.), p.p. 53-55.
- (10) Toffler, A. El shock del futuro. México: Fondo de --
Cultura Económica, 1972, p. 349.
- (11) Ibidem, p.p. 357-378.
- (12) Shein, E., citado por Michel, G. Op. cit., p.p. 29 -
32.
- (13) Mc Gregor, D., citado por Michel, G., Op. cit., p. -
323.

**CAPITULO IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Y COMPORTAMIENTO**

1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario que se conozcan los motivos que impulsan a los individuos a la cooperación. Los individuos estarán dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales.

Siendo las organizaciones unidades sociales que buscan al canzar objetivos específicos, su razón de ser será precisamente servir a esos objetivos.

Las organizaciones son creadas y mantenidas por sus miembros como un medio para satisfacer sus objetivos personales, pero aquéllas también tienen objetivos, distintos de los que tienen los miembros como individuos, aunque derivados de ellos.

Los objetivos personales pueden ser extremadamente diversos, tan diversos que probablemente ninguna organización podría satisfacerlos. Pero por otra parte, una organización no podría operar con efectividad a menos que satisfaga algunos de ellos y mientras más pueda satisfacer, más efectivas serán sus operaciones. Por lo tanto, toda organización debe reconocer primero la existencia de los objetivos individuales de sus miembros y luego desarrollar -- los objetivos organizacionales que le ayuden a satisfacer algunos de ellos.

El estudio de los objetivos de las organizaciones es importante para establecer la diferenciación de los tipos -- institucionales los cuales generalmente reflejan los papeles prescritos para las organizaciones por la sociedad en general.

Las funciones principales de los objetivos organizacionales son las siguientes:

- a) Indican una orientación que la organización trata de seguir.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica -- las actividades de una organización.
- c) Sirven como patrones, a través de los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella, pueden evaluar el éxito de la organización, esto es, su eficiencia y su rendimiento.

1.1 Objetivos

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos; para ésta un objetivo es una -- situación deseada cuyo término se basa en el logro. Casi todas las organizaciones poseen un órgano formal destina-

do a establecer los objetivos iniciales y sus modificaciones. En algunas organizaciones los objetivos son formalmente establecidos por votos de accionistas, de miembros, o por un pequeño grupo de proveedores.

1.1.1 Definición

- . Reyes Ponce, define a los objetivos como los fines que nos proponemos o lo que se pretende obtener en toda -- operación o actividad. (1)

- . Koontz y O'Donnell, en vez de dar una definición de -- los objetivos, señalan que estos son diversamente con- ci- dos como propósitos, misiones, metas; por lo que los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final. (2)

- . George R. Terry, define los objetivos como las metas -- intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador. (3)

1.1.2 Clasificación de los Objetivos

A) Objetivos Individuales y Colectivos

Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. El objetivo colectivo, por el contrario es aquel, que persiguen varias personas.

Obviamente este objetivo puede identificarse total o parcialmente, con los objetivos individuales.

Cuando los objetivos individuales y colectivos logran una armonía la eficiencia en las actividades aumenta al igual que la satisfacción de los empleados; esto da como resultado que dichos objetivos sean fundamentales en toda organización.

B) Objetivos Particulares y Generales

Como su nombre lo indica, son objetivos particulares los que forman parte de otros objetivos más amplios. Son objetivos generales aquellos que comprenden dentro de sí -- mismo el logro de varios objetivos particulares.

Los objetivos se dividen en estas dos categorías, por un criterio eminentemente relativo. Ello significa que un objetivo puede ser bajo un aspecto, particular y bajo otro, general según que se le compare con otro más amplio, o más concreto.

Esta clasificación tiene especial importancia dentro de la Administración por Resultados, pues, para fijar los ob

jetivos de una sección hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquélla actúa.

C) Objetivos Subordinados y Básicos

Son objetivos subordinados aquellos que son medios para alcanzar objetivos básicos o principales. Los objetivos-básicos son aquellos en que de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución.

Dentro de esta clasificación cabe señalar que antes de alcanzar un objetivo principal, es necesario cumplir con el objetivo subordinado, siendo éste, entonces importante para el logro de las actividades.

D) Objetivos a Corto y a Largo Plazo

Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menor, y a largo plazo cuando implican -- más de un año. Actualmente suelen denominarse operacionales y estratégicos, respectivamente.

Ordinariamente los objetivos a mayor plazo se subdividen en otros a menor plazo. Ello permite ir siguiendo con mayor cuidado la realización o el logro de los resultados - que esperamos, a la vez de poder llevar a cabo oportunamente las correcciones necesarias.

1.1.3 Principios de los Objetivos

A) Principio de la Precisión

Los objetivos deben fijarse, en tal forma, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello deben fijarse siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es: determinando a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

La precisión es esencial y se identifica con lo que otros han llamado Principio de Cuantificación.

La cuantificación directa puede hacerse por tres medios - principales:

- a) Por número
- b) Por dinero
- c) Por porcentaje

Existen elementos que son imposibles de cuantificar en forma directa, por ejemplo, la moral del trabajador, la coordinación entre el personal, etc., por lo que conviene usar medios de cuantificación indirecta, entre los cuales destacan:

- a) Cuantificación por sus efectos
- b) Cuantificación por sus causas
- c) Cuantificación por programa
- d) Cuantificación por tiempo

Además de la cuantificación, sea directa o indirecta, está la precisión cualitativa de los objetivos. Este tipo de fijación presupone que no es posible en forma real, realizar una fijación cuantitativa. Trata de establecer los objetivos con tales características, que al compararlos con los resultados obtenidos, pueda determinarse con seguridad si éstos se alcanzaron, llegaron a superarse, o si no se lograron.

B) Principio de la Flexibilidad

La precisión en los objetivos es un avance, pero algunos objetan que la precisión va en contra de la facilidad en su aplicación.

Para poder dar precisión a los planes y objetivos, sin perjuicio de su flexibilidad, suelen seguirse diversos sistemas, entre los principales se encuentran:

- a) Establecimiento de máximos y mínimos .
- b) Establecimiento de planes substitutivos

C) Principio de la Participación

Indica que en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan deben participar todos los jefes, en la parte que a ellos corresponde, o sea, en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

Los subordinados del jefe encargado de alcanzar una meta, son sus colaboradores inmediatos en ese logro, y por ello comparten necesariamente con él la responsabilidad de alcanzarla.

D) Principio del Realismo

Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.

E) Principio de la Objetividad

Este principio señala que para poder fijar con eficacia los objetivos lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases con fundamento en la realidad y con apoyo en un análisis fundado en hechos.

1.2 Características e importancia de los Objetivos Organizacionales

Dentro de las principales características de los objetivos organizacionales utilizadas por el gerente, se encuentran las siguientes:

- a) Están estructurados en una jerarquía.
- b) Refuerzan a los objetivos individuales y viceversa.
- c) Son compatibles con los objetivos individuales
- d) Los objetivos superiores, de alto nivel, contienen objetivos subordinados, y solo pueden ser eficazmente alcanzados mediante la cooperación.

En las organizaciones los objetivos se encuentran estructurados en una jerarquía en la cual, los objetivos de cada unidad, contribuyen a los de la siguiente unidad superior.

Una jerarquía de objetivos compleja que sea generalmente reconocida y aceptada, proporciona a una organización un estándar lógico y consistente, capacitándola para determinar qué actividades son necesarias y como pueden estas agruparse mejor; mientras más compleja sea la organización más necesario será tal estándar.

La importancia de los objetivos claramente definidos, se encuentra en los siguientes puntos:

- a) Sirven como punto de referencia para los esfuerzos de la organización.
- b) Son necesarios para coordinar el esfuerzo individual.
- c) La organización que desee competir efectivamente y progresar, debe renovar de manera continua sus objetivos.
- d) Son los fines hacia los cuales toda acción organizada está dirigida.
- e) Definen el destino de la organización.
- f) Son un prerequisite para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.
- g) Proporcionan objetivos específicos a las organizaciones.

Cada persona se forma una idea respecto a los objetivos - que persigue la organización, cuando estos están correctamente enfocados logran que la conducta de los individuos sea más racional, más coordinada y desde luego más efectiva, debido a que todos conocen los objetivos hacia los cuales trabajan.

Los objetivos también pueden ser buenos agentes de motivación, porque facilitan el que un miembro relacione los logros de sus objetivos personales al trabajo de la organización. Al establecer los objetivos, los gerentes ayudan a los miembros en todos los niveles de la organización a que entiendan que la mejor forma en que pueden alcanzar sus propios objetivos es dirigiendo su comportamiento hacia los objetivos de la organización.

1.3 El Medio Ambiente y los Objetivos Organizacionales

La estructura de objetivos es la que establece la base para la relación entre una organización y su medio ambiente. Una organización no busca un solo objetivo sino un conjunto de objetivos que tratará de alcanzar satisfaciendo una cantidad enorme de requisitos impuestos por el medio ambiente y por la organización interna de los participantes. Como los objetivos no son estáticos, por su continua evolución, modifican las relaciones de la organización con su medio, por lo que es necesaria una constante evaluación de los objetivos desde el punto de vista de las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

1.4 Conflicto entre los Objetivos Organizacionales y - los Objetivos Individuales.

El ejecutivo debe ser eficaz en la medida en que su trabajo logre alcanzar objetivos de la organización y ser eficiente en la medida en que su trabajo logre alcanzar objetivos personales. Por otro lado el individuo necesita — ser eficaz alcanzando los objetivos organizacionales a — través de su participación y ser eficiente satisfaciendo sus necesidades individuales.

Tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben ser logrados dentro de las varias alternativas posibles. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos, para que con ellos se alcancen los objetivos organizacionales, como son: producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, - etc.

La teoría del comportamiento destaca la necesidad que tiene la organización de distribuir incentivos para obtener contribuciones de sus participantes, así como destacan la distinción entre problema, dilema y conflicto.

- a) Un problema abarca una dificultad que puede ser solucionada dentro del cuadro de referencia formulado por su naturaleza, por los precedentes utilizados para la solución y por la aplicación de las directrices existentes.

- b) Un dilema no es susceptible de solución dentro de las suposiciones contenidas explícita o implícitamente en su presentación.

- c) Un conflicto significa un colapso en los mecanismos - decisorios normales, en virtud de lo cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la elección - de una alternativa de acción.

Los principios de la organización formal hacen exigencias a los individuos que las componen. Algunas de estas exigencias son incongruentes con las necesidades de los individuos, de ahí surgen la frustración, el conflicto, el -- fracaso y la escasa perspectiva temporal como resultantes de esas incongruencias.

De modo general la frustración y el conflicto deben disminuir a medida que ascendemos en la escala jerárquica. El individuo podrá adaptarse o dejando la organización, o su biendo jerárquicamente, o deformando su mundo a través de mecanismos de defensa y volviéndose apático y desinteresado, reduciendo la producción, no logrando los estimativos o incluso formando grupos informales para contrabalancear la causa del conflicto entre el poder formal inherente a la administración y a la especialización de su trabajo. - Puede aumentar en su mente, la importancia del dinero y - de la seguridad en el trabajo, y reducir la importancia - de factores como la compensación.

La mayoría de las organizaciones, en el momento de su nacimiento, encierran por lo menos dos componentes básicos: el individuo y la organización formal. Esos dos componentes al fusionarse, dan origen a la organización social. Las propiedades de cada componente deben conocerse, para que se determine el impacto de su interacción. Es así como todo análisis debe abarcar un examen de las propiedades básicas de la personalidad humana y de la organización formal. Si este análisis es correcto, el juego formal no sólo encuentra oposición en la forma de sentimientos individuales, sino también crea, en realidad, tales sentimientos, porque exige un comportamiento que tiende a frustrar, a crear el conflicto y el fracaso para el individuo psicológicamente sano. Para que ese individuo mantenga un grado mínimo de salud, tiene que reaccionar creando su propio grupo de reglas, las reglas informales.

El conflicto básico, desafortunadamente no es la única barrera existente entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. Las actuales tendencias sociales enfatizan mayor individualidad y mayor movilidad, aflojando los vínculos entre los individuos y la organización. Dentro de una sociedad de organizaciones, sin tenerse en cuenta el tipo de actividad o de servicio la exposición simultánea a una amplia variedad de organizaciones, abre nuevas perspectivas. Además, se debe considerar al profesional cuando tiene que anteponer su disciplina a la de la organización, aplicar la ética de su profes-

sión a los reglamentos de la organización y de dar primacía a sus conocimientos sobre las necesidades específicas de la organización.

2. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 El Comportamiento Individual

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

El comportamiento de una persona en una organización puede entenderse mejor con el conocimiento de sus características individuales y de sus orígenes.

Debido a que en ocasiones se requiere un minucioso examen de las acciones y pensamientos del individuo, muchas personas van por la vida sin comprenderse a ellas mismas o a otras. Toda persona debe entenderse a sí misma antes que pueda entender a otros. Estudiando las características humanas heredadas y los rasgos humanos de percepción, aprendizaje, emociones y complejos se puede lograr una mejor comprensión de uno mismo y una mejor apreciación de las acciones de otras personas en las organizaciones. La comprensión de estas partes del comportamiento humano pueden significar una importante mejoría en la efectividad en las organizaciones.

En consecuencia, la herencia y las experiencias del aprendizaje se combinan para producir la personalidad; entendiendo por personalidad:

"La forma en que un hombre ve, habla, piensa, siente, las cosas que le agradan y las que le disgustan, sus habilidades e intereses. La personalidad sencillamente denota a la persona total". (5)

Los efectos del aprendizaje pueden sintetizarse a continuación:

- a) El proceso de aprendizaje afecta profundamente la personalidad del individuo, incluyendo hábitos, conocimientos y valores culturales y morales.
- b) El aprendizaje produce hábitos; sin ellos cada situación requeriría un nuevo análisis, lo que limitaría mucho las propias capacidades.
- c) El aprendizaje es la causa de que una persona almacene conocimientos acerca del universo en que vive.
- d) El aprendizaje tiene un gran efecto sobre los valores del individuo.

Mucho de lo que ocurre en las organizaciones puede considerarse como situación de enseñanza-aprendizaje. En un aspecto general un gerente desea que los miembros apren-

dan para contribuir a los objetivos organizacionales. Así pues, los conceptos del aprendizaje tienen una aplicación directa para el gerente. McGehee tenía el siguiente consejo para los gerentes, basado en la teoría del aprendizaje:

1. Dar recompensas para las respuestas adecuadas tan --- pronto como sea posible. Mientras menos tiempo transcurra mayor será el refuerzo. (Implicación administrativa: pagar bonos sobre el trabajo arriba del estándar).
2. Dar al aprendiz el conocimiento de los resultados, de sus respuestas. Mientras más se repita un patrón --- equivocado es más difícil cambiarlo. (Implicación administrativa: hablar con el empleado acerca del procedimiento inadecuado para el trabajo).
3. Hacer que las experiencias del aprendizaje sean tan --- parecidas a lo real como sea posible. (Implicación administrativa: usar técnicas de supervisión en el --- trabajo).
4. Espaciar el aprendizaje de manera que el aprendiz --- cuente con algún medio de "absorción". Dar tiempo para trabajar en los problemas y en sus soluciones. (Implicación administrativa: espaciar las actividades --- del aprendizaje y que sea consistente).

2.1.2 Teorías de la Estructura de la Personalidad

Estas estructuras no son partes físicamente identificables de la anatomía humana; más bien, son modelos que describen la constitución mental de las personas. Se presentan dos estructuras clásicas formuladas por Sigmund Freud y Eric Berne.

A) La Estructura según Sigmund Freud:

Sigmund Freud considerado como el fundador de la psicología moderna, decía que existen tres fuerzas que dirigen todo el comportamiento humano - el id, el superego y el ego. Estas fuerzas solo existen en la mente. Como fundamento básico, han permitido a los investigadores formular explicaciones para muchas facetas del comportamiento humano.

A continuación se describe en forma breve el contenido de estas tres fuerzas que dirigen el comportamiento humano:

El Id

Comprende los aspectos más antiguos y primitivos de la constitución mental del hombre. El id es instintivo, suele ser inconsciente e irreconocible, y no está afectado por determinadas restricciones sociales y culturales. El id representa los impulsos y las necesidades del hombre - desarrollados a través de muchos años.

El Superego

De acuerdo con Freud, el superego está en contraste con el id. El superego representa los pensamientos más nobles del hombre -las ideas y sentimientos obtenidos de los padres, profesores, amigos, religiones y organizaciones. El superego tiende a ser expresado inconscientemente y siempre está presente para actuar como censor en el individuo. Como censor, un superego demasiado enérgico es probable que esté en constante batalla con el id. Los impulsos del id, los sentimientos primitivos y naturales del hombre, suelen ser contrarios a las normas de comportamiento y pensamiento establecidas por las restricciones sociales. El conflicto entre el id y el superego puede considerarse algunas veces, en términos bastante simplificados como una conducta inaceptable (id) en contra de una conducta aceptable (superego). El id dice a una persona lo que le gustaría hacer si no tuviera restricciones sociales o autoimpuestas. El superego, por otra parte, dice a la persona lo que debe hacer. Por lo que se necesita una tercera parte de la personalidad -el ego.

El Ego

Freud decía que el ego es el mediador consciente del hombre. El ego pone las demandas del id en línea con las restricciones impuestas por el superego. El ego es la parte del pensamiento del hombre orientada a la realidad;

trabaja constantemente para mantener un equilibrio psicológico saludable entre las demandas impulsivas del id y la orientación restrictiva del superego. El ego gobierna la forma de actuar de las personas, lo que dicen y lo que piensan conscientemente. Trata de encontrar respuestas aceptables a las múltiples necesidades y demandas del individuo.

B) La Estructura según Eric Berne:

Estrechamente relacionada y paralela a la estructura de Freud, está la desarrollada recientemente por Eric Berne. La estructura de Berne incluye al niño, al padre y al --- adulto. Berne sugería que las partes de la personalidad de todos podía ser descrita en estos términos:

El Niño

Según Berne, todos somos parcialmente niños. La irresponsabilidad, el egoísmo, la búsqueda del placer y otros --- atributos infantiles se encuentran en todos en cierto grado. En forma más positiva, el componente infantil de una persona contribuye brindando encanto, placer y creatividad a la vida.

El Padre

Berne escribió que todos tenemos un padre dentro. Este componente paterno está derivado de las influencias de -- los padres y de otras influencias autoritarias, tales como la religión y la cultura. El padre interior de uno -- puede ser opresor, pero también tiene funciones positivas. Contribuye a la estabilidad de la vida y de la sociedad.-- En su forma más pura el componente "padre", dice: esto se hace así porque esta es la forma en que yo digo que se ha ce.

El Adulto

De acuerdo con Berne el hombre es parcialmente adulto. El adulto que se halla en uno, le proporciona una evaluación objetiva de la realidad y lo capacita para tratar eficazmente con el mundo.

El adulto interviene objetivamente entre los componentes de padre e hijo. Uno es efectivo y se siente a gusto --- cuando posee una feliz integración de los componentes niño, padre y adulto.

2.2 Comportamiento Interpersonal

Una multitud de factores se hallan implicados cuando una persona interactúa. Toda persona es única, y su comportamiento está influido por su personalidad y por el ambiente. A pesar de las muchas dificultades potenciales, los individuos suelen interactuar con éxito con una conducta organizada y cooperativa. Sin embargo con mucha frecuencia tales interacciones interpersonales están afectadas por conflictos.

2.2.1 El Conflicto

El conflicto fundamenta o acompaña muchas interacciones humanas. El conflicto puede ser menor, sólo manifestado por un ligero sentimiento de inquietud en uno o más participantes. O el conflicto puede ser serio; en algunos casos es el principal componente de la interacción. En los casos graves destruye el éxito de ésta.

Puede existir conflicto entre dos personas si tienen distintos objetivos o diferentes formas de alcanzarlos. Cuando no existen intereses creados, el conflicto de este tipo a menudo puede resolverse con facilidad, en especial si se discute abiertamente con buena voluntad. Los conflictos internos son los causantes de muchos problemas en las interacciones.

Pueden describirse varios tipos de tales conflictos, entre ellos: el enfoque-enfoque, evitación-evitación y enfoque-evitación.

Cualquiera de éstos puede influir profundamente en el comportamiento interpersonal:

Conflicto Enfoque-Enfoque

En este conflicto una persona se siente atraída hacia dos o más objetivos, que en términos generales, parecen igualmente atractivos.

Conflicto Evitación-Evitación

Este conflicto, se presenta cuando una persona gira entre dos o más cosas que desea evitar, pero necesita escoger - una de ellas.

Conflicto Enfoque-Evitación

Existe cuando hay al mismo tiempo elementos buenos y malos en una acción determinada. Uno desea ciertos elementos de una acción dada pero encuentra otros aspectos de esa misma indeseable acción.

Todos estos tipos de conflictos pueden ser serios. En casos extremos una persona puede quedar incapacitada si no puede resolverlos con éxito. Con mucha frecuencia los --

conflictos en las personas o entre ellas sólo hacen la vida más difícil o a menudo, más interesante.

2.2.2 Mecanismos Psicológicos

Las personas tienen ciertas formas típicas por medio de las cuales se relacionan con su ambiente y que se llaman mecanismos psicológicos. Estos actúan como filtros o como anteojos de color a través de los cuales una persona observa y entiende los eventos. En otra dirección, estos mecanismos también determinan en parte la forma en que se comporta. Así pues, los mecanismos psicológicos, tienden a afectar tanto el entendimiento que una persona tenga de su ambiente como la forma en que interactúa con él. Debido a que son partes integrales de su personalidad, por lo general, una persona no sabe que está empleando un mecanismo psicológico; puede ver con mucho más facilidad que otra persona lo está usando.

Estos mecanismos son utilizados por las personas como medio de enfrentarse a problemas o conflictos mentales. Debido a que tales problemas son tan predominantes, la presencia de mecanismos en el comportamiento constituye la regla más bien que la excepción.

Los mecanismos psicológicos se juzgan mejor en términos de sus efectos, es decir, si un mecanismo tiene un efecto

constructivo se considera bueno; y si es destructivo se piensa que es malo.

Los mecanismos psicológicos descritos en los párrafos que siguen están arreglados en un orden general partiendo de los constructivos a los destructivos. Este orden no es preciso, pero sugiere que los efectos de los mecanismos pueden variar en una amplia gama:

1. Sublimación

La sublimación vuelve a definir los impulsos instintivos y los dirige hacia expresiones aceptables.

2. Esfuerzo incrementado

Cuando uno no está satisfecho con los resultados de su comportamiento, se puede utilizar un mecanismo llamado esfuerzo incrementado. Puede gastar más energía trabajar más, utilizar más enfoques o redoblar el ánimo en su esfuerzo incrementado.

3. Identificación

Es la práctica de imitar el comportamiento de alguien a quien se admira. Mediante la identificación uno puede tener indirectamente los logros, la fama, las creencias, valores y actitudes de otro.

La identificación positiva con figuras de autoridad respetada, por lo general es necesaria en el desarrollo de una persona, y lo es si uno va a formar par

te integral de cualquier grupo. La identificación se considera buena si existe la aprobación del grupo y de su líder.

4. Compensación

Este mecanismo suele ser altamente constructivo. Una persona deficiente en algún atributo o talento puede sustituirlo por un elevado grado de eficiencia en otro.

5. Reinterpretación

En la reinterpretación se toma un objetivo que no se ha alcanzado y se reinterpreta. Se puede buscar alcanzarlo por medios distintos o bien sustituir por otro objetivo o decidirse por aceptar otro inferior.

6. Huida a la actividad

En ocasiones una persona maneja un problema distrayéndose con otras actividades. Esta huida a la actividad con frecuencia es frenética y puede parecer como un fin en si misma. Al usar este mecanismo, el principal objetivo de la persona puede ser sólo el mantenerse ocupada y evitarse así el pensar en sus problemas básicos. Esta es una huida a la actividad si la razón fundamental es evitar alguna otra cosa, como sentimientos molestos.

7. Racionalización

Es un mecanismo psicológico que se manifiesta cuando se utiliza una buena razón en vez de la verdadera razón para justificar sus acciones ante si y ante --- otros.

Cuando no se puede tener lo que se quiere, por lo general se afirma que de todas maneras no se deseaba -- obtener. Cierta grado de racionalización parece estar presente en la mayoría del comportamiento, ya -- que las personas rara vez, están plenamente conscientes de sus acciones.

8. Afán de notoriedad

Si una persona desea ser más notoria, su comportamiento puede ser mostrado en una plática excesiva, -- en compras ostentosas u obteniendo un puesto sumamente visible sólo para llamar la atención hacia sí misma. El afán de notoriedad es parcialmente destructivo porque desvía la atención de los verdaderos problemas hacia comportamientos un tanto falsos para -- llamar la atención.

9. Formación de reacciones

Es manifestado cuando a una persona le pueden disgustar ciertas formas de comportamiento, ciertos valores y ciertas cosas. La formación de reacciones -- no es muy constructiva, ya que por la reacción en --

contra de algo, uno queda ligado -quizá sin quererlo a los mismo que desprecia.

10. Huida a la fantasía

Es un mecanismo de escape, que utiliza un individuo-- cuando no quiere pensar en lo que realmente está sucediendo.

11. Proyección

Es un mecanismo odioso mediante el cual una persona-- intenta ocultar sus propios sentimientos enfocando-- los a otra.

12. Evasión

La evasión suele ser un mecanismo constructivo si me diante ella una persona elimina una situación que en realidad es peligrosa. Pero si por el contrario la situación es amenazadora, la persona la eliminará fi sicamente por medio de la evasión.

13. Represión

Es un mecanismo que se emplea para eliminar de la -- mente consciente experiencias, recuerdos, o informaciones desagradables, que producen sentimientos de -- culpabilidad. El objetivo es tratar de olvidar estas cosas inaceptables, como si sencillamente no ---

existieran.

14. Regresión

El mecanismo final, la regresión, se usa cuando una persona vuelve a un comportamiento anterior, por lo general infantil.

El uso de mecanismos psicológicos suele llamarse ajuste - desviado. Estos mecanismos se ven con frecuencia como de fensas contra un deterioro de la propia estimación, sentimientos de culpabilidad y contra situaciones molestas. Las personas usan uno o más mecanismos en casi toda forma de comportamiento, por lo que afectan en forma profunda - el comportamiento interpersonal.

Debido a que el comportamiento interpersonal es tan com-plejo, no son muy útiles las fórmulas convencionales acerca de las relaciones supervisor-empleado, flujo de la communicación o papeles a desempeñar en la organización. Sin embargo, un gerente que entiende la dinámica del comportamiento interpersonal tiene una verdadera ventaja para motivar y coordinar las actividades de los miembros de su organización.

El mejoramiento de las relaciones interpersonales en la organización puede provenir de un conocimiento incrementa do del yo, de los demás y de los problemas de las organizaciones. Para mejorar una persona puede evaluar sus ac

titudes, tratar de resolver los conflictos y tener un mayor conocimiento de la forma en que otros reaccionan ante él.

2.3 Comportamiento Intraorganizacional

Las determinantes que dominan el pensamiento, las emociones y las actividades del hombre en la mayoría de las situaciones, son sus experiencias en grupos.

Los grupos, así como los individuos tienen características estructurales y de integración y operan en marcos físicos y sociales. Igual que los individuos se esfuerzan en mantenerse y en resistir a la desintegración y a aumentar y desarrollar sus potencialidades. Igual que los individuos, también, pueden solucionar sus problemas en formas orientadas a la tarea u orientadas a la defensa.

Los grupos tienen estructuras de poder, de dirección, de funciones, de comunicación y sociométricas. Crean normas e ideologías.

Todo esfuerzo individual tiene lugar en asociación con -- otros grupos.

Los objetivos de un individuo y la forma de alcanzarlos -- en su mayor parte ideados por grupos. En realidad poco -- hay que pueda ser comprendido acerca del comportamiento -- en organizaciones sin referencia a los fenómenos de grupo.

El hombre se ha desarrollado en grupos por infinidad de años; no es probable que lo pueda hacer ahora sin ellos. Solo mediante los grupos u organizaciones ha podido el hombre alcanzar el objetivo de una vida mejor.

La obtención de la afiliación a un grupo puede ser de varias formas, como: el nacimiento, una solicitud, una invitación o un consentimiento mutuo.

Una persona se afilia o permanece como miembro de un grupo, porque espera que éste sirva a alguna función u objetivo para ella. Los grupos u organizaciones suelen usarse para solucionar muchos problemas económicos, militares y otros de índole material del hombre.

Los grupos dan al hombre la oportunidad de satisfacer su necesidad de expresar sus sentimientos y de comunicarse en otras formas. Con frecuencia se obtiene un sentimiento de seguridad personal de los grupos si éstos reducen la ansiedad de un individuo proporcionándole apoyo, protección y el sentimiento de pertenecer.

Las ventajas de la afiliación a un grupo pueden ser:

- a) Ventajas intencionadas, son las que la persona espera.
- b) Ventajas no intencionadas, son las que no se esperaban, y por lo tanto, no formaron la base para su afiliación.

Los grupos son los principales determinantes de las actitudes y del comportamiento; por lo general fijan ideologías, papeles y normas para comportarse.

Los grupos pueden producir consecuencias buenas o malas, ya que están formados por individuos ordinarios, con todas sus cualidades, debilidades, triunfos y problemas.

Por lo general una persona elige a un grupo que está de acuerdo con sus valores. Una vez que se convierte en miembro, el grupo afecta profundamente su percepción o la forma en que ve y entiende las cosas. El grupo ejerce presión para que los integrantes se adapten a sus normas de pensamiento y comportamiento. La presión suele ser tan poderosa, que constituye un factor de importancia en el desarrollo de la personalidad.

Típicamente, los cambios en el grupo son más fáciles de producir que los cambios individuales y a causa de su tendencia a adaptarse. Debido a su tendencia a estimular a los miembros, los grupos suelen ser excelentes tomadores de decisiones y solucionadores de problemas. Estas habilidades se demuestran por la frecuencia en la formación de comités.

Casi siempre un grupo tiene fuerzas cohesivas que tienden a mantenerlo unido, junto con fuerzas separatistas que actúan para desbaratarlo. Se considera que la estabilidad de un grupo se encuentra cuando las fuerzas cohesivas exceden a la separatistas.

Los líderes de un grupo no tienen atributos universalmente comunes. Casi cualquier tipo de persona puede ser un líder eficaz, dependiendo de las circunstancias, de las personas involucradas y de los objetivos del grupo.

El estudio del comportamiento humano en grupos es ciertamente complejo, y queda mucho por aprender. Sin embargo, ya se dispone de muchos conocimientos que pueden mejorar nuestra idea de los grupos y de la participación en ellos.

2.4 Comportamiento Interorganizacional

Las organizaciones interactúan una con otra en incontables casos en una sociedad, para beneficio mutuo. Se puede estudiar el comportamiento en las organizaciones en varios niveles. La unidad de análisis puede variar de las relaciones individuales a las de las organizaciones con una y otra. Las relaciones organizacionales se clasifican desde las sencillas hasta las extremadamente complejas.

A) Interacción Organizacional Simple:

Es la interacción que ocurre cuando las organizaciones que en otra forma no están relacionadas tratan -

con una y otra. En un tipo de interacción simple dos (o más) organizaciones informales (sin jerarquías) tienen una relación.

B) Interacción Organizacional Compleja:

La interacción compleja es la afectada por relaciones organizacionales adicionales. La que se considera como típica involucra a la jerarquía organizada de una o más de las organizaciones participantes.

Las interacciones complejas pueden ser verticales, horizontales o diagonales.

Tanto las relaciones competitivas como cooperativas de los grupos son típicas. En una organización compleja puede -- existir competencia entre los grupos a ciertos niveles al mismo tiempo que existe la cooperación en otros niveles. La mayoría de las relaciones contiene elementos tanto de -- competencia como de cooperación.

3. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

La tarea primordial de todo gerente o supervisor es la de mantener una organización que funcione con efectividad. Para lograrlo debe ver que sus subordinados trabajen eficientemente y que produzcan resultados que sean benéficos para la organización. Debido a que toda acción que emprende un gerente, en una organización estimula una reacción en sus empleados, no tiene ninguna elección al respecto a motivarlos o no, sólo en términos de la forma en que lo haga: ¿ será efectiva su acción, de modo que el subordinado trabaje para beneficio de la organización o ineficaz, para detrimento de la organización ?

Conviene citar algunas definiciones acerca de la motivación:

- Para Fernando Arias, la motivación "es todo aquello de lo que emerge la conducta". La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

(6)

- Para Mario Haddad Slim, la motivación "es una procesal hipotética de producción y de regulación de impulsos - que intervienen en la conducta. Es variable y es intermedia".

(7)

. Koontz y O'Donnell, mencionan que motivar "es inducir a la gente a actuar del modo deseado".

(8)

La motivación en las organizaciones está interesada en des cubrir los estímulos que pueda usar un gerente para lograr un comportamiento productivo en aquéllas. Pero la motivación, es una cosa puramente individual que debe ajustarse a la persona y a la situación en particular.

Sin embargo, es necesario el conocimiento de las características generales de las personas, y la jerarquía de las necesidades de Maslow ayuda a entender la naturaleza general de éstas para los individuos.

Las teorías "X" y "Y" de McGregor proporcionan orientaciones para las suposiciones respecto a la naturaleza de las necesidades de las personas en las organizaciones. Posteriormente trataré las teorías del comportamiento con mayor detalle.

Como la motivación está estrechamente relacionada con el comportamiento, existen muchos factores que la afectan.

Las necesidades del individuo y la actitud de la administración son dos de los más importantes.

El problema central de la motivación, por lo que concierne al gerente de una organización, es cómo inducir a un grupo de personas, teniendo cada una de ellas su propia personalidad y necesidades distintas, a trabajar juntas hacia los objetivos de la organización. Tiene que convencer a los miembros de que para lograr sus propios objeti -----

vos, deben contribuir de manera positiva a los de la organización. Este enfoque es práctico y directo; su cumplimiento exitoso requiere una profunda comprensión de los procesos motivacionales, relacionar las necesidades individuales a los objetivos organizacionales, conocimiento de las necesidades de las personas involucradas y habilidad en la aplicación de este conocimiento.

Para estudiar el comportamiento de las personas que interactúan en una organización, es necesario observar más de cerca los deseos o las necesidades del hombre; lo que son, la forma en que se originan, y cómo las organiza el individuo.

- Las necesidades "son fuerzas que inician y sostienen al comportamiento".

(9)

- Las necesidades "son un conjunto de deseos que pueden satisfacerse por medio de estímulos posteriores".

(10)

Las necesidades tienen una influencia directa sobre el individuo ya que, determinan en parte sus pensamientos y sus acciones. Las necesidades de una persona, trabajando en conjunción con sus emociones y con otras funciones psicológicas, actúan como los motivos que dictan sus acciones -su comportamiento-. Lo que un individuo percibe como el mundo real que lo rodea, la forma en que siente, --

los viejos patrones de pensamiento que entran en juego, - sus actividades actuales- todos estos procesos y muchos - más, están influidos por sus necesidades y por los medios que usa para satisfacerlas.

Las metas u objetivos son los fines que proporcionan la - satisfacción de las necesidades humanas. El número de po sibles objetivos de cualquier individuo quizá sea mayor - que sus necesidades ya que varios objetivos alternativos- pueden satisfacer una necesidad.

El objetivo particular elegido por un individuo depende - de cuatro factores:

1. Normas y valores culturales, que se le han inculcado- durante su desarrollo. .
2. Sus capacidades biológicas heredadas, físicas y menta les.
3. Su acumulación de experiencia personal e influencias- de aprendizaje.
4. La movilidad en su ambiente físico y social.

La interacción de estas cuatro influencias produce un mar co dentro del cual una persona puede luchar por la satis- facción de sus necesidades.

El comportamiento de cualquier individuo está dirigido a la satisfacción de algún tipo de necesidad en un punto dado en el tiempo. Sus medios particulares de lograr satisfacción son un reflejo directo de sus experiencias de satisfacción y frustración de sus necesidades.

La cadena de necesidades-objetivos-comportamiento indica que cualquier enfoque para comprender la motivación debería empezar con un tratamiento de las necesidades o deseos humanos.

Las teorías de algunos psicólogos vinieron a demostrar la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, basada en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre concuerdan explícitamente con los objetivos organizacionales, llevando a los participantes de la organización a un comportamiento alineado e ineficiente que retarda y muchas veces impide que se alcancen los objetivos de la organización. Las teorías del comportamiento pasaron paulatinamente a ser parte de los estudios de la administración.

Dentro de la Teoría del Comportamiento podemos encontrar varias teorías de la motivación, cada una de las cuales considera y destaca aspectos diferentes de la situación organizacional total. Las principales teorías de la motivación son las que a continuación se mencionan.

3.1 Teoría de Maslow sobre la Motivación Humana

Según Maslow, las personas son dominadas por motivos o -- exigencias de sus necesidades internas insatisfechas que-- orientan y determinan el comportamiento.

Hay una jerarquía de necesidades humanas, o sea, hay una-- escala de prioridades de las necesidades humanas, que van desde las fisiológicas, de seguridad, de posesión y amor, de estima y autorrealización. Las necesidades fisiológi-- cas son necesidades de carencia, mientras que la necesi-- dad de autorealización es de crecimiento. Maslow contri-- buye con una psicología de la personalidad de los subordi-- nados basada en el estudio de la motivación humana.

Maslow adelantó las siguientes proposiciones importantes-- respecto al comportamiento humano:

- a) El hombre es un ser necesitado - siempre desea y de-- sea más-. Pero lo que desea depende de lo que ya tie-- ne. Tan pronto como es satisfecha una necesidad del-- hombre, aparece otra en su lugar.
- b) Una necesidad satisfecha no es un motivador del com-- portamiento. Sólo las necesidades no satisfechas mo-- tivan el comportamiento.
- c) Las necesidades del hombre están arregladas en una se-- rie de niveles -una jerarquía de importancia-. Tan -

pronto como las necesidades de un nivel inferior han sido satisfechas en términos generales, emergerán las del siguiente nivel superior y demandarán satisfacción.

Así pues, Maslow considera la motivación de un individuo en términos de un orden predeterminado de necesidades, cada una con su propia categoría.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

En el nivel más bajo de la jerarquía y en el punto de partida para la teoría de la motivación se encuentran las necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades que deben ser satisfechas para el mantenimiento de la vida. El oxígeno, el alimento, la bebida, la eliminación, el descanso, la actividad y la regulación de la temperatura, estarían incluidas en este nivel.

Las necesidades fisiológicas tienen características en común:

- a) Son relativamente independientes unas con otras.
- b) Pueden identificarse con una ubicación específica en el cuerpo.
- c) En una cultura próspera estas necesidades son raras, en vez de ser motivadores típicos.
- d) Deben ser satisfechas repetidamente en períodos de tiempo más bien cortos.

Las necesidades fisiológicas tienen prioridad sobre las - otras necesidades si se frustran. En consecuencia el ser humano que carece de todo en la vida probablemente será - motivado por las necesidades fisiológicas.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Una vez que las necesidades fisiológicas están satisfe--- chas en forma razonable (no necesariamente por completo), empiezan a dominar las necesidades del siguiente nivel su perior, las necesidades de seguridad. Estas necesidades- también llamadas de tranquilidad, están expresadas en de- seos tales como protección de peligros físicos (incendio, accidente o asalto); búsqueda de seguridad económica. Las necesidades de seguridad también incluyen el deseo de co- nocer los límites o fronteras del comportamiento acepta--- ble o permisible. Los supervisores pueden satisfacer las necesidades de seguridad de quienes están en su organiza- ción fijando y haciendo cumplir estándares precisos de -- comportamiento.

El sentimiento de seguridad del hombre también está amena zado cuando depende de alguien; siente que puede verse -- privado de su seguridad por la otra persona.

NECESIDADES SOCIALES

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad del -- hombre están relativamente cubiertas, las necesidades so- ciales, el siguiente nivel se convierten en importantes - motivadores del comportamiento. El individuo desea perte- necer, asociarse, lograr la aceptación de sus compañeros, dar y recibir amistad y afecto.

NECESIDADES DE ESTIMA

En la jerarquía de necesidades de Maslow vienen a conti- nuación las necesidades de estima o egoístas --tanto de es- tima propia como de la estima de otros. Las necesidades- de autoestima incluyen la confianza en sí mismo, logro, - competencia, conocimiento, respeto a sí mismo y las de in- dependencia y libertad. El segundo grupo de necesidades- de estima son las que se relacionan a la reputación del - individuo o a la estima de otros; necesidades de status, - reconocimiento, importancia o aprecio y respeto de los -- prójimos.

El estímulo de estas necesidades por el gerente y su sub- secuente satisfacción por el empleado, conduce a senti- miento de capacidad y de ser útil. Frustrarlas da como re- sultado sentimiento de inferioridad, debilidad o inutili- dad.

Con demasiada frecuencia, la organización industrial típi- ca ofrece pocas oportunidades para la satisfacción de es--

tas necesidades en los niveles inferiores del empleado.

NECESIDADES DE AUTOREALIZACION

En el vértice de la jerarquía se encuentran las necesidades de autorealización o de autosituación. Son las necesidades del individuo de hacer efectivas sus potencialidades, de la realización de sus propios deseos o ambiciones por esfuerzo propio, de un continuo autodesarrollo. La forma específica de estas necesidades variará de persona a persona, en la misma forma en que varían las personalidades humanas. La autorealización es un estado creativo al expresar plenamente las propias potencialidades; es un sentimiento de logro y cumplimiento y de estar satisfecho con uno mismo.

3.1.1 El Individuo y su Jerarquía de Necesidades

La teoría de Maslow sobre las necesidades humanas debe considerarse como la aplicabilidad general, no específica. En términos generales, a medida que madura una persona, la creatividad, la independencia, la autonomía, la discreción y la expresión de la personalidad llegan a ser cada vez más importantes.

En consecuencia, aunque, un individuo no llega a ser totalmente maduro sino se encuentra en proceso de maduración, la madurez es un proceso dinámico, no estático. Y los patrones de comportamiento del individuo dependen del nivel de necesidades que deban ser satisfechas, del formato de la personalidad del individuo y de varios estímulos.

3.2 Teoría de Herzberg

Federick Herzberg, afirma que tradicionalmente, en el estudio de la motivación de los empleados, sólo han sido -- destacados el ambiente en el que el empleado trabaja y -- las circunstancias que lo envuelven, es decir, sobresalen sólo las condiciones que lo rodean y aquello que el recibe externamente en cambio de su trabajo.

Herberg destaca que el estudio de la motivación exige tam bién la consideración del propio trabajo que el empleado realiza y las tareas que ejecuta.

Para Herzberg, tanto el ambiente externo, como el trabajo en si son factores importantes en la motivación humana, - de esa manera los define, respectivamente, como factores-higiénicos y factores motivacionales.

A) Factores Ambientales o Higiénicos:

Corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras tra baja. Abarca las condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, status y presti gio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal, los beneficios sociales, el reglamento in-- terno, etc..

Los factores de higiene, por lo tanto, significan --- aquellos factores utilizados tradicionalmente para -- conseguir motivación. Estos factores son esencialmen-- te preventivos y se destinan a remover fuentes de in-

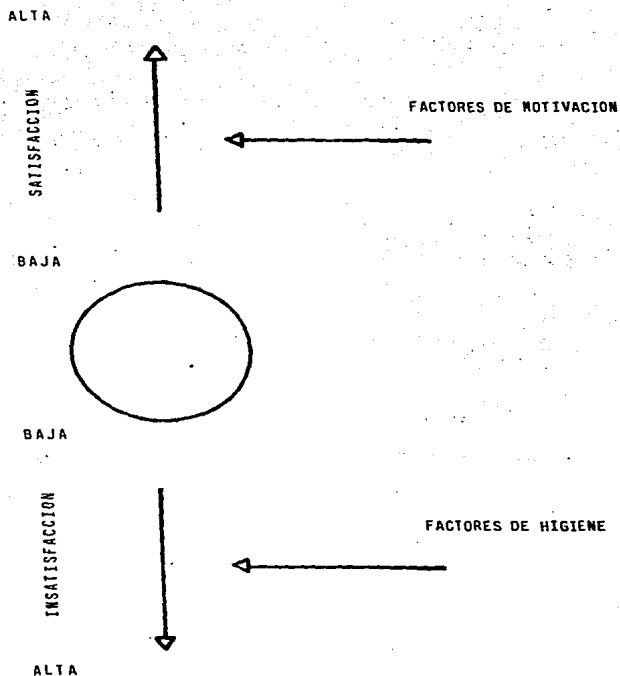
satisfacción del medio ambiente. Cuando los factores de higiene son deficientes, es muy probable que los empleados se vuelvan insatisfechos y lleguen a manifestar esa insatisfacción por medios que perjudique la organización, como por ejemplo, las huelgas.

B) Factores Motivacionales o de Función:

Son aquellos relacionados con la ejecución de las tareas; producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad hasta niveles óptimos.

El término motivación, para Herzberg, incluye los sentimientos de realización, de crecimiento profesional, y de reconocimiento profesional, que se manifiestan en el ejercicio de tareas.

FACTORES DE MOTIVACION Y DE HIGIENE DETERMINANTES DE LA SATISFACCION / INSATISFACCION



Herzberg propone el "enriquecimiento de las tareas" con miras a introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo.

El enriquecimiento de las tareas "consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo". Es diferente de la rotación de cargos, que "consiste en mover al individuo de una a otra tarea, sin aumentar necesariamente sus responsabilidades".

(11)

Herzberg analizó los factores motivadores y los factores de higiene, diciendo que los primeros satisfacían las necesidades de autorrealización, en tanto que los segundos estaban relacionados con las cuatro primeras necesidades citadas por Maslow.

Para Herzberg, el hecho de que una empresa decida pagar buenos salarios y asegurar buenas condiciones de trabajo para sus empleados no basta para producir entusiasmo y elevada motivación. El entusiasmo proviene del tipo de trabajo que el empleado realiza.

Mientras que Taylor dividió el trabajo en tareas limitadas y repetitivas, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que es justamente lo contrario, pues trata de integrar el trabajo de cada operario, de modo que deba cumplir una diversidad de tareas relacionadas con su satisfacción personal.

El enfoque de Herzberg, sin embargo, presenta aspectos -- discutibles y criticados por diversos autores, a saber:

- a) Su metodología de investigación es errónea.
- b) Los resultados de su investigación original no fueron confirmados por investigaciones posteriores.
- c) Su teoría es evasiva.

De esta manera el enfoque de Herzberg es mucho más una -- teoría de satisfacción en el trabajo que una teoría moti-
vacional.

3.3 Teoría de McClelland

David McClelland identifica tres importantes motivos en --
la dinámica del comportamiento humano:

- a) Necesidad de realización, (need for achievement or M-
Ach): es la necesidad de buen éxito competitivo medi-
do en relación con un patrón personal de excelencia.

- b) Necesidad de afiliación: es la necesidad de relacio--
nes calorosas, cordiales y compadecidas con otros in-
dividuos.

- c) Necesidad de poder: es la necesidad de controlar o in-
fluir sobre otras personas.

Estos tres motivos definidos por McClelland están relacionados íntimamente con la necesidad de solucionar problemas. Cada vez que un individuo tenga que solucionar un problema intentará un patrón de comportamiento, en caso de tener éxito confiará en dicho patrón.

Las principales críticas a la teoría de la motivación de McClelland, son las siguientes:

- a) El método empleado por McClelland para medir la motivación por el éxito y por el miedo al fracaso usa técnicas proyectivas de personalidad, principalmente el T.P.T. (Test de Percepción Temática) de Murray, sin haber logrado consistencia en cuanto a los resultados obtenidos.
- b) La investigación abarca a estudiantes americanos que constituyen una muestra muy poco representativa de la situación real de trabajo.

3.4 Teoría de Simon

Los conductistas contemplan la organización como un sistema de decisiones donde el individuo participa racional y conscientemente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de comportamiento, surge así la teoría de la decisión con Herbert Simon como base para la explicación del comportamiento humano en las organizaciones.

Según James G. March y Herbert Simon, el comportamiento humano en las organizaciones es enfocado en forma diferente por las varias teorías de la administración:

- a) Para la teoría clásica de la administración, desarrollada por Taylor y Fayol separadamente, los individuos integrantes de la organización son instrumentos pasivos cuya productividad varía y puede ser elevada, mediante un incentivo económico y condiciones físicas ambientales favorables de trabajo.
- b) Para la teoría de las relaciones humanas, desarrollada a partir de Mayo y Lewin, los miembros de la organización poseen actitudes, valores y objetivos personales que deben ser estimulados para conseguir una participación en la organización.

- c) Para la teoría behaviorista de la administración, los miembros de la organización perciben, racionan y definen su participación o la no participación en la organización, como individuos capaces de opinar, tomar decisiones y resolver los problemas.

Sin embargo, los individuos se comportan racionalmente sólo respecto a un conjunto de datos característicos de determinada situación tal como se les presenta.

Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para la explicación del comportamiento en las organizaciones. Lo que una persona desea y aprecia influye sobre aquello que ve e interpreta, así como lo que ve e interpreta ejerce influencia sobre lo que desea y aprecia.

La organización es vista como un sistema de decisión donde el individuo participa racional y conscientemente, escogiendo alternativas según sea el caso.

Simon propone el estudio psicológico de las decisiones para analizar la anatomía de la decisión, atenderla y poder dirigirla a los objetivos de la organización. Así encontramos lo siguiente:

- a) Racionalidad del comportamiento humano
- b) La imperfección de las decisiones
- c) La jerarquía de las decisiones

- d) La relatividad de las decisiones
- e) El curso de acción
- f) La actividad administrativa es actividad de grupo
- g) Los procesos administrativos son básicamente procesos decisorios.
- h) La influencia organizada sobre las decisiones individuales.

4. LAS TEORIAS GERENCIALES

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones. Ambas situaciones, se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría. Los postulados constituyen suposiciones que pueden o no ser ciertas, además, quizá no son demostrables.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana.

Para descubrir los efectos de los métodos gerenciales en el comportamiento de los empleados, primero debemos examinar los extremos opuestos de las suposiciones actuales respecto a los empleados. En segundo lugar, deben examinarse las actitudes gerenciales y las prácticas de supervisión resultantes de cada extremo para ver las varias formas en las cuales la administración ha proporcionado oportunidades para satisfacer las necesidades.

4.1 Teorías de Douglas McGregor

McGregor presentó dos grupos opuestos de suposiciones que consideró se hallaban implícitas en la mayoría de los enfoques para la supervisión. Estos dos grupos de suposiciones a los que llamo "Teoría X" y "Teoría Y", pueden considerarse como los extremos o fronteras de una gama de suposiciones. Dentro de los límites proporcionados por las teorías X y Y existe cualquier número de posibles combinaciones de las dos, y es entre los dos extremos que se pueden desarrollar mejor las teorías operacionales válidas.

Algunas de las ideas de McGregor se basan fundamentalmente en las ideas de Maslow. McGregor admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la organización: ninguna de las partes -- puede quedar plenamente satisfecha, sin embargo, el administrador debe orientar sus esfuerzos en ese sentido.

McGregor propone una tipología dicotómica de estilo de administración, a saber: la teoría "X" que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y -- que le huye a la responsabilidad, de ahí la necesidad de organizar todo su trabajo, y la teoría "Y", que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que -- tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer de -- ahí la necesidad del conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo.

La teoría de McGregor es normativa y ofrece una descripción interesante de una filosofía de la organización calada en el humanismo y en el intento de integrar las necesidades individuales y organizacionales.

4.1.1 Teoría "X" o tradicional (McGregor, 1969); o Sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).

La mayor parte de los principios administrativos actuales de acuerdo con McGregor han sido derivados directamente del grupo de suposiciones, éstas son:

- a) El ser humano o promedio tiene una aversión inherente al trabajo, y lo evitará si puede.
- b) Debido a esta característica humana de aversión al trabajo la mayoría de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para hacerlas que hagan un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- c) El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y ante todo desea seguridad.

Las políticas a seguir dentro de esta teoría son:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Las expectativas a seguir dentro de esta teoría son:

- a) Controlada estrechamente la gente alcanzará los estándares que le han fijado.

El pensar que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, da origen a una organización - centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de las tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características indicadas por él.

Likert, llama a esta teoría como autoritaria-benevolente. Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen — siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas-más:

- a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses.
- b) No hay que usar el poder; la cortesía da mejores resultados.

Para McGregor, la teoría "X" se basa en la motivación a través de la esperanza continúa y del ofrecimiento de satisfacer parcialmente las necesidades fisiológicas y de seguridad, satisfacciones que pueden ser brindadas o negadas por la administración.

Cuando se ven privadas de las oportunidades de satisfacer en el trabajo, las necesidades que son importantes para ellas, las personas tienden a comportarse exactamente conforme a las expectativas de la teoría "X": con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad etc. Ocurre que este comportamiento es un efecto de alguna experiencia negativa en una organización.

Las suposiciones de la teoría "X" y los métodos para motivación y supervisión que resultan de ella, pueden en realidad ser lo que existe en muchas organizaciones. Pero, la teoría "X" no refleja la naturaleza inherente del hombre,-

más bien, tal comportamiento en el hombre es en parte el resultado de la filosofía y práctica de la administración. El mismo McGregor consideraba como un extremo a la teoría "X" y como un grupo de suposiciones inaceptables sobre -- los seres humanos.

4.1.2 Teoría "Y" (McGregor, 1969); Sistema Participativo (Likert, 1968) o de Recursos Humanos (Miles, 1966)

McGregor, Likert y Miles hacen notar la importancia de -- los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones.

La acumulación de conocimientos sobre el comportamiento -- humano por muchos campos especializados ha conducido a ma yores investigaciones respecto a la validez de las suposiciones administrativas convencionales. A partir de estos datos se derivan los supuestos, políticas y expectativas -- sobre la teoría "Y".

Supuestos:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- c) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

- d) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.

Políticas:

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

Expectativas:

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Los que apoyan a la teoría "Y" consideran a las técnicas organizacionales tradicionales como la causa del patrón de comportamiento ineficaz anotado en la teoría "X". Los defensores de la teoría "Y" no consideran que el comportamiento de la teoría "X" muestre las características huma-

nas naturales, sino, más bien, patrones de comportamiento aprendidos en las organizaciones. De acuerdo con la teoría "Y", muchos gerentes deben reajustar sus suposiciones su pensamiento y sus métodos de manera que los objetivos individuales y los organizacionales sean compatibles.

Según la teoría "Y", el comportamiento humano en las organizaciones se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) La aplicación de esfuerzo físico o mental es natural. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercitar la auto-dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados.
- c) Confiar objetivos es una función de premiar asociada con su logro efectivo.
- d) El hombre aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar, sino a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencia de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.

McGregor destaca que una serie de ideas innovadoras y plenamente condicionadas por la teoría "Y" se están aplicando actualmente, a saber:

- a) Descentralización y delegación.
- b) Ampliación del cargo y de la significación del trabajo.
- c) La participación y la administración consultiva.
- d) Autoevaluación del desempeño.

4.2 Enfoque de Rensis Likert

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. De este modo propone métodos y medidas, basados en su experiencia que él llama Sistema de Interacción e Influencia, esto es, el estado de funcionamiento de los empleados.

Esta evaluación objetiva es efectiva mediante cuestionarios, entrevistas, tests y observación sistemática y permite a la administración tomar decisiones de acuerdo con los hechos objetivos y reales y verificar si el comportamiento entre los empleados está mejorando o empeorando.

La empresa, por su parte, necesita crear una atmósfera — que estimule a los jefes a relacionarse con sus subordinados, considerando sus valores y aspiraciones. Así, — Likert propone dos tipos distintos de supervisión:

a) Supervisores orientados al Trabajo:

Son los supervisores que tienden a concentrar a sus subordinados en ocupaciones restringidas a ciclo de trabajo, de modo estandarizado y a un ritmo de trabajo basado en patrones científicos preestablecidos. Es el tipo de supervisión proveniente de la administración científica de Taylor, que tiende a subdividir y fragmentar el trabajo, presionando a las personas para obtener los niveles de producción estimados. Es el supervisor preocupado por el trabajo exclusivamente y por conseguir que las cosas sean hechas con los recursos disponibles.

b) Supervisores orientados al Empleado:

Estos supervisores tienden a preocuparse por los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y que procuran mantener un equipo de trabajo con una gran participación en las decisiones. Esta supervisión da mayor énfasis a los seres humanos que al trabajo, procurando comprender y ayudar a los subordinados.

Rensis Likert en trabajo posterior, propone también una clasificación de sistemas administrativos, definiendo cuatro perfiles organizacionales, que son:

a) Autoritario o Explorador:

Es un sistema administrativo autoritario, coercitivo y arbitrario, que controla rígidamente todas las posiciones de la organización. Las decisiones son tomadas en la cima de la organización. No existen comunicaciones laterales.

b) Autoritario Paternalista:

Es un sistema administrativo autoritario benévolo, que constituye una variación del sistema autoritario anterior. Las decisiones no siempre son tomadas en las altas esferas y algunas de las tareas ejecutivas son delegadas a los niveles más bajos. Es un sistema que favorece incentivos de tipo monetario, estimulando el ego de los empleados.

Hay poca interacción humana. Como el sistema autoritario o explorador, en este también se pueden desarrollar, organizaciones informales paralelas que conviven con la estructura formal.

c) Consultivo:

Es una variación mejorada de los dos sistemas anteriores, es un sistema participativo donde los altos niveles delegan determinadas decisiones y acciones a los

niveles inferiores. Es muy importante la participación y opinión de los grupos, descartando el temor hacia un superior. Existe la motivación a los empleados a través de incentivos monetarios, estímulos, promociones, oportunidades, etc. El medio ambiente creado inspira confianza y una creciente participación para el logro de objetivos.

d) Participación por Grupos:

Es un sistema administrativo democrático por excelencia, basado en el trabajo en equipo. La organización genera, coordina y encadena las decisiones tomadas por los grupos interactuantes, que fijan las metas. Las relaciones interpersonales se basan en la mutua confianza, donde los subordinados se sienten libres para actuar, las decisiones son positivas, las ideas constructivas y existe una participación grupal, de modo que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

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

REFERENCIAS

- (1) Reyes, A. Administración por objetivos. México: Limusa, 1979 (1a. ed.).
- (2) Koontz y O'Donnell. Curso de administración moderna. México: McGraw-Hill, 1975, (5a. ed.).
- (3) Terry, G., citado por Koontz y O'Donnell, Op. cit..
- (4) Berlo, D., citado por Kicks, H. Administración de organizaciones. México: CECSA, 1977. (1a. ed.) p. 160.
- (5) Meninger, W. y Levinson, H., citado por Kicks, H. Op. cit., p. 158.
- (6) Arias, F. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1977 (2a. ed.), p. 60.
- (7) Haddad, M. Sicología y aprendizaje. México: McGraw -- Hill, 1980 (1a. ed.), p.p. 73-74.
- (8) Koontz y O'Donnell, Op. cit., p.p. 551-553.
- (9) Krech, D., Crutchfield, R. y Ballarchey, E., citado por Koontz y O'Donnell, Op. cit., p. 340.

(10) Koontz y O'Donnell, Op. cit., p. 553.

(11) Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill, 1985 (2a.-ed.), p.p. 363-364.

CONCLUSIONES

La organización agrupa las actividades necesarias para alcanzar los fines que se ha propuesto a través de la conservación de una adecuada estructura organizacional, misma que debe estar diseñada claramente a fin de eliminar las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de autoridad y responsabilidad, logrando con ello eficiencia en los sistemas de comunicación y en la toma de decisiones.

La función administrativa tiene por objeto optimizar la coordinación de los esfuerzos de los empleados, derivando se de su conducta otro tipo de relaciones que sobrepasan las expectativas formales u oficiales del trabajo, llegando a constituirse una segunda estructura que se manifiesta en la existencia de grupos informales, en donde los integrantes se reconocen como miembros del mismo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado.

El administrador que tiene a su argo la responsabilidad de todo esfuerzo organizado debe considerar las fuerzas externas que influyan en el desarrollo de la empresa, orientando a sus integrantes para que cuenten con la capacidad de afrontar el cambio, según sea su relación con la parte del medio ambiente modificada.

La visión moderna del administrador es la de aquel que - analiza e interpreta el medio ambiente que rodea a la organización, a fin de detectar oportunidades que puedan - ser debidamente aprovechadas, lo cual no implica que se descuide la eficiencia interna, por el contrario, representa la posibilidad de mejorarla al detectar y adaptar nuevas tecnologías productivas y administrativas.

Una organización debe fijar su atención en el comportamiento que manifiestan sus integrantes, conociendo los - motivos que impulsan a éstos, a trabajar en la forma en que lo hacen, ya que ellos estarán dispuestos a cooperar siempre que sus actividades contribuyan directamente a - sus propios objetivos personales, por lo que el administrador se auxilia de factores capaces de provocar, manter y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Las teorías del comportamiento demuestran la necesidad - de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre y de la organización actual.

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

Arias G. F. Administración de Recursos Humanos. 1979. -- Trillas.

Bernard, M. B. Psicología de las Organizaciones. 1980 -- CECSA.

Brow, W. B. y Moberg, D.J. Teoría de la Organización y - la Administración. Enfoque Integral. 1981. Limusa.

Chruden, H.S. Administración de Personal. 1982. CECSA.

Galbraith. Planificación de Organizaciones. 1980. Fondo - Educativo Interamericano.

Gómez, C. G. Planeación y Organización de Empresas. 1980 Edicol.

Haddad, M. Sicología y Aprendizaje. 1981. McGraw-Hill.

Hampton, D., Summer CH. y Webber, R. Manual de Desarro-- llo de Recursos Humanos. 1980. Trillas.

Hicks, H. Administración de organizaciones desde el pun- to de vista de Sistemas y de Recursos Humanos. 982. Li musa.

Huse, E. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. 1980. Fondo Educativo Interamericano.

Keith, D. Dirección de Personal y Recursos Humanos. 1979. McGraw-Hill.

Keith, D. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 1982.-- McGraw-Hill.

Koontz, H. y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. 1975. McGraw-Hill.

Lara, Ma. Guadalupe. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. 1984. UNAM.

Luthans, F., y Kreitner, R. Modificación de la conducta organizacional. 1980. Trillas.

Mayntz, R. La Sociedad Organizada. 1978. Limusa.

McGregor, D. Aspectos Conductuales en la Organización. - 1980. Limusa.

Reyes, A. Administración de Empresas. 1977. Limusa.

Rios, A. y Paniagua, A. Orígenes y Perspectivas de la Administración. 1978. Trillas.