
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LAS NECESIDADES DE CAMBIO DEL LIDERAZGO
EN LA EMPRESA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
INES MARIA CORONEL GANDARA
GUADALAJARA, JAL., DICIEMBRE DE 1985



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

"Las necesidades de cambio del Liderazgo en la Empresa"

CAPITULO I.- LIDERAZGO

- 1.1.- Importancia del Liderazgo en la Organización 1
- 1.2.- Características del Liderazgo Formal 16

CAPITULO II.- ANALISIS COMPARATIVO DEL LIDERAZGO

- 2.1.- Modelos Tradicionales de Liderazgo Formal 21
- 2.2.- Nueva Tendencia de Liderazgo 57

CAPITULO III.- PROBLEMAS QUE AFRONTA EL LIDERAZGO ACTUAL

- 3.1.- Motivación e Integración 76
- 3.2.- Autoridad y Poder 87
- 3.3.- Comunicación 92

CAPITULO IV.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO

- 4.1.- Qué es el Desarrollo Organizacional 107
- 4.2.- Formas en que puede intervenir el Desarrollo Organizacional 113
- 4.3.- Barreras para la implantación del criterio organizacional 120

CAPITULO V.- POR QUE ES NECESARIO UN CAMBIO EN EL LIDERAZGO

- 5.1.- Presiones Organizacionales y Tensiones Individuales 125
- 5.2.- La Educación en la formación de nuevos estilos de dirección 133

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144

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

Es conveniente señalar la importancia que tiene la educación de un líder de los ambientes de una compañía, - tanto para los dueños a quienes interesa obtener utilidades como para los empleados que buscan en su trabajo la - satisfacción de la mayoría de sus necesidades, tanto de - seguridad, autoestimación y realización de sus metas personales.

Es pues, este trabajo de investigación y análisis, un intento de enfatizar la urgencia de efectuar ciertos - cambios y mejoras a los estilos de dirección que utilizan actualmente las empresas mexicanas.

Es necesario que los gerentes reflexionen y analicen de manera personal su situación como jefes y la influencia que emana de ésta, por lo tanto, considero que - el presente trabajo puede ser de utilidad para las personas que ejerzan un puesto de jefatura a cualquier nivel.

1.1- Importancia del Liderazgo en la Organización

Todavía en nuestros días, es común encontrar dentro de las organizaciones, el criterio de obediencia ciega que el empleado debe tener para con su empresa; llegan incluso muchos de nosotros a escuchar al jefe diciendo al subordinado: "Aquí se hace lo que yo ordeno y al que no le guste, que se vaya".

Al analizar esta situación nos encontramos con que el líder era la persona que tenía el poder; éstos establecían las reglas y los seguidores obedecían. Estando así las cosas, el estudio del comportamiento humano en las organizaciones no requería mucho tiempo ni esfuerzo.

En la actualidad, las empresas en México, han empezado a darse cuenta, sólo hasta hace pocos años y no en la totalidad de ellas, de que el hombre o la mujer actual ha dejado ya de temer al jefe, la cantidad de demandas del obrero hacia el patrón han aumentado de una manera asombrosa en pocos años y los índices de rotación han sufrido igualmente este cambio.

Así mismo considero imposible ya, desconocer el costo excesivo que representa para la empresa el hecho de que sus empleados continuamente renuncien, una vez que

la organización ha invertido tiempo y dinero en su instrucción y entrenamiento.

Y fue hasta entonces cuando se le dio importancia a las Relaciones Humanas, o sea al individuo y a su papel dentro de las organizaciones, así como a su relación con los demás. Como consecuencia de los hechos citados anteriormente, se le debe dar un nuevo enfoque al aspecto humano, cambiando lo que hasta hoy se creía debía ser el Liderazgo dentro de las instituciones y tal vez así, hasta las reglas del juego requieran de modificaciones.

Trataré primero de definir a "una organización como a un grupo de personas que cooperan bajo la dirección de un liderazgo común para lograr un mismo fin".

Basándose en este ensayo de definición, nos encontramos con la clara evidencia de que el elemento clave -- son las personas, elemento al que hay que cuidar y motivar bajo la acción de un buen liderazgo que entre sus muchos problemas tendrá: el estudio del comportamiento organizacional, las relaciones dentro de la empresa, la motivación, el clima organizacional, la dinámica de los grupos y la integración de los intereses del empleado con los de su compañía.

Las personas usualmente se asocian voluntariamente con una empresa cuando consideran que sus intereses personales mejorarán con ello; por lo tanto, la efectividad de su trabajo lógicamente se encuentra en relación directa con el incentivo positivo de ver cumplidas sus esperanzas a cambio claro, de su esfuerzo. Hemos llegado así a otro de los elementos claves de lo que es y para lo que sirve el Liderazgo en su nuevo enfoque.

Desgraciadamente aún hoy, el concepto de Relaciones Humanas reconoce la importancia del individuo en "la realización del trabajo"; con esto, surge la duda de si se trata de "realizar un trabajo" o de "lograr resultados". Muchas organizaciones, en nuestro país, parecen -- dar sólo importancia a que el empleado "se abstenga de dar opiniones y se concrete a realizar su trabajo", pero aún logrando que los individuos realicen exactamente lo que se les tiene asignado, se encuentran al término de un período, con el fracaso traducido en números rojos: no habían logrado resultados.

Es aquí donde está la gran diferencia; al hombre y la mujer actuales hay que permitirles contribuir, alentar los y motivarlos, logrando con ello liderazgo positivo; -- que el individuo aplique sus talentos, su ingenio y su inventiva en el logro de las metas de la organización, reco

nociendo que deben sumar su talento al de los demás para ayudar a ésta a triunfar.

El hecho de que el empleado cambie sus perspectivas para coincidir con las de su líder o jefe, el detalle de que desee sinceramente que su Departamento logre sus objetivos para que así unidos a los demás consigan el éxito, es una observación importante en este tema; en el que estoy tratando de concluir la verdadera importancia del liderazgo en las empresas.

Alvin Gouldner afirma que un buen líder es "aquel individuo cuyo comportamiento estimula el patrón de conducta de un grupo".

Es mi opinión que el liderazgo comprende lo que -- una persona hace por encima y más allá de las exigencias básicas de su posición, de lo que haga porque sus empleados cooperen con la empresa y no se concreta sólo a lograr que "trabajen" para ésta.

Es importante aclarar que las palabras gerente, jefe o líder que a lo largo del presente trabajo se utilizarán como sinónimos, no se refieren únicamente a los gerentes de personal, cuya especialidad se supone que es resolver problemas humanos todo el tiempo. Sino más impor-

tante, me refiero a cada uno de los gerentes que tratan y dirigen personas y que aspiran a obtener mejores resultados con y a través de su gente.

Volviendo a nuestra primera interrogante: ¿Qué es un líder? seguiré tratando de aclarar lo que consideré que es para el logro de los objetivos del presente trabajo.

La conducta de un líder dentro de una empresa debe estar encaminada a dos aspectos primordiales:

- 1).- El alcance de los objetivos de la empresa, y
- 2).- La permanencia y/o desarrollo del grupo.

El liderazgo pues, debe lograr retener a la gente en un grupo como un miembro productivo. Los líderes realmente efectivos deben satisfacer algo más que las necesidades financieras de los miembros.

Se podría aventurar que un grupo de trabajo completamente libre de problemas no necesita líder; cuando menos, no con mucha frecuencia.

Si un grupo pudiera funcionar siempre eficiente y productivamente, de manera que sus miembros experimentaran un sentido de logro, de cohesión, de elevada autoestima y de valoración personal, obviamente habría muy poca

necesidad de tener líderes formales dentro de una empresa; pero, con la complejidad de la vida actual y con el tamaño de nuestras empresas en constantes cambios, es definitivamente imposible imaginar una situación como la anterior. Aún así esta breve descripción de lo "ideal", -- nos ayuda un poco más para darnos cuenta de la importancia de desarrollar y capacitar a nuestros líderes.

" Conservar placentes las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada, estimular la autogestión y aumentar la interdependencia entre los miembros, son sólo algunas de las conductas deseables en un líder". (1)

Así como el líder en una empresa, tiene dentro de sus funciones principales lograr resultados, cumplir objetivos y evitar la deserción de los miembros, también debemos analizar las funciones que tiene para con cada miembro del grupo. Sin embargo, antes debemos aclarar la diferencia que hay entre grupos. Un grupo tiene característica de que cada uno de los miembros puede tener contacto con el líder. En el grupo de grupos estaríamos hablando de un líder máximo, o sea aquel individuo que forma grupo con los líderes de otros grupos. En esta parte me refie-

ro sólo a las funciones para con su grupo.

La primera función que considero ha de realizar es la de enseñanza.

El líder debe preparar a su gente, no sólo en cuanto a las labores que habrán de realizar, sino que debe de desarrollar las aptitudes de sus subordinados, capacitándolos para que se ayuden entre sí. La enseñanza debe incluir también cuestiones técnicas y académicas; mismas -- que sería imposible que emanaran en su totalidad del mismo jefe; ésta deberá tener la suficiente madurez para reconocer sus limitaciones y encauzar y otorgar facilidades a su gente para el constante estudio y actualización puesto que "la obsolescencia intelectual afecta no sólo al individuo, sino también a la organización; de tal manera que el estudio... (debe constituir) una parte importante del trabajo".

La mejor arma con que puede contar el ejecutivo para esta labor es el ejemplo.

Como segunda función general mencionará el acercamiento, no sólo físico, sino también psicológico; esta -- función va directamente a fomentar la interdependencia y la interrelación del grupo.

La tercera función será el apoyo. No el apoyo incondicional ya que éste no se puede practicar dentro de un trabajo en el que se deben cuidar hasta los mínimos de talles para el logro de los objetivos, sino el racional.

No se trata desde luego de alentar todas las iniciativas, pero sí de cuando menos, estudiarlas y dictaminar sobre su aplicación.

Apoyo, se refiere también a solidaridad: solidaridad en triunfos y en fracasos, debiendo el jefe de aceptar de antemano los fracasos del grupo o de algún miembro de éste. "Yo no soy un hombre de éxitos sino de fracasos: los primeros me pusieron donde estoy: los segundos me hicieron llegar".

La cuarta y última función es la de orientación, y no me refiero a la guía permanente, ya que apoyo el hecho de que el líder debe llegar a que su grupo trabaje -- igual de bien, tanto cuando él esté presente como cuando no lo esté. La orientación señala rumbos, no indica caminos.

En la realización de estas cuatro funciones para -- con sus miembros directamente, no existen recetas; o por lo menos, no creo en las que hasta el momento se han escrito. El jefe en cuestión deberá decidir sobre la forma

de lograrlas.

Un conflicto según varios diccionarios consultados es, una oposición o desacuerdo, una controversia o altercado, un choque o colisión, una batalla o lucha, especialmente una lucha prolongada. La sola palabra lleva el significado de algo serio e intenso; y como todos hemos podido constatar, éstos son desagradables y destructores, así como contraproductivos y costosos para una organización.

Y es aquí, una vez más, donde debe intervenir el líder; una vez más se refuerza mi conclusión de que el jefe que sólo se limita a dar órdenes e instrucciones, es absoluto.

Una actividad más del gerente será actuar como "facilitador de resolución de problemas" (2). El sentido común nos dice que ningún jefe puede tener todas las res-puestas. En la mayoría de las organizaciones los conflictos son demasiado numerosos y complejos para que puedan ser resueltos únicamente con los recursos de una persona, esto es cierto, tanto problemas técnicos como para problemas humanos.

Un líder del grupo no necesita entonces, "resolver los conflictos", sólo "hacer que se resuelvan". El gerente debe aceptar la existencia de conflictos; es más, cabe

la posibilidad según lo han afirmado muchos psicólogos, - de que la ausencia de conflictos puede ser síntoma de que la organización no está funcionando efectivamente, no está creciendo, ni cambiando, ni adaptándose a nuevos retos.

El número de conflictos en los grupos no es en absoluto indicativo de lo sanos que se encuentran; el verdadero indicio es la actitud que se tiene hacia éstos y el hecho de que se estén resolviendo. El que queden resueltos es en realidad la función del líder, ya que muchos jefes tienen la tendencia a evitarlos alejándose de ellos y lo que es más grave, negando su existencia.

Una vez más se pone de manifiesto la variedad de actividades que realiza un líder, siendo necesario para el buen logro de éstas una gran habilidad y buen juicio, incluyendo una profunda comprensión de la verdadera motivación, sin perder de vista, claro, el análisis profundo de las complejidades de toda la organización y dónde encajan dentro de la misma, las acciones propias. Este conocimiento permite actuar en la resolución de la infinidad de conflictos que se le presentarán, de acuerdo con los objetivos de la empresa entera y no únicamente en función de las metas y necesidad de su propio grupo inmediato. Dicho de otro modo, la labor del líder implica toma de decisiones: una sobre lo que hay que hacer; y la otra, sobre-

la mejor manera de hacerlo; ambas deben ser coherentes -- con los objetivos prefijados, de tal manera que su labor -- será efectiva y eficiente únicamente si, mediante las decisiones tomadas, se alcanzan las metas propuestas. Nunca debemos perder de vista lo anterior debido a que me estoy refiriendo exclusivamente al estudio de los líderes -- formales, es decir, a aquellos colocados en una actividad de liderazgo dentro de una compañía que lógicamente tiene como razón de ser, la obtención de utilidades a través -- del logro de objetivos.

Otra de las funciones que he considerado de vital importancia para el líder formal, es la de ser innovador. Surge de inmediato la pregunta: ¿Por qué es la innovación una función formal? Se aplica el término de innovador a aquella actividad en la que se requiere no sólo hacer las cosas bien, sino esforzarse en hacerlas mejor.

En el ambiente laboral de nuestro país se observa con demasiada frecuencia, desgraciadamente, que una vez -- que el jefe ha logrado que su grupo trabaje al ritmo necesario para lograr las metas, se deje oír un suspiro de satisfacción. En ese momento se dedicará sólo a supervisar que las cosas 'sigan como están'. Este es uno de los más graves problemas, ya que es en ese momento cuando debe hacer uso de la creatividad e inventiva que todos poseemos--

para mejorar y mejorar continuamente: Innovación es quizá la palabra clave. Druker lo comenta diciendo que "no es suficiente el ser capaz de hacer algo tan bien como -- otros. Ello no proporciona la posición de liderazgo necesaria a toda empresa. Sólo lo que excede logra un buen beneficio: el único genuino es el del innovador". (3)

Si un Gerente no mantiene una posición positiva hacia las innovaciones, las matará antes de que nazcan.

Podemos concluir aquí que uno de los aspectos más críticos del liderazgo es la participación en el proceso-decisorio. Las decisiones que toma el líder conciernen a las funciones más importantes de su papel. Desde luego, casi toda posición dentro de una organización comprende cierta toma de decisiones, pero el líder tomará decisiones estratégicas que afectan el destino de la empresa y de sus subordinados. Asimismo el líder establecerá metas, decidirá sobre los medios para obtenerlas, defenderá a la organización contra ataques de fuera y resolución de conflictos internos.

Es innegable ya, lo importante y difícil que es estar en una posición de liderazgo. Hemos hablado mucho de todo lo que tiene que hacer para ayudar a cada miembro de su grupo y ayudar así al buen funcionamiento de su em-

presa, pero hay algo de lo que no hemos hablado: del líder como persona. ¿Qué pasa con él? ¿Qué pasa cuando usted (jefe) es propietario del problema?

El lograr el máximo de productividad mediante la satisfacción de las necesidades de los subordinados, no nos dice toda la historia de un liderazgo efectivo. El reverso de la moneda es que el gerente debe tener éxito en satisfacer sus propias necesidades. Es casi imposible encontrar una persona que busque una posición determinada únicamente para satisfacer necesidades ajenas. También es humano, y tiene las usuales necesidades de reconocimiento, autoestima, posición y aceptación; es decir, generalmente las mismas necesidades que los miembros de su grupo. Si no encuentra la manera de satisfacer estas necesidades en su puesto, no deseará continuar en él por mucho tiempo.

Siempre existe un límite para compartir en un solo sentido. La importancia de este principio es perfectamente comprendido y comprobado por asesores profesionales en Relaciones Humanas, quienes han constatado que sus propias capacidades de ayuda, se reducen considerablemente cuando ellos son los que tienen problemas.

El gerente que se encuentra ubicado en un ambiente

organizacional responde ante los dueños de cumplir con las expectativas y objetivos de éstos; en caso contrario, estará bajo la amenaza de una degradación en el empleo o hasta de un despido. Como bien lo sabe quienquiera que haya trabajado en una empresa, ésta no es una tarea fácil, por lo tanto debe adquirir la flexibilidad y la sensibilidad para saber cuándo y dónde debe emplear su diversidad de habilidades naturales y aprendidas para lograr la mutua satisfacción de las necesidades de los subordinados y las suyas propias, así como los objetivos de la empresa. Deberá aprender a equilibrar las necesidades de ambas direcciones logrando así ser considerado efectivo, tanto por sus superiores como por los miembros del grupo.

"Los grupos con productividad elevada, tienen líderes que han tenido éxito al propiciar y mantener en sus subordinados el entusiasmo y la motivación necesarios para alcanzar las metas que la organización considera necesarias para satisfacer sus necesidades".

Algunos aspectos concretos en los que un liderazgo efectivo puede ayudar dentro de las empresas son:

- Mayor cooperación y coordinación
- Aumento de la productividad y de las utilidades.

- Mejores y más oportunas decisiones y soluciones.
- Mejor planeación desde un enfoque más real.
- Más eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejoría en las comunicaciones.

1.2- Características del Liderazgo Formal.

El líder formal es tomado en el curso de este trabajo, como aquella persona ubicada dentro de cualquier compañía u organización en puestos donde tiene que manejar, guiar y supervisar a un grupo de personas.

Debe entonces, desarrollar un proceso mental y físico por el cual el subordinado sea impulsado a ejecutar tareas formales prescritas y alcanzar ciertos objetivos. En el ambiente de los negocios, desafortunadamente no todos los jefes merecen el calificativo de líderes. Hoy en día los gerentes deben desarrollarse más, ya que no lo es todo el hecho de conseguir tal o cual puesto, sino conservarlo.

Ya es tiempo de que las empresas conozcan qué es lo que constituye un verdadero liderazgo, para que así puedan formarse un criterio que les permita juzgarse a sí mismas.

Las personas cada vez más, quieren ser tratadas con respeto y con dignidad, como adultos y no como niños o cifras; están exigiendo tener voz y voto en sus vidas de trabajo, se rebelan contra los ambientes laborales inhumanos.

Esta serie de necesidades insatisfechas pueden es-

tar dentro de su propia organización; debemos por lo tanto, detectarlas tal vez en detalles que pudieran ser el hecho de que el trabajo está siempre atrasado, en el ausentismo o en fallas deliberadas.

Las condiciones mínimas que permiten la existencia del liderazgo formal son:

- 1). Un grupo (2 o más personas)
- 2). Una tarea común (actividades orientadas hacia un mismo objetivo)
- 3). Diferenciación de responsabilidades
- 4). Autoridad

A este tipo de liderazgo también pudiéramos llamarlo 'ejecutivo'. Cabe aclarar que un ejecutivo es "todo - aquel responsable de la dirección y control de otros y de la ejecución del trabajo llevada a cabo por ellos". (4) En este caso el líder ejecutivo puede ser cualquiera que acepte la responsabilidad de lograr los objetivos del grupo; es por eso, que sería muy poco probable que las organizaciones fueran mejores que sus propios líderes. Esta función es penetrante en sí misma, incluye el desempeño - del trabajo de otros.

- La autoridad y la responsabilidad del líder formal

son recibidas mediante el proceso de delegación de una --fuente superior. El problema reside en que dicha delegación se otorga de hecho a un puesto o posición. Es decir, los deberes que deben ser llevados a cabo y las decisiones que se tomarán son determinadas por las funciones de un puesto específico, definidas por medio de una serie de objetivos del puesto. Después viene el grave problema: buscar a la persona. Con frecuencia sucede que a un individuo se le paga para ejercer, por ejemplo, las relaciones humanas, cuando en realidad debería, de acuerdo a sus aspiraciones, ocuparse de planear y dirigir.

Considero que realizar en primer término la asignación de puestos y actividades, es un error que trae consigo muchas y variadas consecuencias. La persona contratada, la cual debe haber pasado por un proceso previo de selección, basado en un análisis de habilidades, personalidad, adaptabilidad e interés para capacitarse continuamente -en México aún no se le concede toda la importancia que tiene a este primer paso-, debe estar de acuerdo y sobre todo cooperar en la formulación de la descripción de su puesto y sus futuras actividades. Esto daría como resultado una verdadera integración del individuo al puesto, y como consecuencia las expectativas de la compañía respecto al individuo así como a sus funciones, serían más reales.

No se trata de desaparecer la estructura organizacional ya que sin ella la empresa no podría trabajar. Sabemos por ejemplo, que es necesaria alguna forma de estructura de las comunicaciones y de los controles; que en todas las empresas hace falta alguna forma de dirección y que debe haber tecnología destinada a transformar las materias primas. Sólo es necesario un constante análisis y una cierta flexibilidad para irse adaptando al cambio que surge tanto en las personas como en el medio que rodea a la organización.

Las principales bases de influencia en un liderazgo formal, tienen relación con lo siguiente:

- 1). Posición dentro de la organización
- 2). Ideas
- 3). Habilidad ejecutiva
- 4). Prestigio, y
- 5). Personalidad

Es importante diferenciar entre los líderes formales o ejecutivos de línea y los de asesoría. La función de línea es aquella jerarquía de funciones, objetivos, responsabilidades y autoridad que nos lleva directamente de la cabeza de la organización hasta los empleados operativos primarios.

Los ejecutivos de asesoría o staff son grupos de servicio especializado; generalmente no tienen derecho de mando en relación con las actividades de línea; más bien ejercen fundamentalmente un liderazgo primordialmente de ideas.

Ambos tipos de puestos tienen a su mando gente, y es por eso que esta investigación está dirigida a los dos tipos de puestos. Su trascendencia estriba en el hecho de que el mantenimiento y el mejoramiento del nivel o estándar de vida de los mexicanos, depende en gran parte de la habilidad de este grupo de líderes, ya que planean, organizan y controlan el empleo de nuestros recursos físicos y humanos.

En mi opinión, esto debe ser logrado con el debido respeto y consideración, por los objetivos colaterales. La necesidad de un liderazgo formal satisfactorio aumenta con el crecimiento y complejidad de una economía industrial como la nuestra.

2.1- Modelos Tradicionales de Liderazgo Formal.

La capacidad gerencial -que en este trabajo se considera sinónimo de liderazgo debido a los factores expuestos hasta aquí-, es aceptada actualmente como un elemento catalizador del desarrollo económico. Hoy por hoy, la relación de interdependencia entre jefes y subordinados es evidente, "no sólo los subordinados son quienes dependen de sus superiores en la empresa para satisfacer sus propias necesidades y lograr sus objetivos personales, sino que también los ejecutivos de todos los niveles dependen de los subordinados para conseguir sus objetivos personales y los de la organización". (5)

A continuación se intentará describir distintos matices de un mismo problema: el abandono o el abuso de la función directiva. Aún cuando se han utilizado casos extremos, no por eso son irreales o poco frecuentes y nos muestran distintos estilos gerenciales, lo que viene a reforzar nuestro criterio:

a).- El presidente de una organización tiene un despacho en el que no había ningún elemento característico de una oficina, ni escritorio, por el contrario, la suya presenta el aspecto de sala de estar, de modo que cualquier persona que sienta la necesidad de conversar con --

él, pensará que puede hacerlo libremente. No obstante, - se trata de una verdadera trampa, porque de inmediato deja entender que en realidad no desea hablar con nadie. - Suele convocar a reuniones a las que no se presenta y hace esperar a la gente indefinidamente. A veces, asigna alguna tarea a un grupo de hombres y cuando éstos, después de varios meses de trabajo, le entregan su plan, acostumbra decir: 'Pero cualquiera advierte que este plan no sirve para nada'. En su opinión, su estilo gerencial representa un desafío y un estímulo para sus hombres.

b).- Otro jefe ha "resuelto" la situación de una manera muy distinta: En su despacho hay una sola silla, la suya. De este modo sugiere al visitante que debe ser muy breve y que ha de permanecer de pie. Así interrumpe toda comunicación con sus subordinados.

c).- En otra empresa los directivos durante muchos años, no mantuvieron otro contacto con sus subordinados - que el indispensable para transmitirles sus órdenes. Al pasar por el piso donde se hallan las oficinas de los directivos, no se ven nombres en las puertas, ninguno. De manera que los subordinados que desean hablar con alguno, no tienen la más mínima posibilidad de saber quién está - detrás de ésta o aquella puerta.

Una vez analizados estos pequeños ejemplos, --
podemos decir que la posición gerencial brinda la -
oportunidad -y el reto- de ejercer el liderazgo. A -
continuación se presentan las teorías más discutidas --
sobre los modelos de liderazgo hasta hoy estudia--
dos.

FIGURA 1

MODELO DEL GRID ADMINISTRATIVO

Robert R. Blake

CLUB CAMPESTRE 1.9		EQUIPO DE TRABAJO 9.9
	POSICION INTERMEDIA 5.5	
ADMINISTRACION EMPOBRECIDA 1.1		TAREA ADMINISTRATIVA 9.1

INTERES POR LA PRODUCCION

MODELO DEL GRID ADMINISTRATIVO

Una de las contribuciones más llamativas en este aspecto, es la formulada por Roberth R. Blake, de la Universidad de Texas.

Blake considera que existen ciertos factores universales inherentes al concepto de organización. Uno de ellos es la existencia del propósito al cual él equipará la idea de producción; otro es la gente: no existe organización sin gente y no es posible cumplir el propósito -- sin emplear gente; uno más es la existencia de una jerarquía. En toda organización existen jefes y subordinados.

El cuadro administrativo (Grid), suministra una idea de cómo los factores antes mencionados se relacionan en distintas circunstancias. En algunos casos la preocupación dominante es el bienestar de los trabajadores y empleados y en otras circunstancias el elemento principal es la preocupación por la producción.

El cuadro administrativo, diseñado en la figura 1, muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores: "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". El eje horizontal se refiere a la producción y el vertical a la gente; ambos factores están

expresados en una escala de 1 a 9, en donde 1 representa la preocupación mínima, y 9 la preocupación máxima.

En el ángulo inferior izquierdo del cuadro se encuentra el estilo 1.1 que representa interés mínimo, tanto por la producción como por las personas.

El ángulo superior izquierdo está ocupado por el estilo 1.9 que implica mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente. El estilo 9.1 ocupa la posición opuesta, máxima preocupación por la producción y mínima por la gente.

En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9.9, en donde tanto la preocupación por la gente como por la producción, llegan a su máximo. Por último, en el centro está el estilo 5.5, el cual representa una situación intermedia.

De acuerdo con Blake, cada una de las cinco posiciones descritas representan una teoría, con diferentes hipótesis o conjeturas, acerca de cómo los individuos se comportan en la dirección de problemas de producción que involucran gente. Como tales, cada posición puede verse como una serie de conjeturas acerca de cómo usar la jerarquía para relacionar la gente con la producción.

El propósito del análisis de Blake, del cual presento a continuación un resumen, es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis acerca de cómo administrar, dirigir o supervisar.

Es necesario considerar que muchas veces no es suficiente analizar cuál es el estilo dominante de un individuo, para comprender las implicaciones de comportamiento. Además de ese estilo dominante es conveniente conocer su segunda orientación. Esta última está representada por la que el individuo usa cuando su teoría dominante falla en obtener los resultados deseados. Cualquier estilo puede ser un segundo estilo de una orientación dominante.

1.- El Estilo 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno cumple el primero, el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción, piensa el ejecutivo 9.1.

Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

La Gerencia:

Bajo esta teoría el gerente tiene una posición de autoridad y jerarquía.

Se siente responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la empresa. El jefe planea y el subordinado ejecuta. Se espera que la gente haga lo que se le ordena. - Ni más ni menos.

Dirección y Control:

Se considera que a la gente básicamente le disgusta trabajar y por lo tanto, se da por sentado que necesitan 'mano dura'. Se ve a los subordinados como individuos inmaduros y por eso es natural que deban ser vigilados constantemente.

Errores y Fallas:

Bajo el estilo 9.1 se considera que todos los errores se pueden atribuir a las personas. Cuando se descubre un error, el superior posiblemente dice: "Mi primera reacción es encontrar quién es la persona responsable y aplicar la respectiva sanción disciplinaria de una manera

drástica". Cuando la gente sabe que los errores no se toleran, no los comete con frecuencia. Las políticas sobre sanciones son uniformes y previamente definidas y existe gran formalidad en su aplicación.

Comunicaciones:

En este sistema las comunicaciones tienen un carácter formal. Se propone que ocurran a través de los canales establecidos y de acuerdo con los organigramas. Existe énfasis en que sean por escrito. El mayor flujo tiene lugar de arriba hacia abajo y las comunicaciones hacia arriba son bastante limitadas, casi inexistentes.

Resolución de Conflictos:

Existe en este sistema una situación de competencia entre individuos y grupos, y en este sentido las tensiones son comunes. Debido a que se considera que la producción está primero que todo, cualquier circunstancia que la demore se tiene como una barrera. Por tal razón se busca resolver cualquier conflicto interpersonal en forma rápida. Sin embargo, desde el punto de vista del jefe, los conflictos se resuelven haciendo uso de la autoridad y lo mejor que puede suceder es que los conflictos no surjan para no perder tiempo en su discusión y perjudicar la producción.

2.- El Estilo 1.9

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo, se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aún sacrificando la producción.

La Gerencia:

Si bien es cierto que el gerente bajo esta orientación define también su función como el planear, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, lo hará de tal manera que evite presionar la producción a un ritmo mayor del que acepten los miembros de la organización. En realidad dirige siguiendo lo que la gente quiere.

Dirección y Control:

Bajo 1.9 un gerente adopta una actitud de ayuda a sus subordinados. Suple sus deficiencias técnicas o de cualquier otro tipo mostrándoles el camino y no les permite que busquen y encuentren la solución a un problema -- por sí mismos.

Errores y Faltas:

Bajo 1.9, un supervisor seguramente reacciona ante los errores de la siguiente manera: "No lo tome tan duro. Todos cometemos errores. Es posible que tenga más suerte la próxima vez". Se evita buscar y señalar al responsable y se trata de olvidar y tapar los errores. Existe mucha flexibilidad en cuanto a sanciones, hora de llegar y salidas, ausencias, etc. El ejecutivo bajo 1.9 trata de ser buena persona. Si debe tomar una decisión o dar una orden que no le gusta a la gente, tratará de evitarlo o tratará de persuadir buscando simpatía, hablando del dilema en que se halla.

Comunicaciones:

Bajo este sistema, las comunicaciones informales son muy importantes y las comunicaciones a través de los canales formales pierden importancia. Los de la empresa, cuando existen, ponen gran énfasis en aspectos sociales. Los carteles contienen chistes y notas de humor, noticias sobre premios y vacaciones. En síntesis, el sistema de comunicaciones proporciona un magnífico vehículo para los aspectos sociales y emocionales de las relaciones laborales.

Resolución de Conflictos:

Se busca evitar desacuerdos, emociones negativas , rechazos y frustraciones. Se lucha por lograr relaciones armoniosas y se está dispuesto a pagar cualquier precio - por obtenerlas.

Resumen :

Bajo la orientación 1.9, el ritmo de trabajo es -- bastante confortable. A la gente se le anima antes de - forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún - trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organi- zación con gran amistad y armonía entre sus miembros.

3.- Estilo 1.1

En este caso, se unen tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Como- en los estilos 9.1 y 1.9, se parte de la base de la incom- patibilidad entre el interés de la empresa y las metas de los individuos miembros. Sin embargo, y puesto que el in- terés por ambos es tan bajo, el dilema en que se encuen- tra el ejecutivo entre la producción y la gente es muy pe- queño. Sencillamente no le importan y hace solamente- lo necesario para sobrevivir. Poco a poco se ha ido si--

tuando en una posición en la cual poco se espera de él y poco o nada, está dispuesto a dar.

El estilo 1.1 no representa una situación natural y adoptada por una persona que ha aceptado su derrota y - está resulta a no seguir luchando.

La Gerencia:

En este estilo el individuo asume responsabilidad-- des sólo de manera superficial. Sólo presenta los informes que se le solicitan y lo hace de manera completamente mecánica y formal sin preocuparse por la veracidad de - los datos. Nunca contribuye con nuevas ideas ni lucha - por aclarar los objetivos de la compañía.

Dirección y Control:

La orientación del 1.1 es asumir el mínimo de responsabilidad y busca permanecer escondido. Siguen las reglas y políticas estrictamente, pues esto se le hace más sencillo. Cuando dirige y controla, lo hace apoyándose - en sus superiores y de esta manera en muchas oportunidades se encuentra asumiendo el papel de mensajero.

Errores y Falta:

En el enfoque 1.1 por lo general se ignoran los --

errores y faltas a menos que sea imposible debido a su -- magnitud. El superior 1.1 busca culpar a sus subordina-- dos para descargar su responsabilidad y es típico de su -- estilo: "Yo les comuniqué oportunamente, pero ellos no ha-- cen caso, yo no tengo la culpa".

Lo que le interesa al individuo 1.1 es obtener su salario y prestaciones con el menor esfuerzo posible y -- sin asumir responsabilidades. No tiene ningún sentido de contribución a la empresa ni está interesado en aprender-- más.

Comunicaciones:

Las comunicaciones son mínimas; existe una situa-- ción de aislamiento.

Resumen:

Un gerente con una orientación 1.1 ejerce una in-- fluencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes de sus superiores. Muchos gerentes con este estilo son expertos en -- transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Siempre es-- tá presente para obtener beneficios pero ausente cuando -- se trata de contribuir o asumir responsabilidades.

4.- El Estilo 5.5

La posición media del Cuadro Administrativo está identificada por el 5.5.

Existe en ella una moderada preocupación por la gente acompañada de una moderada preocupación por la producción; pero también asume una situación de conflicto entre estos dos propósitos. En vez de resolver este problema dando mayor relación a la producción (9.1), o asumiendo una actitud de apatía (1.1), se pretende solucionar el conflicto asumiendo una situación transaccional o de equilibrio. En este estilo no se está buscando la mejor solución, ya que desde el punto de vista de la producción o del interés de las personas, sino una solución intermedia que parcialmente satisfaga esos dos requerimientos.

La Gerencia:

El gerente con el estilo 5.5 se preocupa algo por la producción; en razón de que reconoce que la gente no puede ser completamente descuidada, concede algo de importancia al factor humano. El gerente siempre estará buscando un equilibrio y compensando cuando uno de los factores mencionados sufre.

Dirección y Control:

El gerente en este caso evita ejercitar su autoridad formal en el sentido 9.1 para lograr obediencia. En lugar de ello, su estilo implica el que trate de persuadir y vender sus ideas. La siguiente frase en común "A la larga se tienen más problemas con la gente si a ésta se le fuerza y obliga y no se le tiene en cuenta y se pretende sacarle el máximo provecho. Es mejor no exprimirlos tanto y considerar en algo sus necesidades personales".

Errores y Faltas:

Se busca que el subordinado conozca su tarea y lo que se espera de él (Falta).

Se concede el beneficio de la duda cuando alguien comete un error pero se deja saber que la próxima vez se castigará.

El estilo 5.5 pone énfasis en tradiciones, antecedentes y normas previamente establecidas, en las relaciones diarias dentro de la empresa.

Comunicaciones:

Bajo esta teoría se da tanto peso a la comunicación formal como a la informal; sin embargo, el tratamiento

to que se da a esta última es el de pretender usarlas -- para evitar que la gente se frustre.

Resolución de Conflictos:

Cuando se presentan problemas es mejor no dejarlos progresar ni hacerles frente directamente. Lo oportuno , bajo este estilo, es ceder en ambos sentidos. El progreso -se piensa- depende de lograr un equilibrio y es necesario renunciar a algo para obtener algo.

El énfasis está en dar a la gente sentido de participación, no en dejarlas participar realmente en las decisiones.

5.- El Estilo 9.9

En el ángulo superior derecho se encuentra el estilo 9.9; allí una alta preocupación por la producción se acompaña de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que existe necesariamente conflicto entre las metas de producción y las necesidades de la gente. Bajo este enfoque es que se logra una integración efectiva de los trabajadores en la producción lo cual es posible involucrándolos en la determinación de las estrategias de trabajo.

A diferencia del enfoque 5.5, este estilo se orienta a descubrir la mejor solución para una situación dada, no simplemente la solución que indique la tradición o la costumbre.

Utilizando, tanto las facultades mentales de la gente como sus habilidades de realización y ejecución, se busca lograr el más alto nivel posible de producción. Este nivel sólo se alcanza a través de situaciones de trabajo que satisfacen las necesidades de superación y desarrollo de los empleados. Cuando el individuo contribuye y realiza una labor importante, se satisfacen tanto sus necesidades individuales como los requerimientos de la organización.

La Gerencia:

El gerente en este caso aún retiene la responsabilidad de planear y dirigir, pero al hacerlo utiliza los recursos y conocimientos de sus subordinados. Existe participación real de los subalternos porque se considera -- que sus conocimientos son buenos y pueden contribuir a mejores decisiones. La idea general en el estilo 9.9 es -- crear condiciones de trabajo que faciliten el que la gente entienda los problemas, se vea en los resultados y en donde sus ideas impliquen verdaderas contribuciones. La creencia de que la gente es capaz de dar lo mejor de sí -

en vez de buscar lo mejor para sí, es central en esta - -
orientación.

Dirección y Control:

Bajo la orientación 9.9 la dirección y el control -
se logran permitiendo que los subordinados participen y -
por consiguiente, entiendan y acepten los objetivos orga-
nizacionales. Esta gerencia permite un alto grado de au-
todirección y autocontrol.

Errores y Faltas:

Bajo 9.9 cuando ocurre un error, tal circunstancia
se convertirá en una oportunidad para aprender. Se consi-
dera que los errores se cometen por malos entendidos, no
por malas intenciones. Se pretende entonces, que hay que
aclararlos buscando las verdaderas causas y no sólo los -
síntomas o la persona culpable, como ocurre en 9.1.

Resolución de Conflictos:

Se considera que en algunos casos surgen conflictos
debido a desacuerdos lógicos en relación a la mejor manera
de hacer las cosas. En este sentido se cree que los con-
flictos son inevitables. Sin embargo, el punto importante
es pensar que éstos pueden ser resueltos favorablemente.

La orientación 9.9 indica que los conflictos no se deben esconder sino se deben afrontar con valor y decisión.

Análisis

La mayor crítica que puede hacerse al Modelo de Blake y Mouton es su determinismo al calificar la posición 9.9 como la deseable y digna de alcanzar. Aunque esta afirmación sea válida para la mayoría de las situaciones, no lo es para TODAS y perjudicará al individuo que la adopte totalmente al quitarle algo de suma importancia: flexibilidad de actuación.

Para nuestros países subdesarrollados del Continente Americano, el modelo Grid, es considerado por los empresarios, aplicable sólo en niveles jerárquicos altos de la organización. En cuanto a los niveles medios e inferiores, son en la realidad aplicados sólo los modelos regidos por la tensión, amenazas y un plan de incentivos infantiles, que es el de premio o castigo.

Por desgracia, este criterio que nació probablemente desde tiempos de la Conquista en México, ha permanecido igual o casi igual por espacio de mucho tiempo con gravísimas consecuencias, pues no debemos olvidar que "la llamada decadencia de un hombre o de un pueblo, no es más que una falta de renovación".

TEORIA X,Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Sin lugar a dudas la Teoría X,Y constituye una de las más conocidas en todo el mundo, incluso en México, -- donde es citada por todo aquel que se precia de conocer -- sobre Administración.

El planteamiento de McGregor es relativamente sencillo, aunque no por esto, poco profundo. Parte de que -- "en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización y en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes" (6), se aceptan los siguientes -- principios básicos:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará -- siempre que pueda.
- 2.- La ambición no es común; generalmente las personas, debido a ello, desean tener poca responsabilidad y prefieren ser dirigidos, en vez de usar su propia iniciativa.
- 3.- La creatividad en cuanto a la solución de problemas dentro de la organización, es bastante escasa en la inmensa mayoría de las personas.
- 4.- A los individuos hay que controlarlos estrecha

mente a fin de que cumplan con sus obligaciones laborales.

5.- Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.

Este tipo de pensamiento 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 tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él: ésta es la Teoría denominada "X" por McGregor.

McGregor afirma que esta teoría es la que comúnmente se desarrolla en las empresas a cualquier nivel y con los resultados esperados.

Uno de los conceptos que pueden explicar el porqué, es el ciclo de expectativas. Este dice que en la medida en que los resultados esperados de la acción de los individuos sean positivos o negativos, habrá una tendencia a la obtención de los mismos.

La actitud que refleja el gerente en todas sus actividades con respecto a sus subordinados está directamente influida por las expectativas sobre el comportamiento-

de los mismos. De este modo, si el jefe espera que los empleados a su cargo sean flojos, irresponsables y poco cooperativos, a través de su forma de actuar el gerente les transmitirá su pensamiento pesimista. Si por el contrario, el gerente espera de sus colaboradores una actitud positiva, por medio de su propia conducta influirá sobre el comportamiento de éstos en el mismo sentido.

Desde luego se pueden mencionar algunos casos en que los resultados hayan sido los previstos; pero estos ejemplos son más la excepción que la regla. No por esto se quiere decir que porque un individuo piensa que un analfabeta puede escribir como Cervantes, éste lo va a lograr. El ciclo de las expectativas funciona cuando existen bases de sustentación que lo refuerzan.

La nueva posición que propugna el autor citado es la Teoría "Y" o Sistema Participativo o de Recursos Humanos y lo fundamenta en lo que él llama: "El Principio de la Integración" que sustenta con los siguientes principios:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso; por lo tanto no resulta desagradable sino que por el contrario es una fuente de satisfacción, siempre y cuando se controle una

serie de circunstancias que son de por sí, controlables.

- 2.- El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- 3.- El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitua no sólo a aceptar, sino aún a buscar nuevas responsabilidades.
- 4.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no sólo de pequeños grupos.
- 5.- En la vida industrial actual, las potencialidades del ser humano sólo se utilizan en muy pequeña parte.
- 6.- El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas, por ejemplo, la satisfacción del Ego y la auto-realización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos.

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 éstos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas:

- a). La calidad de las decisiones y las actuaciones mejoran con las aportaciones de los subordinados.
- b). Estos ejercen sus potencialidades en lograr los objetivos de la organización.
- c). Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Por lo que se deduce, que la base de la Teoría -- "Y" es la integración, o sea la creación de condiciones que permitan a los miembros de las empresas, realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia

el éxito de la empresa, tratando de que se articulen e integren del mejor modo posible las necesidades del individuo con las de la organización.

Aquí la satisfacción es la consecuencia de la mayor productividad, ya que ésta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

McGregor así mismo, propone cuatro fases similares al Sistema de Administración por Objetivos, para trabajar en el logro de la verdadera integridad:

1.- Esclarecimiento de los requisitos generales del Trabajo:

Durante esta primera fase se supone que la persona contratada para un puesto, una vez en él, debe saber más que su jefe al respecto y debe quedar claro que esta persona (el subordinado) deberá discernir los puntos principales, tratando, eso sí con la ayuda del jefe, de situarlo en el contorno, en función de los objetivos organizacionales de mayor importancia.

2.- Fijación de metas concretas para un período limitado:

Incluye la delimitación y señalamiento de lo que se va a medir, la escala en la que se va a medir, y la meta en sí de lo que se desea alcanzar. McGregor sugiere que esta tarea debe ser realizada por el subordinado.

3.- El Desarrollo Administrativo durante ese Período:

Lo que suceda entre la fecha de fijación de metas y la de valoración de resultados finales es de suma importancia. El individuo debe sentir el apoyo e interés del jefe.

4.- Valoración de Resultados:

Recomienda McGregor señalar una serie de puntos de revisión en los cuales se analiza tanto los medios como los métodos y resultados a fin de ratificar o rectificar cualesquiera de ellos, inclusive los mismos objetivos.

McGregor señala que existe una relación muy estrecha entre rendimiento y dedicación. Es decir, la no aceptación y la aceptación pasiva de los objetivos y tareas - que traen como consecuencia un mínimo rendimiento; en cambio el rendimiento excelente sólo es el resultado de una entusiasta dedicación a las labores requeridas.

Así, la solución que McGregor da a la interrogante de cómo se puede lograr dedicación entusiasta, es en una sola palabra: INTEGRACION.

Análisis

Las Teorías de Douglas McGregor fueron dadas a conocer en el año de 1957 y significó una idea revolucionaria.

ría en el mundo de la administración. Cada una de sus -- Teorías (X,Y) está basada en un conjunto de suposiciones- acerca de la gente con diferentes enfoques. Pero, si nos preguntamos cuál de estos grupos de suposiciones es de un modo neto y objetivo verdadero, yo diría que ninguno de - los dos. En mi opinión los gerentes y ejecutivos despliegan sus estilos personales de liderazgo, los cuales en ge- neral son una combinación de las suposiciones que acerca de la gente presentan las Teorías X,Y.

No creo que se haya desarrollado aún concepto de - liderazgo o modelo gerencial lo suficientemente eficaz pa- ra que su uso pueda ser generalizado.

Cada Gerente, cada situación y cada subordinado -- son distintos y por lo tanto, distinto debe ser el modelo a utilizar en cada uno de ellos.

LA TEORIA DE LOS 4 SISTEMAS GERENCIALES DE RENSIS LIKERT

SISTEMA DE
ENFOQUE AUTORITARIO

SISTEMA 1
AUTORITARIO
EXPLOTADOR

SISTEMA 2
AUTORITARIO
BENEVOLENTE

SISTEMA DE
ENFOQUE PARTICIPATIVO

SISTEMA 3
CONSULTIVO

SISTEMA 4
DE PARTICIPACION
DE GRUPO

Likert (1939 - 1961), cree que es necesaria una -- teoría modificada de la organización y de la dirección. - Sencillamente cree que la motivación del empleado es la - clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización.

Son básicos en la teoría de Likert los diversos resultados de investigación que indican que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y les ayudan dando como consecuencia un sentimiento de importancia y valor personal; del análisis de estos estudios proviene su fórmula general para aplicar su teoría, a saber:

La estructura organizativa y su modo de funcionar debe dar la probabilidad máxima de que en todas sus interacciones, cada uno de los individuos involucrados verá éstas a la luz de sus antecedentes, experiencias y expectativas; de ahí que contribuyan o no, a su valoración personal.

Likert adopta el principio de "unir eslabones" que significa que los individuos pertenecen a grupos de trabajo en diferentes niveles jerárquicos. Por lo tanto, un individuo puede ser un eslabón entre su propio grupo y -

uno superior. Así mismo afirma que el gerente solamente puede realizar funciones efectivas cuando es capaz de - - ejercer influencia hacia arriba.

Likert no sugiere un cambio dramático en las es- - tructuras de las organizaciones, pero al insistir en el - concepto de unir eslabones, llama la atención sobre el he cho de que cualquier gerente es miembro de dos grupos, y también señala la importancia de los papeles significati- vos que desempeña el gerente en ambos grupos.

Es así, como Likert llega finalmente a un "Sistema de Interacción" que combina las siguientes caracterfsti- - cas:

1.- E s t r u c t u r a .-

Debe hacerse hincapié a la pertenencia de gru- pos traslapados en la organización.

2.- A t m ó s f e r a .-

Se requiere una atmósfera protectora, en donde las personas se sientan respetadas.

3.- P e r s o n a l .-

Las personas de la organización deben tener -- adecuadas destrezas interpersonales, pero tam- bién deben tener las actitudes y el adiestra--

miento adecuado para realizar las funciones de las cuales son responsables.

4.- Establecimiento de Relaciones.-

Los miembros de la organización deben conocer a los miembros de otros grupos y unidades de trabajo, lo suficiente para que haya confianza, seguridad y buen flujo de información. Además debe establecerse una corriente efectiva de influencia, no siendo convenientes ni la rota-ción rápida de personal ni su traslado frecuente.

5.- Medidas.-

Los miembros de las organizaciones deben disponer de medidas exactas que indiquen cosas tales como el estado interno de la empresa y su funcionamiento actual. Estas medidas deben ser disponibles para todas las personas cuyas decisiones afecten cualquiera de estas variables particulares.

Es obvio por las características anteriores, que Likert ha progresado hacia un sistema donde la comunicación efectiva y las reglas de las relaciones interpersonales son decisivas. Reconoce la necesidad de información-

exacta.

¿Qué ocurriría si este tipo de organización se estableciera?

- Likert señala varios resultados probables:

Primero que nada, habría una corriente total de comunicación entre los miembros de la organización. Las -- personas confiarían entre sí y por lo tanto es probable -- que no ocultarían información a otros.

En segundo lugar, indica que sucedería una corriente de influencia comparable a una corriente de información. --

En tercer término, las decisiones se tomarían más fácilmente.

Por último, los individuos y los grupos de la organización estarían involucrados de modo personal, lo que a su vez produciría un nivel muy alto de motivación efectiva. Likert cree que las necesidades personales de los individuos se integrarían vigorosamente a los objetivos organizacionales.

En mi opinión, éstos son puntos de vista nuevos y progresistas en el estudio de las organizaciones, pues -- han convertido al elemento humano en el aspecto básico y

decisivo.

MEDICION DE RESULTADOS EN LOS SISTEMAS "LIKERT"

La medición de actividades se realiza por medio de una técnica de encuestas cuyo instrumento es un cuestionario, y cuyas respuestas son sometidas a un análisis de -- confiabilidad y validez, de acuerdo con un sistema de investigación previamente diseñado. Con esto, Likert pretende demostrar el incremento de la moral y la productividad de las empresas, de acuerdo con un estilo de dirección que denomina "Participativo" en contraposición a -- otro que llama "Autoritario".

Algunos de los factores humanos de la organización, de mayor importancia para su análisis, son:

- 1.- Proceso de liderazgo usado.
- 2.- Carácter de las fuerzas motivacionales.
- 3.- Carácter del proceso de comunicación.
- 4.- Carácter del proceso de interacción e influencia.
- 5.- Carácter de los procesos de toma de decisiones.
- 6.- Carácter de fijación de objetivos u órdenes.
- 7.- Carácter de los procesos de control.
- 8.- Los fines de actualización del entrenamiento.

Estos datos son obtenidos mediante una encuesta so

bre la actitud en la que se solicita la respuesta a una - escala, que va de lo más autoritario a lo más participativo.

Likert identifica tres clases de variables en una organización:

a). Variables Causales.- O variables independientes que determinan el comportamiento; son aquellas sobre las que se debe influir para obtener resultados deseados.

b). Variables Intermedias.- Diagnostican el clima favorable prevaleciente.

c). Variables de Resultados.- Reflejan finalmente, las metas alcanzadas en términos de productividad.

Si existe una correspondencia entre el incremento de la productividad y un sistema participativo y si el -- diagnóstico señala una posición favorable, se esperarán -- resultados favorables. De no ser así, existe la posibilidad de que algo esté fallando en los recursos humanos, -- por lo que habría que revisarlos.

Este es un modelo de medición de actitudes, en el que el factor tiempo está implicado de manera primordial. La elección de la longitud del tiempo que debe pasar en-- tre cada medición, es un factor decisivo para la obten- -

tención de resultados confiables, porque algunos no pueden percibirse a corto plazo.

Análisis

Lo que hace tan interesante los estudios y conclusiones de Likert, es que en su cuestionario no se obtiene como resultado "lo que debería ser", sino "lo que es". Es decir, el fruto de sus investigaciones es enteramente descriptivo, en vez de prescriptivo.

Durante sus estudios, Likert percibió que el cuestionario podía ser usado no sólo para descubrir lo que una persona cree que son las características presentes de su organización, sino también, para averiguar lo que él querría que fuesen.

Los resultados en el plan propuesto por Likert son a largo plazo; sin embargo lejos de desalentar, debe reforzar la importancia de estos descubrimientos para la empresa moderna, la cual debe pensar en implantar mecanismos cuando "aparentemente" no se necesitan y que es cuando aún hay tiempo.

En conclusión, sería más atinado no tomar partido por alguna de las teorías descritas en este capítulo, -- pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las perso-

nas y a todas las situaciones. Es importante conocerlas a fondo, pues ello, sin lugar a dudas, amplía el horizonte de los responsables de una empresa, pero creo que es necesario asimismo, tener en cuenta los factores culturales y personales de los recursos humanos, a fin de proceder lógicamente; es decir, lo más aconsejable es aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de personas en particular. Por otro lado, hay que advertir que la tecnología empleada, juega indiscutiblemente un papel importante en la organización.

2.2.- Nuevas Tendencias de Liderazgo.

Sin temor a equivocarme, podría decir que a nuestro país, entre otras muchas cosas, lo ataca una enfermedad que crece dentro de las organizaciones cuyos síntomas son la vanalidad, la rigidez, la torpeza y la ineficiencia. Los empaques bonitos con frecuencia ocultan productos defectuosos y la baja calidad de la mayoría de los servicios ofrecidos en nuestro país llena de tensión y frustración tanto a compradores como a empresarios.

Por supuesto, las empresas llevan bastante tiempo al tanto de estos tristes sucesos. Pero ahora, más que en el pasado, los problemas parecen situarse más allá del control de los mismos participantes en la organización de los negocios.

La contaminación de nuestra sociedad por productos y servicios de mala calidad puede llevarnos en un momento dado, al derrumbe de nuestras instituciones.

¿Qué causa el mal funcionamiento en tantas de nuestras instituciones?— Una de las principales causas es que hemos diseñado organizaciones donde no se toma en cuenta el potencial de aptitud, responsabilidad, creatividad y productividad de los individuos. Hemos creado estructu--

ras y puestos que a niveles medios y bajos enajenan y -
frustran a los trabajadores, conduciéndolos a rechazar to-
do comportamiento responsable, de modo que hemos creado -
una pugna interna en la que los trabajadores luchan en --
contra de la empresa con el único medio que tienen en sus
manos: la calidad de los productos y servicios. Los mis-
mos se convierten así, en expresiones tangibles de la ín-
fima calidad de vida dentro de las organizaciones.

Los problemas son igualmente severos en los nive-
les directivos en donde proliferan actitudes de conformis-
mo. Sin embargo, el verdadero peligro radica en que esta
situación se acepta en nuestro medio como algo natural e
inevitable. ¿Cómo no sentir desesperación en todas par-
tes? Y así volvemos una vez más a nuestro tema central :
El Liderazgo.

La solución a este problema no es el creer en la -
existencia de situaciones utópicas en donde no existen -
conflictos entre individuos y organización; probablemente
los habrá siempre. Pero se pueden crear nuevas estructu-
ras de organización, una mayor efectividad de grupo y por
lo tanto una eficiencia en todos los niveles.

Queda claro que la dirección en el nivel más alto-
de la organización, tiene realmente el potencial para - -

ejercer impactos verdaderamente drásticos en la organización. Se llega a la conclusión de que no existe un liderazgo positivo en todas las ocasiones. No hay una fórmula simple, ningún curso de "diez lecciones rápidas", ni una lista acertada de características especiales, a pesar de las afirmaciones que se oyen frecuentemente.

Todos hemos conocido personas que ocupan posiciones directivas y que son malos líderes, así como otros -- que lo son buenos. Pero el intento destinado a descubrir los rasgos que habrían de servir para identificar las características comunes de los futuros líderes ha sido un rotundo fracaso.

Estudios minuciosos descubren que el liderazgo se conforma de manera específica a las circunstancias y a -- las tareas que se exigen al líder; además, deberá visualizar la situación entera, tanto para el líder como para el subordinado, así como para la organización.

Lo cierto es que administrar a los seres humanos -- es algo muy diferente de administrar dinero o máquinas. -- La gente aporta al trabajo todo tipo de emociones y actitudes que en su aspecto negativo, van desde la apatía hasta la agresividad. La manera en que se les maneje determinará su eficiencia personal, su contribución y por en-

de el beneficio de toda la compañía.

Esta investigación, entre otras cosas, propone un cambio en varios conceptos sumamente arraigados en nuestro ambiente empresarial; uno de ellos es la creencia de que el hombre puede y "debe" separar el trabajo de su vida personal. No hay necesidad de enumerar todos los problemas causados por este anticuado concepto; sólo observe mos uno de ellos: el índice de ausentismo los lunes, es mucho; superior al de los demás días; el alcoholismo afecta a la productividad, etc. Sin duda, el clima de las empresas afecta directa y forzosamente nuestro clima social y viceversa; es obvio que los sentimientos antisociales, agresivos, frustrados, que desarrolla un empleado (a cualquier nivel de la empresa) respecto a su trabajo, trascienden los límites de la fábrica u oficina para llegar a la calle y al hogar; debe ser evidente que los sentimientos de utilidad, participación y autoevaluación desarrollados en el ambiente de trabajo, se llevan también al exterior.

Luego entonces, ya es tiempo de preocuparnos por integrar a la familia del trabajador con su empresa; de interesarnos por su vida y problemas personales. Creo que las organizaciones se encuentran en posición de mejorar y enriquecer directamente la calidad de vida de sus empleados: formas, métodos, hay muchos; cada empresa den-

tro de sus capacidades y tamaño, debería decidir el que - más le convenga.

Ser líder, es una prueba tanto de nuestra integridad personal como de nuestra capacidad para madurar. En todos los campos de las Relaciones Humanas, no existe un sustituto para la sinceridad y el respeto genuino a los demás; en mi opinión, la adopción de este concepto debe ser el punto de partida de cualquier cambio a intentar. El buen director en el sentido moderno es el menos inclinado a actuar como patrón, a presentarse como un experto que sabe todas las respuestas. No depende de su posición, su prestigio o su autoridad, sino de su habilidad para ejercer una dirección dinámica, relacionándose con su grupo y éste con él.

Los trabajadores saben más que nadie acerca de su puesto, en el cual intervienen 40 horas a la semana y sus sugerencias para mejorar, suelen ser prácticas.

El primer requisito para liberar esta fuente de energía, este rico caudal de ideas, consiste en establecer contacto. Lo primero es escuchar. No hablar, sino escuchar.

Algunos investigadores han descubierto que el individuo que más eficazmente influye en los actos de un gru-

po y que por lo tanto puede designársele "líder", es -- aquel que conoce mejor el pensamiento del grupo. Con este conocimiento, el jefe puede orientar su propia conducta para tratar de influir.

La esencia de esta variable del liderazgo no incluye la necesidad de obtener conocimientos específicos de la experiencia de otras personas; más bien, se refiere a la capacidad de un individuo para tomar todo su conocimiento del grupo, los aspectos particulares que serán determinantes de la conducta o actitud de éste, en un problema dado en cierto momento.

El proceso implicado es de la abstracción que consiste en seleccionar ciertos detalles de un hecho y eliminar otros. El éxito dependerá de seleccionar acertadamente, para así poder manejar estos detalles ya sea eliminándolos si la influencia es negativa o propiciándolos si es positiva.

Otro de los factores importantes al que hay que dedicar especial cuidado es a la política de promociones. Es importante para cualquier trabajador tener la seguridad de que la alta dirección de su empresa no lo olvida, pues ahí puede progresar y mejorar el status de su trabajo. Una de las frustraciones citadas con mayor frecuen--

cia por los empleados, es la sensación opresiva de estar confinados, de no ir a ninguna parte. Por consiguiente, aquella empresa que trate de incrementar la satisfacción del empleado, debe acentuar cuidadosamente la promoción desde dentro. Por ejemplo, en la empresa norteamericana Polaroid, los objetivos del ejecutivo dicen cuando existe un puesto vacante y los avisos se colocan en tableros situados en lugares estratégicos y se obliga a no cubrir las vacantes con personal experto externo en un periodo de dos semanas, de manera que los empleados tengan la oportunidad para considerarlos.

Instrumentar una estrategia nueva de liderazgo presenta un desafío enorme para la administración, ya que -- los cambios, como hemos visto, deberán realizarse en infinidad de aspectos. Se requiere de valor para desechar -- tradiciones largamente establecidas, verdadero estudio y análisis para realizar los cambios apropiados y sobre todo determinación para apegarse a las nuevas políticas en los días difíciles, cuando parecen causar más perturbación que ayuda.

PASARE A OTRO TEMA: LA LEALTAD A LA COMPANIA:

¿Qué debe esperar el jefe sobre este aspecto? Sin -- ceramente creo que el antiguo concepto de lealtad a la --

compañía, decayó totalmente en los últimos años; nadie podemos negarlo. El empleado era fiel a la compañía que podía mantenerlo y proporcionarle una fuerza protectora y paternal en su vida.

Cuando el trabajo escasea, este concepto es totalmente desterrado o cuando el empleado se hace esta pregunta ¿Para qué ser fiel a una empresa, por más paternalista que fuera, si otra firma puede controlarlo por un sueldo más alto y con beneficios adicionales? En lugar de la lealtad a la compañía empiezan a surgir otros conceptos más modernos y mejores, como son el respeto mutuo y la lealtad profesional, siendo precisamente esto lo que el líder debe lograr. De acuerdo a lo anterior, los aspectos fundamentales a lograr son los siguientes:

1.- Que el empleado sienta respeto para con su grupo. Los problemas de trabajo deberán ser presentados como aventuras cooperativas; de modo que cada miembro sienta que su presencia y sus esfuerzos son esenciales para el éxito del grupo.

2.- Que el individuo tenga un sentido de lealtad profesional, es decir, un compromiso con el grupo ocupacional del cual forma parte.

Los cada vez más numerosos jóvenes preparados, ávi

dos de cambios, que están apareciendo en la escena laboral, constituyen una presión cada vez más fuerte para -- crear una atmósfera totalmente nueva en el trabajo. Esto no debe ser motivo de terror para los gerentes ya establecidos, solamente deben esforzarse por conservar constantemente su agilidad mental, por lo menos en la medida suficiente para adaptarse a los giros nuevos y súbitos del -- mundo actual. El liderazgo fracasa cuando no consigue -- cambiar en la medida necesaria para afrontar la aparición de factores nuevos en las situaciones antiguas.

La naturaleza situacional del liderazgo explica por qué a veces un gerente o jefe parece contradecirse y adoptar posturas hipócritas, aunque en realidad el individuo aborrezca la hipocresía. Así como pueden atestiguarlo -- que ocupan cargos administrativos; a menudo ocurre que -- una persona actúa sincera y honestamente en cada una de -- dos situaciones diferentes y comprueba que se ha contradicho simplemente porque las dos situaciones son contradictorias en ciertos aspectos. Sin embargo, el líder debe -- aceptar esto como una variable más y tener la capacidad -- de no perder nunca el control. "El líder fanfarrón es el que deliberadamente trata de desempeñarse en una situación que consiste en factores ignorados por él".

El líder tonto es el que inocentemente trata de po

nerse a la altura de una situación sin entenderla absolutamente. El caprichoso actúa al margen de la situación. El líder equivocado "embrolla" una situación. El líder - snob se muestra superior a la situación.

Por otra parte, el líder maduro es aquel transformador del caos en orden y controla las situaciones.

Hemos dicho en párrafos anteriores que el líder - debe establecer un contacto con cada uno de los miembros, y para esto creo necesario hacer un pequeño análisis de - la comunicación.

¿CUANDO ES EFECTIVA LA COMUNICACION?

Aquí tendríamos que definir primero cuál es el objetivo de la comunicación. Para mí el objetivo primordial es la interrelación. Interrelación que puede ser para pedir, para decir, o simplemente para informar.

La comunicación es un proceso que se realiza a través de la relación estímulo-respuesta. Estímulo, puede ser definido como cualquier acción que un individuo sea capaz de percibir. Respuesta es todo aquello que el individuo hace como reacción al haber percibido el estímulo; cuando este proceso se da, existe la retroalimentación.

Sin embargo, dentro de la Organización que es lo que nos interesa, la comunicación que logra influir verdaderamente, no puede existir sin que haya mediado entre -- los individuos algún tipo de contacto, ya sea interperso--
nal o no.

La comunicación resulta entonces un elemento decisivo para la influencia, más esto no quiere decir que si logra usted ejercer una comunicación efectiva va por ende, a lograr influir en el otro. No sólo es importante el cómo comunicar, sino también el qué comunicar. El mensaje debe ser de interés común y expresado clara y honestamente.

Recordemos la frase de Lincoln: "... se puede engañar a muchos, por poco tiempo, o a pocos por mucho tiempo; pero nunca a muchos, durante mucho tiempo. Y en última instancia lo que se desea en una organización empresarial, es influenciar (no engañar) a muchos durante mucho tiempo para lo cual es necesario que nuestras comunicaciones sean constantes, sinceras y entendibles.

Asimismo es necesario evitar el utilizar castigos o penas. Aparte de los resultados positivos o negativos del castigo, en la actualidad este medio ya no debe utilizarse. Las acciones correctivas no pueden, es cierto, ser evitadas totalmente, pues siempre habrá algunos indi-

viduos que se resistan a cualquier tipo de reglas o disciplina. Sin embargo, es necesario concientizar a los gerentes en que estas medidas son temporales y sólo para casos especiales, lo cual es muy distinto al empleo continuado de métodos negativos como técnica ejecutiva principal.

Este tipo de liderazgo que castiga ante cualquier error, generalmente va acompañado de un exceso de supervisión, la cual se ve influenciada en acciones tales como:

- Exigir informes detallados de actividades.
- Exigir que los miembros del grupo recaben la aprobación del líder antes de enviar una carta o tomar cualquier decisión por pequeña que ésta sea, etc.

Esto trae como consecuencia que los miembros dependen demasiado del líder. Comienzan a consultarlo para todos los problemas, su iniciativa se hunde; el líder se ve abrumado de trabajo y de problemas, teniendo que hacer lo todo por sí mismo. Este tipo de jefe se da cuenta demasiado tarde de que realmente está solo, sin el beneficio de todos los recursos del grupo. Datos como los que a continuación presento, sirven para evitar la necesidad de presionar constantemente:

- Definir las pautas y criterios de rendimiento y métodos de trabajo, de manera lo suficientemente clara como para seguir guiando a los subalternos, pero con amplitud y cierta flexibilidad como para permitir la iniciativa y un cierto riesgo.
- Aclarar el tipo de rendimiento esperado y la manera en que se lo medirá. Esta aclaración requiere intercambio de ideas entre el gerente y el subalterno ya que ambos deberán estar de acuerdo en este aspecto.
- Hacer que el subordinado sienta que está realizando un trabajo útil.
- Agregar al trabajo un elemento creador. Este propósito consiste en dar al empleado más elementos para mantenerlo ocupado y evitar el aburrimiento fomentando el uso de su creatividad.
- Establecer una comunicación abierta y franca, de manera que nazca entre el grupo una sincera confianza. El objetivo a seguir será que el jefe y los subordinados estén unidos por una mutua y común aceptación.
- El gerente deberá mostrarse como una persona activa, dinámica y agresiva; lo cual no implica

que exhiba una actitud agresiva y hostil en sus relaciones con otras personas; estos términos deben encauzarse bien en el trabajo, ya que implican una necesidad constante de movimiento; es la necesidad de hacer algo.

Erróneamente se cree que los ejecutivos eficaces - están orientados vigorosamente hacia las realidades inmediatas y sus implicaciones. Se dejan llevar por lo práctico, lo inmediato y directo, y así puede ocurrir que un ejecutivo que posea un sentido excesivamente encaminado - a la realidad presente, deje de ser un hombre de visión , ya que el hombre debe elevarse sobre la realidad para planificar las futuras posibilidades.

Ahora bien, ¿qué estilo de liderazgo es el más adecuado? En realidad cada método tiene sus puntos débiles - y sus puntos fuertes y cada uno asimismo tiene su valor.

Sustento en esta investigación que los factores desarrollados y analizados en esta parte de mi investigación, deberán ser incluidos en cualquier estilo por el cual se decida un líder, ya que los considero necesarios para el establecimiento de unas Relaciones Humanas sanas y adecua das a nuestra época.

Por otro lado, en nuestro país en particular, en -

donde las organizaciones tienen gran cantidad de gente -- con escasa o deficiente preparación y proveniente de ambientes sociales difíciles y llenos aún de inconformidad y frustraciones, será imposible para el gerente decidir -- por un solo estilo, ya que tendrá a su mando empleados -- con niveles y personalidades heterogéneas.

Deberá, por tanto, darles tratos distintos ya que habrá quienes necesitan un alto grado de capacitación y -- mientras logra desarrollarse un liderazgo firme y una supervisión más estrecha, ésta podrá irse eliminando conforme vea que el empleado logra responsabilizarse de una forma cada vez más madura.

Los tres estilos desarrollados en las investigaciones de la Universidad de Iowa, proporcionan un enfoque -- muy práctico:

- a). Liderazgo autocrático.- El jefe sólo quiere obediencia por parte de su grupo. El determina la política y toma todas las decisiones, -- por más rutinarias que éstas sean.
- b). Liderazgo democrático.- El jefe extrae ideas y sugerencias del grupo por medio de la discusión y de la consulta. Se alienta a los miembros del grupo a tomar parte en la determina-

ción de las políticas.

La tarea del jefe es en gran parte, la de un moderador.

- c). Liderazgo de rienda suelta.- El jefe tiene las funciones de un informador. Ejerce un mínimo control.

Estos métodos deben ser considerados por el gerente como una herramienta; no es necesario, vuelvo a repetir, elegir sólo uno, es más, la adopción total de cualquiera de ellos es lo que comúnmente se da y por lo que no hemos logrado éxito en nuestras empresas mexicanas. - Esto es como pedir a un jugador de golf que se decida por un solo tipo de palo, durante un juego en el que necesariamente debe utilizar más.

El factor de la personalidad se podrá tomar en consideración del modo siguiente:

- 1.- El subalterno hostil: Con un individuo de este tipo, el método autocrático es quizás el más adecuado, pues aunque rechaza la autoridad, la respeta al mismo tiempo. Por consiguiente se debe responder a su hostilidad con una demostración de autoridad. El enfoque autocrático en este caso específico tendrá el efecto de cana-

lizar sus agresiones hacia finalidades constructivas.

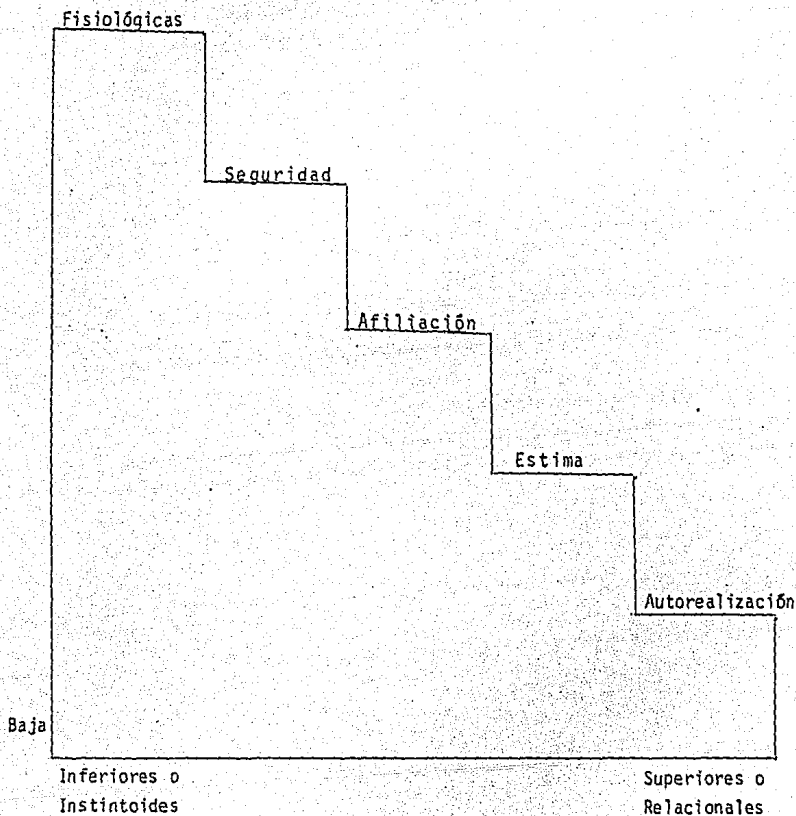
Sin embargo, el líder moderno no se deberá conformar con prolongar indefinidamente esta situación. A esta clase de empleado habrá que dedicarle más tiempo, una - - atención más personalizada y un alto grado de capacitación para ayudarlo a salir adelante, pudiendo en ese momento - cambiar nuestro método con él y así poco a poco uniformar - nuestro grupo y lograr homogeneidad.

2.- El individuo de grupo con espíritu: Cuando el subordinado tiene espíritu de grupo, funcionará mejor si se le dirige con técnicas democráticas; es decir, necesita ser menos dirigido ya que considera al trabajo como -- una tarea de grupo y está dispuesto a aceptar las metas - del mismo como metas personales.

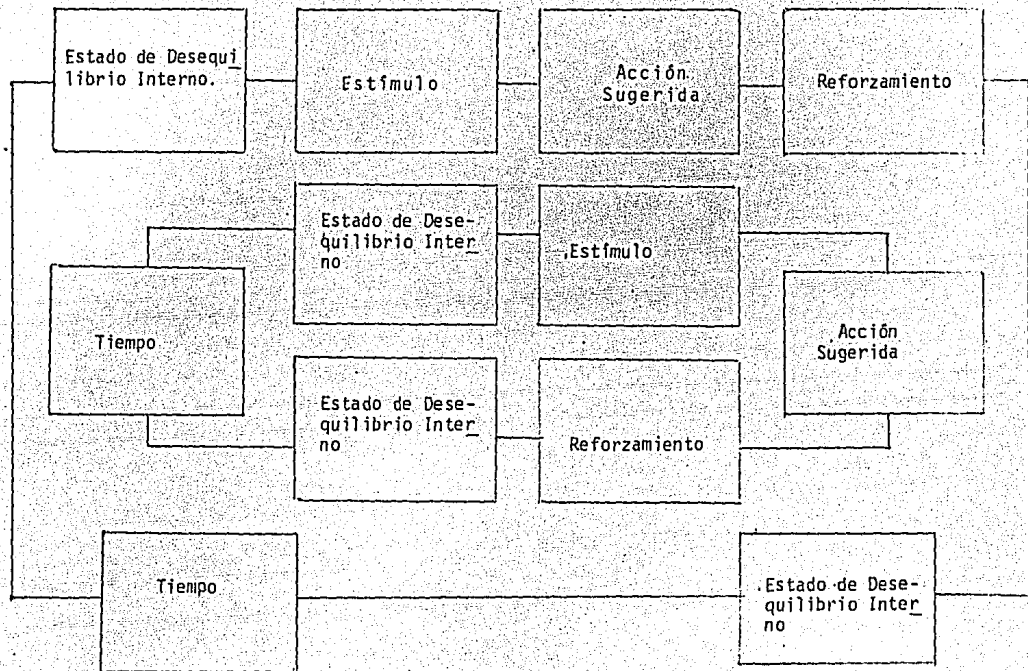
3.- El individualista: Generalmente actuará mejor con un liderazgo de rienda suelta. Tratará de desarro - llar sus propios métodos e ideas y cuanta mayor libertad - de acción tenga, más se movilizará su creatividad.

Nada de lo expuesto aquí, es esfuerzo en vano, ya que las nuevas habilidades que como líder se adquieran -- pueden producir una reducción en los costos, mayor productividad, una moral más alta, etc. Cualquiera de estos resultados pueden ser posibles, porque cuando el líder aprende a liberar el potencial productivo de las personas y aprovechar al máximo sus habilidades, los beneficios serán optimizados.

PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES, de ABRAHAM MASLOW



Orden General de Satisfacción



3.1.- Motivación e Integración

Es un hecho conocido por todos que el hombre en -- cuanto ve saciada una necesidad, siente el surgimiento -- inmediato de otra en su lugar. Esto es un acto interminable; por lo tanto se puede afirmar que una necesidad suele ignorarse en las teorías convencionales de la administración del elemento humano.

El hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o autorealización, están frustradas, se siente enfermo y su dolencia tendrá lógicamente consecuencias en su conducta. Nos equivocamos totalmente si atribuimos la pasividad, hostilidad y resistencia al cambio o a aceptar responsabilidades, a su "naturaleza humana". Estas formas de comportamiento son síntomas de enfermedad, que pretendemos ignorar. El hombre cuyas necesidades inferiores están satisfechas ya no siente estímulo de saciarles, es decir, no experimenta motivación alguna en este sentido. Es común oír a los gerentes afirmar: "Les pagamos buenos sueldos, les proporcionamos buenas -- condiciones de trabajo, tienen excelentes beneficios marginales y seguridad en su empleo, sin embargo, no parecen dispuestos más que a efectuar el mínimo esfuerzo, no me explico el porqué".

Al satisfacer la gerencia estas necesidades físicas y de seguridad, ha desplazado el impulso motivacional del individuo hacia las necesidades sociales y de autorealización. Si no se le brindan oportunidades para dar cumplimiento a estas aspiraciones superiores, se sentirá frustrado. Así las cosas, si la gerencia sigue empeñándose en concentrar su atención en la satisfacción de sus necesidades físicas, estos esfuerzos están condenados a ser inefectivos.

Debemos por lo tanto, observar a nuestros empleados de manera individual (en la medida en que sea posible dependiendo del tamaño de la empresa y del personal con que se cuente), y precisar en qué nivel de satisfacción de sus necesidades se encuentran, de tal modo que podemos darles de manera ascendente los elementos para que sigan motivados dentro de nuestra compañía. Insisto en la urgencia de una atención y trato personalizado, ya que no todos somos iguales, somos diferentes en actitudes, expectativas, valores y necesidades.

Algunos de los gerentes enfocan este problema diciendo: "La clave es ser buenos, si es uno bueno, la gente hará lo que se le dice por lealtad y gratitud". Todavía está ahí implícita la idea de docilidad.

De este tipo de gerencias se deriva la filosofía -

del paternalismo.

Esta filosofía tampoco ha dado muy buenos resultados. Los seres humanos no prodigan en general sus esfuerzos ni sus lealtades por gratitud; es más, podría asegurarse que más bien esta posición de dependencia les molesta.

Ni siendo bondadoso, ni siendo rígido se logrará - que los empleados maximicen sus esfuerzos, ya que ninguna de estas filosofías llega, a mi modo de ver, a la verdadera solución del problema motivacional.

Tal como se ven las cosas, el principal problema de la gerencia tradicional radica en la idea de que haya docilidad en los empleados. Hablando con toda franqueza, no parece que la gente vaya a hacer jamás lo que se le -- "ordena". Ya no podemos seguir considerando a los empleados como a un bien o comodidad, es más, no deberíamos pedirles que sean dóciles, hay que motivarlos hacia el dinamismo y la creatividad, y la creatividad personal. Quizá no lleguemos a la meta ideal, pero si tenemos mentalmente presente ésta, podemos por lo menos esperar aproximarnos a ella.

Uno de los cambios principales tendrá que producirse en el concepto de Control. "El reconocer la capacidad

que tienen los seres humanos para autocontrolarse, es quizá la única oportunidad fructífera que tiene la gerencia de realizar en su plenitud el potencial representado por recursos profesionales". (7)

La gerencia por objetivos y autocontrol desplazará sin remedio a la gerencia por autoridad y controles impuestos.

El liderazgo efectivo deberá brindar a sus empleados oportunidades ilimitadas para que ellos puedan experimentar satisfacciones dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas de la organización. Esta filosofía de practicar, - sin embargo, posee una virtud importante: no se requiere la tarea imposible de convertir en seres dóciles a los humanos, de crear condiciones en las cuales hagan lo que se les manda sin oposición ni resistencia. La gerencia ha intentado en el pasado hacer lo imposible en parte por su idea equivocada de la conducta y motivación humana.

Es claro y evidente que las empresas refuerzan al individuo que es sumiso, paciente, ordenado, respetuoso - de la jerarquía, etc.; para decirlo en una palabra: inmaduro. Por el contrario, las personas independientes, activas y seguras de sí mismas, son manejadas con "precaución y recelo". Y ¿qué hacer con respecto a los elogios?

¿cómo usarlos para que sean un elemento motivacional? -- Los directores típicos o se exceden en sus palabras o nunca felicitan a los empleados.

En primer lugar no se debe felicitar a un empleado por cualquier tarea; considero que los elogios demasiado frecuentes pierden el efecto deseado y pueden incluso ser contraproducentes; éstos se deben reservar para una tarea particularmente difícil que haya sido bien resuelta. Por ejemplo, se dice que un antiguo presidente de una empresa textil, tenía tal reputación de elogiar en exceso, que -- uno de sus ejecutivos solía decir: "Me duele la cabeza de tantas palmadas cariñosas".

Otro aspecto muy importante en cuanto a la forma de utilizar los elogios con los subordinados es el hecho de no exagerar. Las cosas realmente bien realizadas no abundan y la exageración es una forma de mentira y quien la practica pierde crédito en cuanto a su buen gusto. -- Por otra parte, tampoco conviene ser parco; este sistema no es adecuado, debemos buscar un equilibrio entre los dos extremos.

El usar las promesas como incentivos es otro de -- los grandes errores que comúnmente se practican. Es conveniente que el líder haga sentir a sus subordinados que

sus tareas son importantes, pero sin realizar promesas ya que es imposible que éste pueda tener la seguridad de cumplirlas.

" Con respecto al futuro no hay seguridades, sólo posibilidades". Un líder debe moverse dentro del marco de los esfuerzos, méritos y deficiencias de otras personas; para lograr una motivación efectiva debemos respetar estas diferencias y no intentar moldear a los demás a su imagen y semejanza; hay que aceptar la realidad de que todo hombre le añade sus propias cualidades al conglomerado final.

Los gerentes maduros agradecerán abiertamente la cooperación de las demás personas incluso en el área donde poseen más conocimientos, puesto que tienen confianza en su propia habilidad. La habilidad de los demás constituye una amenaza solamente para quienes no tienen seguridad en sí mismos y una persona así no logrará nunca motivar a su gente.

Como decía antes, no se debe nunca intentar resolver todos y cada uno de los problemas que se presentan, especialmente aquellos de índole humana. Si se ofrece a los empleados comprensión basada en un criterio abierto, se les estará brindando un clima valioso en donde desarrollarse.

Es conveniente reafirmar en esta parte de mi investigación, que uno de los puntos claves de mi investigación es afirmar y tratar de probar que la habilidad para convivir con las personas que trabajan para uno, es esencial para el éxito de cualquier liderazgo que se intente.

A menudo los jefes se equivocan al valorar la actuación de un hombre porque se tienen ideas superficiales sobre su trabajo, ideas que el mismo empleado no comparte. Un ejemplo para tratar de explicar este problema: un hombre es ascendido de Gerente de una fábrica a Director General del mismo grupo. Su idea del trabajo de Gerente era el de permanecer sobre el terreno la mayor parte del tiempo, supervisando directamente las operaciones. Esto le iba muy bien a él personalmente, pero el individuo que le sucede en dicho puesto tiene un concepto diferente. El nuevo Gerente cree en la conveniencia de delegar la supervisión a sus Sub-gerentes de área y dedicarse a buscar constantemente nuevos métodos para optimizar resultados.

Al Director General le parecerá este nuevo gerente perezoso e ineficaz, aunque en la realidad consiga un adecuado desarrollo de las actividades. Estos dos hombres permanecerán enfrascados en discusiones debido a que sus respectivas imágenes del trabajo son totalmente distintas.

Hay que estar conscientes de que siempre es posible conseguir los resultados deseados de un modo seguro, aunque sea distinto a lo rutinario o previsto por el jefe. Si es así, no hay que criticar nunca al subordinado sólo porque su sistema sea diferente al suyo. Este será entonces el momento de realizar cambios.

Pero ¿qué hacer si el empleado realmente tiene una falla? En raras ocasiones son realmente fatales los errores de una persona. Por lo tanto, el jefe debe estar seguro siempre de que es posible hacer constantes mejoras; este tipo de pensamiento debe ser comunicado al individuo. Por consiguiente, se admirarán los esfuerzos pero también se destacarán sus eficiencias; la crítica siempre se encaminará hacia la actividad en sí, nunca hacia la persona. Hay que recordar que un hombre debe progresar, no retroceder bajo la gafa del jefe.

Cuando se logra tener una conversación a fondo con los subordinados, estableciendo al final de la misma un acuerdo de objetivos mutuos, significará desde luego un acuerdo, no meramente en sí emitido por ambas partes. Los cambios que se desean en la conducta se pueden producir cuando el jefe y el empleado vean el o los problemas bajo el mismo prisma.

Luchar por los empleados es un aspecto importante en la motivación. Informarles sobre las oportunidades a que pueden aspirar es un deber del buen director. Asimismo, es necesario tener tacto al tratarlos. El tacto implica consideración, cortesía, respeto por sus opiniones y los sentimientos de los demás.

Suponiendo que las personas de un departamento o grupo sean competentes, y deseen progresar, será el momento de delegar en ellos todo lo que sea posible, permitiéndoles tomar sus propias decisiones y hacerlos que aprendan a través de sus propios errores y se alegren gracias a sus propios éxitos. Es preciso también estimular su ingenio. Para esto es una buena idea dar oportunidad a los empleados de utilizar su ingenio en mejorar los métodos y sistemas que se practican en la empresa; con esto el beneficio será para ambos.

Como vemos hasta aquí, si el dinero fuese la única respuesta al problema motivacional, seguramente las tasas de ausentismo no serían tan elevadas. Cuando se interroga a los gerentes sobre las probables causas de este problema, frecuentemente contestan: "Este tipo de gente no se motiva".

Una cosa debe estar clara: estas personas sí están

motivadas a no asistir a su trabajo que perciben insatisfactorio y carente de significado.

Para conservar la salud emocional los seres humanos siempre deben estar creciendo psicológicamente. Debemos lograr que este crecimiento dé dentro del trabajo y a través de los desafíos que plantea. Si los desafíos no existen, tampoco hay sentimiento de logro y autorealización.

Para estimular la motivación se pueden implantar estrategias como la estilización del trabajo: en ésta se pretende que los contenidos reales de los trabajos se adapten a la persona, es decir, una variedad de modelos para un mismo puesto. Además deben medirse las necesidades particulares y el potencial de los diferentes puestos para satisfacerla; con eso lograremos colocar al individuo en el puesto ideal.

La rutina aparentemente interminable suele estar señalada por una declinación de la motivación. Pero si de alguna manera se puede proporcionar al trabajador metas sucesivas, significativas y lógicas para él, puede considerar su llegada a cada una de estas señales como un logro personal. Una vez que experimenta esta sensación, está en camino de un mayor rendimiento.

Una utilización creativa de las metas puede conducir a la superación de los sentimientos de inutilidad que se originan de una total rutina aparente inacabable e intrascendente.

En una gran mayoría de casos los empleados carecen de conciencia de la importancia de su papel personal en el proceso general. Es importante proporcionar al empleado una comprensión de cómo se ajusta su trabajo dentro de una operación completa.

En el manejo de personal, los conceptos suenan tímidos, muy gastados o poco efectivos, y en la operación vemos cómo a menudo los jefes o gerentes producen en el personal frustraciones en lugar de creatividad y apoyo mutuo. La motivación tiene como esencia crear un ambiente de reto, esperanza y satisfacciones tanto para subordinados como para jefes.

La empresa actual necesita organismos que le permitan producir más con menos, y que simultáneamente ofrezcan un serio desarrollo personal para quienes las integran.

3.2.- Autoridad y Poder

Las fuentes de la influencia que se ejerce en las organizaciones sobre las personas o los grupos están en el estatus de las posiciones, los sistemas de control financiero, las posesiones de información y en el acceso a los canales de comunicación. La influencia también deriva del conocimiento experto así como del magnetismo personal del que la ejerce.

Según Cartwright se disponen sobre todo de cuatro medios para influir sobre gente:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1) El poder físico | 2) Las sanciones, positivas o negativas. |
| 3) El conocimiento experto | 4) El carisma |

El poder físico como medio de coerción es probablemente la forma más tosca de influencia. Implica la amenaza o el uso real de la fuerza. El sistema administrativo rara vez adopta estas medidas extremas.

El ejercicio del poder mediante el control de las sanciones, es un método más corriente y también más sutil, el cual se observa en casi la totalidad de las empresas mexicanas, llegando a la opinión al abuso del mismo.

Es posible también influir mediante la aplicación del conocimiento experto. Es decir, si una persona es una "autoridad" en cierta esfera de conocimiento y el subordinado o empleado desconoce esta esfera o no la conoce a tal grado, tal vez pueda a causa de su saber, impresionar en la medida suficiente como para lograr que se actúe de acuerdo a sus órdenes.

Finalmente puede influirse mediante el magnetismo personal o solo debido a la importancia de la posición o el rango. Debido a la importancia del puesto puede suscitarse actitudes de temor reverencial desde el punto de vista de los individuos de menor rango.

La influencia en el control que una persona ejerce sobre otros y la medida del poder que una persona ejerce en determinado sistema, es su capacidad potencial máxima de control.

Evidentemente corresponde al criterio de cada persona determinar qué parte de este potencial y de qué modo ejercerá este poder.

Robert Nisbet formula un interesante enfoque del tema del poder.

Lo concibe como antítesis de la autoridad. Es de-

cir, considera a la autoridad como la aceptación voluntaria de las modificaciones del comportamiento inducidas por sus propios líderes. En cambio, trata al poder como dominio o coerción que fuerza a la gente a comportarse de determinados modos. Otra distinción formulada por Nisbet es que autoridad está unida a las recompensas inherentes a la posición ocupada por el líder formal. En cambio, el poder está determinado por las recompensas que se encuentran al alcance del individuo. Esta distinción nos conduce a un examen más completo del concepto de autoridad.

Un elemento indispensable para que el gerente haga mejor uso de la autoridad y poder que innegablemente posee cualquier jefe, es el hecho de que se dé una buena dosis de sinceridad y optimismo y que sobre todo se sienta conforme con sus decisiones. "No hay mayor impedimento para estar en buenos términos con los demás que no estar a gusto consigo mismo".

Unidos estos aspectos el gerente será capaz de crear un ambiente en el que lo más probable es que sucedan las cosas más deseables.

Está en manos del jefe administrar las recompensas; tiene poder sobre este aspecto. El poder de recompensa es el número de incentivos positivos que el líder -

puede ofrecer a otros; sin embargo, no depende solamente de cierta cantidad absoluta (por ejemplo de dinero), sino también de la percepción (en los que reciben la influencia) del número de recompensas positivas que, según creen, un gerente puede movilizar. Así, un administrador puede tener cierta medida de poder absoluto que le permite ofrecer incentivos salariales, dentro de la gama establecida a determinado cargo.

Pero se le puede percibir, o no, como poseedor de la capacidad de modificar las gamas establecidas en la organización, o de ejercer una influencia positiva sobre la carrera de sus subordinados.

El poder de coerción es similar al análisis del poder de recompensa, con la única diferencia de que es la otra cara de la moneda. El poder de coerción se origina en las expectativas absolutas y percibidas en el sentido de que uno sufrirá un castigo si no se subordina a los designios del agente de poder.

Con frecuencia la estrategia administrativa requiere el empleo de los dos poderes (de recompensa y coerción) para lograr acatamiento. Aún así, esta investigación sustenta la idea de que el abuso de coerción traerá como consecuencia una baja productividad del subordinado,

pues a medida que éste se acostumbra a vivir bajo esta -- coerción, dejará de hacer su máximo esfuerzo y sólo se limitará como defensa a realizar lo mínimo posible para no ser acreedor al castigo y abandona de este modo por com--pleto el campo de influencia del administrador.

Blau destaca que el empleo de la coerción generará una falta total o parcial (según la personalidad de la -- persona) de aceptación de la autoridad.

La propiedad del 'carisma' aparece como una configuración de rasgos de la personalidad que permiten que su poseedor obtenga acatamiento de sus adeptos porque éstos creen que las metas que él persigue deben ser también las que ellos deben de realizar. La autoridad carismática se basa en la conveniencia de lograr, primero que nada, un - convencimiento racional de los subordinados.

3.3.- Comunicación.

La filosofía y la sociología se sirven del término comunicación para designar el carácter específico de las relaciones humanas en cuanto son, o pueden ser, relaciones de participación recíproca o de comprensión. El término tiene el mismo significado de coexistencia o de vida con los otros. Es imposible pensar en una comunidad humana sin comunicación. Comunicación es participación en la relación comunicativa, no simple contacto físico o encuentro de fuerzas y en cuanto características específicas de las relaciones humanas, delimita su esfera a aquellas en las que hay cierto grado de libre cooperación, de aportación útil. Comunicar es, pues, transmitir una información que supone por parte de la fuente que emite el mensaje, proporcionar una cosa nueva y provechosa para el destinatario.

El mundo actual está poblado de una "muchedumbre solitaria" según el título del libro de Reisman. La gente habla sola, no participa, se le imponen actitudes, ideas, acciones. No existe comunicación sin hablar y escuchar sin responder, sin dar y recibir algo, sin respeto por la dignidad de la persona humana.

Muchas de las relaciones que existen entre obreros

y empresarios se cimientan en actitudes, en meras opiniones que impiden el acercamiento y la mutua cooperación. En verdad los prejuicios no tienen otra base que el desconocimiento entre ambas partes. Obreros y patrones que debieran integrar auténticas comunidades de trabajo, se ven con sospecha y desconfianza, a pesar de que los reúne el mismo lugar durante la mayor parte de su tiempo activo y los lleva hasta la ocultación de informaciones válidas para la tarea en común.

En general los trabajadores siguen las consignas antiempresariales y se muestran indiferentes ante la política económica de la empresa. Se sienten extraños aún cuando navegan en el mismo barco. Se sienten extraños ante la falta de información que deja grandes lagunas mentales en los empleados, que son en su lugar, atiborrados por los rumores y los mensajes negativos. Esta misma falta de información trae como consecuencia que el empleado considera a la empresa privada como un instrumento de explotación, en la que sólo hay un interés: las utilidades del patrón. Y repetidas veces las informaciones, cuando se dan, son tan insuficientes y parciales que se convierten en meras propagandas sin otra intención que llevar agua al propio molino.

No hay enlace amistoso que perdure apoyado en el -

secretismo o la hipocresía; las comunicaciones tienen que ser abiertas, sinceras y técnicamente planeadas. Por otra parte, el crecimiento de las empresas ha aumentado la separación entre los empleados y los directivos o gerentes. Los contactos personales son casi nulos y casi siempre los jefes ignoran los problemas personales de sus colaboradores, bien por indiferencia y frialdad, o por carecer de oportunidades, impedidos por el curso del papeleo y la rutina, impedimentos de los diálogos fructíferos. O lo que es peor, eluden a los trabajadores por considerarlos 'inferiores' y por considerar que éstos no tienen otra obligación que ejecutar sus órdenes y punto.

Además la departamentalización y las especializaciones han reducido el campo de la comunicación porque operan aisladamente, concentrados en su tarea específica, ignoran, sin preocupaciones de ninguna naturaleza, lo que sucede fuera de su área de acción. Se llega frecuentemente a que los jefes consideren sus departamentos como sus propios feudos; no les interesan los problemas de los demás e impiden con estas actitudes la cooperación y la coordinación necesaria.

Es difícil pensar en la cultura sin elementos de comunicación: señas, dibujos, pinturas, música, hasta la invención del alfabeto y los números. El hombre hace his

toria por la tradición y la escritura, formas éstas de --
transmisión y de enriquecimiento constante del aprendiza-
je. Una organización surge cuando hay personas capaces -
de comunicarse con el propósito de lograr un objetivo co-
mún. La dinámica de la organización es la administración,
que ha sido definida por algunos autores como un proceso_
de decisiones. Optar a ciegas en la tarea administrativa
sin previa información objetiva real, fundamentada en he-
chos, es caer en el hoyanco de las decisiones equivocadas
y costosas. No es posible en fin, prescindir de la comu-
nicación ya que integra un factor central en todos los -
aspectos.

La finalidad primaria de la comunicación consiste_
en crear actitudes de acercamiento y comprensión, en cam-
biar opiniones. La comunicación no es tan sencilla como_
parece con mirada superficial. Su problemática exige hon-
da reflexión.

Un mensaje u orden mal entendidos acarrea incremen-
tos en los costos, sentimiento de repulsión, irritación ,
disgustos, mala voluntad, etc. El lenguaje y el pensa- -
miento no son exclusivamente racionales, incluyen las emo-
ciones, el estado psicológico cambiante de las personas -
que dicen, oyen o interpretan un escrito. Una palabra -
pronunciada por el director dirigida a un obrero cobra un

significado distinto que el mismo vocablo dicho por un su
pervisor. El mismo mensaje se interpreta de distintos mo
dos de acuerdo con las actitudes, experiencias, necesida-
des, emociones y fatiga de las diferentes personas a quiene
s se dirige.

La relevancia de las comunicaciones en la parte in
terior y exterior (relaciones públicas) de la empresa, --
constituyen la convivencia de la buena administración. --
Las empresas no son entidades aisladas, dependen de la --
buena voluntad de sus empleados, de sus clientes y de la so
ciedad a la que deben su existencia. Por tanto necesi-
tan comunicarse, revelar y proyectar su imagen, su parti-
cipación en la prosperidad general, en el bien común.

Deseo ratificar que mi intención es dar algunas --
orientaciones sencillas, ideas, comentarios sobre lo que
debe ser una comunicación efectiva que fomente el respeto
entre los obreros y empleadores, que conforme un ambiente
de confianza mutua y, en primer lugar, exhortar a los li
deres y a toda aquella gente de la cual dependan grupos, que
que: aprendan a escuchar.

El lenguaje en general tiene cinco funciones importan
tes dentro de una empresa:

- 1.- Transmitir información
- 2.- Expresar los sentimientos y actitudes
- 3.- Controlar e influir en la conducta de los demás
- 4.- Mantener los vínculos sociales
- 5.- Crear el ambiente propicio para que se dé una labor común

El lenguaje o comunicación verbal consta, como todo proceso de comunicación, de emisión, transmisión y recepción. Sin embargo, el significado o contenido de la comunicación entraña también un propósito, una intención, y - por lo tanto, sólo puede darse en el emisor y en el receptor en cuanto sea capaz de ponerse en lugar de asumir su papel. La transmisión por tanto, es un signo que hay que interpretar y cuya interpretación puede resultar equivocada.

La acción cobra así primacía sobre la palabra. Si el lenguaje es ante todo, actividad, no es un sistema de letreros, sino un medio, una herramienta: una misma palabra puede significar un mandato, una súplica, una pregunta. En este sentido de lengua es, ciertamente una forma de vida.

Es cierto que el lenguaje escrito es más preciso que el hablado, sin embargo es más pobre. Su empobrecimiento procede de la frialdad de la transformación del lenguaje en escritura, de la ausencia de las riquezas de

las resonancias y el tono de voz tan primario en la comunicación oral.

En términos psicológicos, la fuente de comunicación trata de producir un estímulo; si la comunicación se logra, el receptor responde al estímulo; en caso contrario no se obtuvo la comunicación.

Ahora bien, la elección del canal es un factor importante ya que el canal es un medio, un conducto, un camino. Los canales pueden ser entre muchos, el teléfono, periódico, avisos, señales, memoranda, etc.

La elección del canal está limitado por lo que se puede conseguir la inversión de dinero, las preferencias de la fuente; por ello, es preciso analizar la información desde el punto de vista del canal de comunicación.

1.- ¿Qué tipos de mensajes deben ser transmitidos oralmente?

Conferencias, seminarios, en forma directa. Se debe subrayar que en las empresas, las informaciones que se transmiten en ambos sentidos a través de las líneas de mando, desde la base de la pirámide hasta la punta y viceversa, se deforman por las diferentes actitudes de los

involucrados. Las decisiones o los problemas que surgen en la base no responden a la realidad y, por tanto, las soluciones son erróneas.

2.- ¿Qué tipos de mensajes deben ser transmitidos visualmente?

Boletines, libros, periódico mural, sobres de paga, impresos para la familia.

3.- ¿Qué tipos de mensaje pueden transmitirse a través de imágenes?

Pueden ser dibujos, fotografías, diagramas, carteles.

4.- ¿Qué tipos de mensajes deben ser transmitidos físicamente?

Es decir, examinando y manipulando ciertos objetivos o como usualmente se dice: "enseñar haciendo".

Comunicarse es colocarse a un nivel idéntico al de los destinatarios sin presunción ni afanes de superioridad, de una manera sencilla. Las habilidades comunicativas, las actitudes del emisor, el nivel de conocimientos y la estructura cultural y social afectan la conducta de la comunicación.

En la comunicación positiva, el receptor es el es-

labón más importante del proceso de comunicación; la única base para que exista una fuente de comunicación es el receptor, blanco al cual se dirige la flecha.

Escuchar no es oír. Oír es una sensación automática, pasiva. Escuchar implica una atención despierta, activa, que formula preguntas y sugiere respuestas, es decir, que se anticipa a la acción futura. La distracción, la falta de motivación, la escasa concentración, las emociones y las actitudes, son las que impiden escuchar y recibir la información objetivamente, las que deforman lo que se oye en función de lo que se quiere y de las opiniones personales.

La comunicación se dificulta aún más cuando los interlocutores sólo poseen un lenguaje de niños de cinco años. Luego entonces, ¿qué se hace en el interior de las empresas para enriquecer el lenguaje de sus empleados, para suavizar por lo menos esta deficiencia educativa? ¿cómo comunicarse con los obreros con imperfecciones mayores con respecto al lenguaje por falta de oportunidades? Si las empresas entienden hoy la capacitación obligatoria de sus empleados como puro adiestramiento de operaciones prácticas, los resultados no tendrán una auténtica promoción. Serán probablemente buenos operadores; manipuladores de cosas sin entendimiento, gente sin capacidad de ra

zonar y pensar.

He resumido lo que a mi juicio son las principales causas de las malas comunicaciones dentro de las empresas:

Nivel: Dirección:

- Rutina. Se guía por la costumbre.
- Fundamenta su actuación en prejuicios.
- Incomprensión de las condiciones de trabajo del personal.
- Administración puramente técnica.
- Preferencias.
- Distanciamiento físico de los trabajadores.

Nivel: Mandos Intermedios:

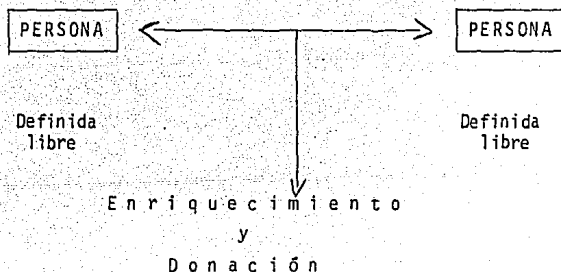
- Tendencia a congraciarse como sea con la dirección.
- Tendencia a hacer partidarios entre los colaboradores sin considerar a la empresa.
- Ambición: ocultación de los colaboradores competentes.
- Dificultad de expresión.
- Inadaptación.
- Ayuda a amistades sin méritos.

Nivel: Personal:

- Ignorancia de lo que es la empresa y sus funcio
nes económicas.
- Incomprensión de la función directiva.
- Desconfianza frente a los motivos del director.
- Deseo de destacar.
- Alejamiento ideológico de la empresa o de la di
rección.

- NIVELES EN LA COMUNICACION -

1. Neutro.
Relaciones secundarias.
2. Externo de la personalidad.
Sin "riesgo"
- Tiempo, política, ciencia, deportes.
3. Interno de la personalidad.
 - a) Periferia de la intimidad
 - Experiencias de trabajo
 - Intereses profesionales
 - Gustos, pasatiempos.
 - Relaciones familiares, amistades.
 - b) Centro de la intimidad
 - Sentimientos.
 - Emociones.
 - Valores (Axiología)
 - Experiencias, deseos y anhelos.
 - Exitos, fracasos.
 - Actitudes de vida.



VENTANA DE JOHARI

LO QUE CONOZCO DE MI

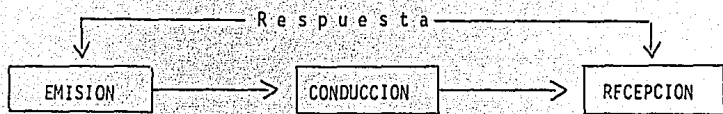
LO QUE CONOZCO DE MI

LO QUE OTROS
CONOCEN DE MI

- PUBLICO AREA LIBRE	IGNORADO AREA CIEGA
PRIVADO AREA OCULTA	NO CONSCIENTE AREA OSCURA

LO QUE OTROS
CONOCEN DE MI

Comunicar es: TRANSMITIR INFORMACION PARA OBTENER UNA RESPUESTA.



M - E - N - S - A - J - E

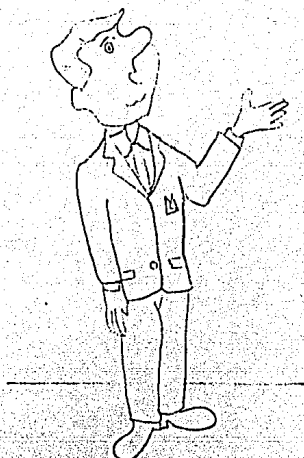
ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

1. FUENTE O EMISOR
 Persona(s)
 - Voluntad
 - Mensaje
2. CODIFICADOR
 Lenguaje
 - Hablado
 - Escrito

Señales, sonidos, números, creen-
 cias, costumbres, valores.
 Factor cultural

MARCO DE REFERENCIA

3. EL MENSAJE
 Ideas
 Necesidades
 Intenciones
 Sentimientos
 Información
4. EL CANAL
 Radio, T.V., cines, prensa, conferencias, seminarios,
 diálogos, periódicos murales, boletines, revistas, so-
 bres de pago, carteles, diagramas, etc.



INTERFERENCIA Y BLOQUEO

F U E N T E

C A N A L

R E C E P T O R

Interferencia Física

Ruido, mala impresión, mala sintaxis, mala ortografía, mala iluminación, carencias físicas, etc.

Interferencias Psíquicas

Prejuicios, falta de interés, egocentrismo, falta de concentración, resistencias al cambio, oír sin escuchar, - ver sin mirar, etc.

5. DECODIFICADOR

Leer
Escuchar
Observar
Interpretación
Dar un significado

6. RECEPTOR

Destinatario

7. RESPUESTA.

Retroinformación
 Dar y recibir algo provechoso
 Respeto a la dignidad humana.

Sin manipulacionesTIPOS DE COMUNICACION1. O r a l

1.1 Orden verbal

- Breve
- Precisa
- Directa

1.2 Discurso

- Sea breve y preciso
- Despierte interés
- Establezca contacto
- Utilice lenguaje amplio pero sencillo
- Haga ademanes

1.3 Mesa Redonda

- Objetivos
- Funciones del coordinador
- Preparación para la junta
- Participación del grupo
- Resumen

2. I m p r e s a

Claridad, precisión, brevedad y sencillez.

- 2.1 Memoranda
- 2.2 Manuales
- 2.3 Revistas
- 2.4 Tableros
- 2.5 Murales
- 2.6 Correspondencia
- 2.7 Avisos, filminas, etc.

3. D e a c t i t u d e s

Síntesis: Movimientos corporales,
 Lenguaje-Actividad.

4.1 Qué es el Desarrollo Operacional.

La mayoría de las empresas operan sustancialmente por debajo de su capacidad.

Los dirigentes han descubierto que no importa lo lógico de sus controles internos, lo avanzado de su tecnología, lo claro y detallado de sus Descripciones de Puestos, la verdad es que sus índices de productividad no muestran el óptimo resultado. Por tanto, llegan a la conclusión de que atendiendo el lado humano de su empresa, es decir fomentando a las personas para dar y recibir ayuda, para desarrollar sus habilidades interpersonales, a responder de manera positiva a los problemas de trabajo, es la única forma u oportunidad de triunfar y crecer como empresa. Y es precisamente a la solución de los aspectos antes señalados a lo que se dirigen las nuevas estrategias del Desarrollo Organizacional.

La renovación organizacional es el proceso de iniciar y enfrentarse a los cambios necesarios de manera que a los organismos les sea posible capacitarse para poder vivir o seguir con vida, adaptarse a nuevas circunstancias, resolver problemas y aprender de las propias experiencias. (8)

En el meollo del Desarrollo Organizacional se halla el interés por vivificar, imprimir energías, actualizar, activar y renovar las organizaciones empleando recursos técnicos y humanos.

Fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad implantando condiciones que impulsen las motivaciones individuales, la evolución y la realización total.

El Desarrollo Organizacional es enteramente diferente de los 'sistemas de eficiencia' introducidos en el pasado para acelerar la producción. En su forma actual el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo cooperativo de los miembros de una organización para desarrollar sus capacidades de manera que la organización pueda alcanzar niveles de rendimiento óptimos.

Los miembros quedan implicados en la planeación, la solución de problemas y la toma de decisiones.

Un programa de Desarrollo Organizacional implica a todo el personal en un esfuerzo común para mejorar y desarrollar el trabajo en equipo. Es esencial la intervención de los altos ejecutivos para instaurar la confianza y para ser francos unos con otros y con sus subordinados.

Estos programas introducen técnicas que promueven la franqueza y la sencillez y establecen un clima de colaboración para la solución de los problemas. El área del diseño organizacional ha adquirido mayor importancia a medida que las empresas se han vuelto cada día más complejas.

La interdependencia de las personas en una compañía hace que el conflicto sea inevitable.

Un moderado nivel de competición es saludable ya que incrementa la motivación y estimula una serie de puntos de vista distintos. Pero un desacuerdo excesivo puede resultar debilitante.

El Desarrollo Organizacional acepta una cantidad de conflicto manejable y se concentra en instaurar la capacidad para enfrentarlo.

Creo importante recalcar sobre la importancia de que la alta dirección comprenda y se comprometa en el proceso de cambio, de lo contrario es muy improbable que el intento sea exitoso.

Los grupos se resisten a los cambios y se aferran tenazmente a sus maneras habituales. Estas normas de grupo ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento

de los miembros de un grupo.

Por ejemplo, es común que los grupos desarrollen - sus propios estándares respecto a lo que es 'el trabajo - justo de un día'. Cualquier acción del líder que sea con siderado como una amenaza contra el mantenimiento de esta norma, se enfrentará a una resistencia enérgica, especial mente si la acción se considera arbitraria.

Otra manera de ver estas fuerzas de resistencia -- dentro de los grupos es hacerlo en términos de un 'intercambio justo'. Los grupos se resistirán enérgicamente a las acciones que puedan afectar la definición que el grupo tiene de una relación justa de costo-beneficio; esto - es, recibir beneficios justos en relación con la cantidad de energía aplicada al trabajo. Si se altera esto, el -- grupo querrá protegerse de ser explotado por la compañía.

Todos sabemos que las personas así como las organi zaciones acostumbran a hacer las cosas de cierta manera, por lo que cuando tienen que aprender una nueva forma de hacerlas con frecuencia piensan que requerirán aplicar más energía.

A éstos y más problemas se enfrentará el líder que decida implantar el Desarrollo Organizacional y creo conveniente hacer una pequeña pausa para reflexionar sobre -

los porqués, sobre las características de nuestro medio ambiente y sobre la urgente necesidad de Desarrollo Organizacional.

Los problemas del desarrollo se vinculan íntimamente a los que se refieren a la adaptación y a los cambios. Las organizaciones de hoy en día se hallan en un medio ambiente muy dinámico. Las transformaciones avanzan con un ritmo inusitado en todas las áreas creando problemas constantes de obsolescencia. Los cambios sociales y políticos que se están produciendo en México determinan una exigencia constante de directivos dotados de un alto nivel de formación y de experiencia, lo que muchas veces excede a las posibilidades reales de nuestra sociedad.

Estas fuerzas no sólo piden un pensamiento creador por parte de los miembros de las organizaciones, sino que también implican un problema psicológico muy profundo.

Ahora bien, no podemos predecir con exactitud cuál será el medio ambiente en el que se tendrán que desenvolver nuestras organizaciones; por lo tanto, si las empresas tienen que adaptarse a una metamorfosis rápida e imprevisible, deben mostrar flexibilidad y capacidad para enfrentarse con las transformaciones. Y es aquí una vez más, donde el Desarrollo Organizacional es nuestra única

respuesta.

Si los directivos y los empleados son flexibles, - el organigrama será modificado de una manera consciente y racional con el fin de hacer frente a los cambios. El -- problema de un programa de Desarrollo Organizacional consiste, pues, en cómo crear en sus personalidades ese tipo de flexibilidad y de adaptabilidad que necesita la organi zación para vivir en un medio ambiente variable.

No se trata de un problema sencillo, porque muchos de los procedimientos que se desarrollan actualmente en - las empresas dotan de un énfasis a la eficacia cotidiana, pero conducen en cambio, a un clima en donde toda innova- ción y creatividad son castigadas.

Finalmente, los directivos que ocupan puestos cla- ves en las organizaciones tienen que empezar a desarro- - llar unas aptitudes y habilidades que les permitan utili- zar los hallazgos de esta nueva técnica administrativa pa - ra promover el incremento de su grupo en sí mismo. Es ca - da vez más patente que la eficacia y el bienestar de la - empresa dependen en último término de la capacidad por -- parte de ella para diagnosticar sus propios problemas y - para deducir las conclusiones pertinentes y tendrán que - ser capaces sus directivos y líderes de educar a todo el personal o hacer esto mismo dentro de sus departamentos.

4.2.- Formas en que puede intervenir el Desarrollo Organizacional

Las intervenciones del Desarrollo Organizacional - constituyen la tecnología (métodos y técnicas) en la -- práctica. El conocimiento del arsenal que se emplea en - las intervenciones contribuye sustancialmente a la com- -- prensión de los fundamentos filosóficos, la hipótesis, la -- índole y el proceso del Desarrollo Organizacional y es -- por eso que se considera importante describirlas.

Dentro del Desarrollo Organizacional se considera _ "intervención" a cualquier tarea o conjunto de trabajos - orientados a realizar mejoras organizacionales. Siendo - un aspecto muy importante a considerar la forma de estruc - turar los trabajos para que se produzcan cambios. Algun - nos puntos importantes para esto son:

- Cuidar que en los trabajos tomen parte las per-
sonas adecuadas: éstas son todas aquellas afec-
tadas por el problema.
- Estructurar los trabajos de manera que la meta _
sea clara y la forma de alcanzar también lo --
sea. Pocas cosas desalientan tanto a una perso -
na como el ignorar para qué trabaja y no saber _
lo que hace para ayudar a alcanzar el objetivo.

- Se debe estructurar el trabajo para que haya -- grandes probabilidades de conquistar la meta. - Si por algún motivo se fracasa en la conquista de la meta, es preciso aclarar las causas para eludirlas en el futuro.
- Estructurar el medio ambiente en que se realicen los trabajos de manera que la persona se sienta 'a sus anchas' y no llena de ansiedad ó a la defensiva.
- Procurar que las personas que intervienen aprendan simultáneamente tanto a resolver un problema en particular como a 'aprender cómo se aprende'.
- Las personas deben conocer tanto acerca de la tarea como del proceso.
- Estructurar el trabajo de manera que las personas actúen como personas completas y no segmentadas. Es decir, que entren en juego los procesos mentales, las convicciones, los sentimientos, los esfuerzos, y no solamente 1 ó 2 factores.

Los servicios de un tercero que no se halle en el ambiente predominante son medidas indispensables por lo -

menos en las primeras. Esto no significa que ese tercero no puede ser miembro de la organización, sino que ha de ser "externo" en cuanto a la entidad en que se estén realizando los trabajos de Desarrollo Organizacional.

La Investigación de Actuaciones se halla en casi todos los trabajos de Desarrollo Organizacional; fundamentalmente el modelo consiste en:

- 1.- Hacer un diagnóstico preliminar.
- 2.- Recopilar datos del grupo.
- 3.- Retroinformar al grupo.
- 4.- Estudio de los datos por el mismo grupo.
- 5.- Formular planes para actuar.
- 6.- A C T U A R

Este modelo es tanto un enfoque a la solución de problemas, como un proceso para resolverlos y constituye una serie de trabajos y eventos.

Si el problema que se trata de resolver interesa a muchas personas, o si es probable que el experimento les afecte, en la investigación de actuaciones deben intervenir estas personas ya que esto beneficia, pues las gentes tienden a apoyar lo que han ayudado a crear.

Intervenciones en Equipos:

El objetivo de este tipo de intervención es el -
lograr mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos -
en el seno del organismo.

Un grupo es cualquier conjunto de personas que tra
bajan juntas. Ejemplo: un departamento (jefe y subalter--
nos). Esta intervención es muy útil también en los casos,
de fusiones de empresas ya que en este caso dos grupos, -
antes completamente autónomos, pasarán a formar uno solo.

Es aconsejable también cuando se cambia la estruc-
tura de una empresa, cuando su tamaño aumenta considera--
blemente en un lapso corto de tiempo, etc.

Este tipo de intervención es una apreciación inter
na que hace el grupo de su propio desempeño y de su cultu
ra con el fin de descartar conductas antifuncionales y de
reforzar las funcionales.

El grupo critica su actuación, analiza su forma de
hacer las cosas y procura crear estrategias para mejorar_
sus operaciones.

En la primera etapa se realizará una junta, debien-
do ser ésta fuera del sitio de trabajo con el propósito -
de abordar el tema de una manera general:

¿Cómo podemos cambiarnos en un grupo que funciona mejor?

La persona que actúa como 'tercero' a la cual generalmente se le llama consultor, entrevista a cada uno de los miembros del grupo y al dirigente antes de la junta, preguntándoles cuáles son sus problemas, pidiendo su opinión sobre cómo funciona el grupo y acerca de los obstáculos que se interponen al mejor desempeño. Es conveniente que el entrevistado libremente exprese si desea que su información sea confidencial, pues esto le dará confianza para hablar con la verdad.

En este caso, el consultor deberá ingeniárselas para presentar la información sin revelar la fuente.

Una vez recabada la información, el consultor la clasificará por temas presentándolos en la junta para que el grupo los ordene por importancia y con esto se prepara la Agenda de las siguientes juntas.

Al irse discutiendo los problemas, se seleccionarán las formas de actuar y se fijarán fechas meta acerca de quién hará, qué cosa hará, y cuándo la hará.

Intervención en el Análisis de las Funciones:

El objetivo de esta intervención es el de esclare-

cer dudas o expectativas en relación con las funciones de los pueblos.

Muchas veces el titular de un puesto no tiene una idea clara de la conducta que de él esperan los demás así como sus subordinados no saben lo que él espera de ellos como ayuda para desempeñar su puesto.

Este problema es algo muy común con el que el líder se topa, y ésta es una técnica del Desarrollo Organizacional que puede ayudarlo a resolver su problema; pues una solución realizada por todos los interesados lleva a obtener una conducta mutuamente satisfactoria.

En la primera etapa se analiza el puesto del jefe o líder, su sitio en la organización, las causas lógicas de sus existencias y su papel en la realización de las metas globales de la empresa, así como las tareas funcionales específicas. Las obligaciones y las normas de conducta pueden relacionarse en un pizarrón y las comenta la totalidad del equipo. Se agregan y corrigen las normas de conducta hasta que el grupo y el titular del puesto quedan satisfechos al haber definido completamente el puesto y pueden entonces pasar a hacer lo mismo con otros puestos.

En la siguiente etapa se revisan las expectativas

del titular respecto de los miembros. El titular puede - hacer una lista de las expectativas que más afectan al de-
sempño de su propio puesto; se describen, se modifican ,
se amplían y la totalidad del grupo llega una vez más a -
un acuerdo.

La tercera etapa es la inversa, es decir, los miem
bros del grupo describen lo que desean del líder y lo que
esperan de él y se sigue el mismo procedimiento hasta es-
tar todos de acuerdo.

Por medio de estos distintos tipos de intervencio-
nes se pretende que las organizaciones acepten los con- -
flictos como algo inevitable, no los nieguen a ningún ni-
vel y busquen en base a su natural aceptación soluciones
definidas que ataquen de raíz el problema.

4.3.- Barreras para la Implantación del Criterio Organizacional.

El criterio organizacional requiere de que todos - los integrantes cooperen creativamente a la constante generación de ideas nuevas que mantengan viva a la empresa. Sin embargo es esto una de las principales barreras que - obstaculizan la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional.

El constante miedo a que nuestras ideas sean rechazadas, a la burla de nuestros compañeros o a la decepción, dominan por sobre nuestra intención de cooperar.

Es necesario que el líder convenza a las partes individuales de su compañía, de que no se pueden aceptar todas las proposiciones; no por ello se considerará que sus esfuerzos personales de pensamiento -en caso de que su idea sea rechazada-, hayan sido vanos.

En vista de que la mayoría de las alternativas y predicciones presentadas serán necesariamente rechazadas en el momento de tomar una decisión final sobre cualquier aspecto, a menudo los autores de las opciones rechazadas quedan verdaderamente expuestos a burlas y el temor a - - crear opiniones desfavorables de sus superiores, conducen a la apatía, principal obstáculo de una mente organizacional.

Visto de este modo, en la mayoría de los casos la persona que presenta una nueva idea queda expuesta a un riesgo evidente; por lo tanto será necesario implantar -- primeramente un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Desgraciadamente en muchas organizaciones es regla básica de sobrevivir al presentar sólo aquellas proposiciones que apoyen o amplíen otras ideas "seguras" que ya estén bien aceptadas.

Además, para evitar cometer un error, los individuos 'prudentes y ambiciosos' tratan a menudo de colocarse en un puesto en que sus responsabilidades de pensamiento se limiten a analizar los conceptos, opiniones y acciones ya expresados por otros, con objeto de estar en posición más segura desde el punto de vista político y evitar situaciones en que las posibles respuestas aún se desconozcan.

El pensador creativo, si desea sobrevivir, pronto se percata de las realidades prácticas de estas circunstancias y aprende a resignarse a las frustraciones que este ambiente crea muriendo así toda posibilidad de implantar el Desarrollo Organizacional.

La mayoría de las gerencias se enorgullecen de su habilidad para tomar decisiones con rapidez y ponerlas en

práctica con gran eficiencia. No obstante, existe una -- frase que afirma que lo que no es digno de hacerse, no es digno de hacerse bien". Esta frase debería servir como - advertencia a aquellos que gustan de tomar atajos, sobre_ todo destruir el mito de que el acto de decidir tiene va- lor por sí mismo, sin tomar en cuenta la calidad de la de_ cisión adoptada.

La influencia agobiadora de la jerarquía y de los controles burocráticos impiden también el sano desarrollo de una empresa. La imposición de las predilecciones per_ sonales de un jefe no permite reconocer que la actividad_ de pensamiento y el enfoque de cada individuo es asunto - muy personal, sujeto a preferencias y hábitos individua-- les. Igual de grave que estas cuestiones personales es el afecto, a menudo negativo, que tienen los controles y_ rutinas poco imaginativas e impersonales, en una palabra: enajenantes.

La jerarquización, problema cada vez más grave de- bido al interés excesivo que muchos ejecutivos ponen en - el significado literal de los organigramas, con esa serie de casillas rectangulares que muestran diversos niveles - de autoridad, constituye una barrera más contra una efec- tiva labor del pensamiento organizacional.

Las disputas de límites forman la base de gran can_

tividad de guerras mortíferas que ocurren dentro de las organizaciones.

A menudo se establecen 'treguas' entre los gerentes que ocupan diversas casillas, sobre la base de acuerdos mutuos de que 'si no te metes en mi departamento, yo no me meteré en el tuyo', pero cuando esto ocurre, ya se ha causado un daño irreparable a la organización.

Las presiones organizacionales y tensiones individuales representan una barrera u obstáculo que debido a su importancia trataré en detalle dentro del Capítulo V de esta investigación.

Una primera condición esencial para que se produzca un mejoramiento real, está en que la alta gerencia examine sus propias actitudes, estilos, comportamientos y filosofías.

El Desarrollo Organizacional defiende la idea sobre la necesidad de que se dé un cambio en los valores implantados en la parte directiva para que suceda algo significativo en el medio.

La barrera estriba en que la parte directiva generalmente se resiste a aceptar este hecho. Es frecuente topar con la idea de que: 'el problema no está en noso-

tros, sabemos que existen problemas en la organización, - pero el problema está en el personal de los niveles me- - dios y bajos; ahí es donde deben ponerse las soluciones...'

Las empresas mexicanas deben madurar y dejar de -- exigir siempre los famosos resultados a corto plazo.

Ningún cambio llevado a cabo 'al vapor' será duradero. El cambio de actitudes como lo es en esencia del - Desarrollo Organizacional es un trabajo a largo plazo in- variablemente. Sin embargo el empresario mexicano se re- siste a invertir en nuevos sistemas y estrategias a largo plazo sin reflexionar que todo el dinero que invierta en_ soluciones rápidas se convertirá en corto tiempo en un -- gasto improductivo.

5.1.- Presiones Organizacionales y tensiones individuales.

El individuo empleado en una empresa de la magnitud de las que hoy en día prevalecen, da mucho más que 8 horas diarias de trabajo ya que se encuentra sometido a gran cantidad de tensiones, incluidas la insatisfacción, competencia, enajenación, etc.

De este modo, tanto la salud física como mental -- pueden verse seriamente afectadas por continuas presiones del trabajo durante varios años.

La forma en que una persona reacciona a las presiones del trabajo, depende tanto de ésta como del tipo de personalidad que posee. En otras palabras, una parte de los efectos de las presiones organizacionales sobre el -- empleado o ejecutivo son determinados por el mismo. Por ejemplo, la influencia de una sobrecarga de trabajo es -- muy intensa cuando las personas poseen en bajo grado las habilidades necesarias para ejecutar el mismo, pero la -- misma carga de trabajo producirá una tensión mínima para quien posea un elevado grado de estas habilidades.

En forma semejante el ajuste entre las necesidades de la persona y el grado en el cual éstas son satisfechas por el ambiente de trabajo, afecta también la tensión.

A fin de desempeñar adecuadamente un puesto de -- cualquier organización, debemos contar con una cierta cantidad de información sobre lo que se espera y no se espera del individuo; se debe conocer los derechos y obligaciones así como los privilegios y áreas de libertad. Habitualmente es conveniente tener información sobre las -- consecuencias potenciales de los actos en el desempeño -- del puesto. Además el empleado deseará conocer las repercusiones sobre él mismo, sobre la misma organización.

Generalmente, sin embargo, se tiene menos información de la deseada y así se trabaja experimentando un -- cierto grado de inseguridad e incertidumbre ya que la información es suficiente para el buen desempeño de su puesto. Esta situación ejerce efectos negativos sobre el -- bienestar del empleado.

Otra fuente de presión muy importante es el hecho -- de que el subordinado perciba pocas oportunidades de progreso en la empresa. Esto significa que la persona puede sentir que sus esfuerzos son totalmente inútiles, se perciben a sí mismos subutilizados y no ven claros los posibles canales de desarrollo.

Los siguientes ejemplos de conflictos que las personas experimentan, son típicos en la mayoría de las gran

des empresas:

- a).- La presión de tener que llevarse bien con todos.
- b).- Diferencias de opinión entre el empleado y -- sus superiores.
- c).- Dificultades para manejar a los subordinados.
- d).- Tener que hacer cosas que no se desean.

Frecuentemente se pide a una persona que realice un trabajo cuando ya está ejecutando otros que también debe terminar. Para poder realizar el nuevo trabajo, quizá debe descontinuar el que ya estaba realizando en ese momento. Esta situación es una forma de conflicto y conduce a la tensión conocida como la sobrecarga de trabajo; la persona tiene más trabajo del que puede realizar en un período de tiempo determinado.

Asimismo el caso contrario, es decir, demasiado poco qué hacer ocasionará una presión para el empleado.

La calidad de las relaciones de trabajo que las -- personas mantienen unas con otras es también motivo de -- preocupación. Las deficientes relaciones, generadas quizá por factores tales como conflictos o comunicación inadecuada entre las personas, producen tensiones psicológi-

cas bajo la forma de escasa o casi nula satisfacción en el trabajo. Hasta aquí no hemos tratado el aspecto familiar que en lo particular me parece muy importante y puede llegar incluso a causar fuertes presiones si no sabemos; nosotros como líderes debemos ayudar y apoyar al empleado a que logre integrar ambos factores.

Normalmente se le prohíbe al empleado de una manera terminante que lleve los problemas familiares a su trabajo, pero, ¿hasta qué punto esto es posible?

Debemos organizar regularmente actividades tendientes a unificar los dos ambientes que forman la vida del empleado y evitar así que existan rivalidades entre la familia y la empresa.

Asimismo es conveniente cuando cierto grupo de empleados o ejecutivos va a atravesar por periodos de tiempo en los que tendrá que trabajar horas extras o viajar, en una palabra, absorberse más en su trabajo, organizar conferencias para las esposas y explicarles la importancia de este trabajo que realiza su compañero en el contexto global de la empresa y las razones de ese próximo exceso de trabajo porque atravesará. Pedirles su cooperación valiosa para la empresa, etc. Hecho lo anterior, la familia en lugar de sentirse relegada a un segundo término se

encontrará involucrada y participe junto con su esposo, - del trabajo. Esto nos traerá como consecuencia un apoyo y comprensión de su parte, lo cual veremos reflejado en - la productividad y bienestar de nuestros empleados.

Las investigaciones hasta hoy realizadas sobre este tema indican con claridad que las presiones que las organizaciones actuales pueden ejercer, amenazan seriamente el bienestar físico y psicológico de sus miembros.

Cuando un hombre queda incapacitado o sufre un ataque cardíaco, la organización puede ser parcialmente culpable.

Lo que se necesita para este problema es un programa de diagnóstico y prevención organizacional dirigido a lograr un clima agradable de trabajo. Existe evidencia médica de que la reducción de las presiones de trabajo - pueden también abatir la incidencia de padecimientos relacionados con el trabajo, como los ataques de angustia. El hecho de que las visitas al servicio médico tiendan a aumentar con el incremento de la responsabilidad laboral, - prueba lo anterior.

Las investigaciones y modelos administrativos propuestos por Likert (1961 - 1967) demuestra que con frecuencia una elevada productividad se asocia con una eleva

da moral y satisfacción en el trabajo.

Nuestro objetivo será en el programa de prevención antes citado, el objetivo principal:

- a).- Evitar que las presiones alcancen a las personas.
- b).- Una vez que los elementos nocivos del ambiente han alcanzado a la persona, prevención de cualquier tipo de enfermedad mediante la eliminación temprana de la tensión; y
- c).- Una vez que se ha presentado en alguna persona la enfermedad profesional, prevención de una posible incapacidad mediante un tratamiento médico adecuado.

Algunas presiones del trabajo, parecen ser nocivas tanto para la salud del individuo, como para la salud organizacional.

Los procedimientos de Selección y Colocación deberán ser modificados para evitar la contratación de personas que no cuenten con las suficientes habilidades para realizar el trabajo en cuestión; una vez contratado un -- nuevo elemento hacerle un estudio individual de personalidad, necesidades personales, etc., para lograr una óptima

colocación.

Y ¿qué hacer con aquellos puestos de elevada presión y que no pueden reestructurarse fácilmente, en los que nadie puede realizar el trabajo sin tensión?

Si el puesto no es "clave" como lo sería el de un director, podemos rotar regularmente a las personas; en el caso de los puestos claves, podemos implantar un distinto programa de vacaciones las cuales sean distribuidas en el año, permitiéndole al individuo salir de aquella presión aunque sea por periodos cortos pero varias veces al año, pudiendo así recuperarse. Me parece una buena medida el efectuar revisiones periódicas de las cargas de trabajo de cada puesto y en el momento de detectar una sobrecarga permanente, corregir el desequilibrio reduciendo la presión y redistribuyendo el trabajo. Los líderes o gerente tienen la especial responsabilidad de establecer dentro de la organización, una adecuada división del trabajo carente de ambigüedad, que sea comprendida y aceptada por todos los participantes; debe ser flexible y responsiva a las necesidades existentes ya que cuando el trabajo es tedioso, monótono, limitante y el jefe es dictatorial e inquisitivo, los efectos psicológicos son deplorables y la infección se extiende a la sociedad entera.

En conclusión, considero que los empleados en gene

ral desean menos presiones, menos jefatura, mayor sinceridad y menos labores enajenantes. Desean una responsabilidad considerablemente mayor y un verdadero papel en la acción y además, el derecho de cuestionar la autoridad. Se consideran obviamente capaces de ganarse la vida, pero -- buscan una cualidad más plena, más satisfactoria de ésta.

Así, vemos que los empleados de hoy están más -- orientados a sí mismos, y menos satisfechos con las cosas materiales únicamente. Hoy en día se busca, se debe de buscar la autoestima con la misma pasión con la que -- nuestros antecesores lucharon por mejores y más estables salarios. La autoestima a que me refiero sólo puede lograrse si los empleados exigen criterio e imaginación en un ambiente de libertad.

5.2.- La Educación en la Formación de Nuevos Estilos de Dirección.

En esta última parte de mi investigación deseo enfatizar de una manera muy especial que el proceso para lograr en verdad un cambio de los estilos nuevos de dirección utilizados dentro de las empresas, tiene su inicio en la escuela.

Todas aquellas personas que de un modo u otro estamos involucradas en el magisterio, en la enseñanza a cualquier nivel, debemos estar conscientes de las necesidades y exigencias, no de la época que nosotros nos ha tocado vivir, sino con la mirada siempre atenta al futuro inmediato para aquellos que den cátedras en las Universidades, y un poco más lejano para los que se dediquen a los primeros niveles de la educación, pero no por eso menos importantes.

Fácilmente podemos observar que el liderazgo que impera dentro de los centros educativos, desde la primaria hasta profesional, es el autocrático, basado principalmente en el miedo: miedo al castigo y a las represalias de los maestros.

De este modo llegamos a la empresa en donde nos convertimos en gerentes o líderes igualmente autocráti-

cos, continuando indefinidamente este círculo de presiones.

Para que el proceso de aprendizaje se dé en las mejores condiciones, y contribuya a la formación de nuevos líderes, deberá cumplir con ciertos requisitos que adecuados a cada nivel harán de nuestra labor de enseñanza - un trabajo creativo y que se convierta en una verdadera ayuda para que el alumno se desarrolle y sea capaz de - , afrontar la responsabilidad cada día más difícil de un -- puesto ejecutivo.

Los principios a continuación desglosados son conclusiones, no se pretende que sea un trabajo exhaustivo sobre el tema sino sólo una base sobre la cual partir:

1.- Realidad.-

El aprendizaje que se promueve partiendo de la realidad misma del alumno, del grupo y de la - comunidad en que se desenvuelven será más atractivo por utilizar fuentes naturales de interés.

2.- Satisfacción.-

Toda persona deseará realizar o repetir experiencias que le producen satisfacción: si el - aprendizaje se planea de acuerdo con sus necesidades e intereses, será buscado con mayor in

terés como fuente de satisfacción.

3.- Preparación.-

Toda nueva enseñanza necesita situarse en el contexto de los conocimientos previos y de los posteriores. Facilitar la conexión entre ellos hará que el aprendizaje adquiera, además de la importancia que tiene en sí mismo, un valor en la secuencia general de educación del individuo.

4.- Finalidad.-

El alumno que conoce perfectamente el alcance de los objetivos de aprendizaje que se pretenden, está de acuerdo con ellos, incluso colabora en su elaboración. Además tiene una gran posibilidad de llegar al éxito porque no divagará ni desperdiciará esfuerzos.

5.- Adecuación.-

Las diferencias entre los alumnos de un grupo y sus características personales, hacen necesario que el aprendizaje trate de ser adaptado lo más posible a las circunstancias de cada alumno.

6.- Clima propicio.-

Diffícilmente es posible aprender en un ambiente de tensión, miedo, pereza o desconfianza. - Para que se propicie el aprendizaje es necesario crear un ambiente de cordialidad, mutua -- cooperación, confianza; es muy necesario también cuidar las condiciones físicas (luz, ventilación, mobiliario).

7.- Ejercicio Activo.-

Vivir una experiencia significativa puede propiciar el inicio de un cambio; las experiencias sobre el aprendizaje promueven éste con mayor seguridad. Hay que dar al alumno la -- oportunidad de reforzar cada tema con múltiples y variadas experiencias significativas.

8.- Ritmo.-

El conocimiento, la comprensión y la asimilación constituyen diferentes niveles de profundización de la educación; para que se pueda -- llegar a la asimilación, es necesario establecer las pausas necesarias.

Las expresiones: "sí lo entendí, pero se me -

olvidó"; "sí sabía, pero me revolví", manifiestan tan frecuentemente que se llegó al nivel de -- comprensión pero no al de asimilación.

9.- Verificación.-

Todo paso que se da en el proceso de aprendizaje necesita ser confrontado con los objetivos propuestos al inicio, a fin de tener la seguridad de que se está haciendo lo que es conveniente para conseguirlos.

La verificación ofrece oportunidad de estimular al alumno cuando sus logros son positivos, de rectificar el camino cuando los resultados dejan qué desear y de que sea el mismo alumno el principal juez de su trabajo.

Para lograr todo lo mencionado con anterioridad; contamos con infinidad de recursos; sin embargo es preciso recordar que los recursos didácticos facilitan el proceso Enseñanza-Aprendizaje siempre y cuando:

- Se hayan preparado y seleccionado con anterioridad.
- Permitan que el alumno se aproxime a la realidad.

- No obstaculicen el proceso de razonamiento, --
por parte del alumno.
- Sean ágiles y variados.
- Favorezcan la actividad y el desenvolvimiento
de la creatividad tanto en el maestro como de
los alumnos.
- Sean utilizados en el momento oportuno.

Hay que tener presente que el valor didáctico de -
los recursos no depende de ellos en sí mismos, sino del -
correcto uso que se les dé.

A continuación presento un resumen de los recursos
didácticos más conocidos, mencionando ventajas y desventa
jas.

MEDIO AUDIOVISUAL	PALABRA ORAL	PALABRA ESCRITA ((IMP.))
VENTAJAS	- Barata. - Rápida. - Permite rectificaciones. - Todos lo entienden si dominan el idioma. - Permite interacción de los educadores y los educandos. - Puede inducir actividad para el educando.	- Estable. - Permite meditar. - Alcanza grandes grupos. - Medios de transmisión que usa menos tiempo. - Puede ser acompañado por imágenes, fotografías, etc. - Puede inducir bastante actividad del educando.
DESVENTAJAS	- Fugaz. - No permite meditar. - Sin ayuda de equipos es sólo útil para grupos pequeños. - Se requiere conocimientos de oratoria.	- Costosa. - Pierde vigencia en poco tiempo. - Limitada a alfabetos. - Si no se sabe leer puede perderse la actividad que encierran los impresos.
USOS MAS FRECUENTES	- Discurso. - Arengas. - Conferencias. - Discusiones. - Introducción a cursos. - Etc.	- Libros. - Revistas. - Panfletos. - Folletos. - Periódicos. - Etc.
MEDIO AUDIOVISUAL	PIZARRON	CARTELES
VENTAJAS	- Fácil de obtener - No necesita mantenimiento - Es fácil de manejar	- Fácilmente reproducibles. - Agradables.
DESVENTAJAS	- Difícil de transportar. - Al usar este medio, el educador da la espalda frecuentemente al auditorio.	- Producción costosa. - Limitada a alfabetos. - Pierden vigencia con el tiempo.
USOS MAS FRECUENTES	- Clase. - Conferencias. - Demostraciones. - Medio universal aplicación.	- Usado en campañas populares. - En campañas de propaganda y sensibilización.

MEDIO AUDIOVISUAL	ROTAFOLIOS	FRANELOGRAFO
VENTAJAS	- Se continúa en secuencia lógica. - Permite análisis de conceptos. - Permite la sorpresa. - No hay necesidad de borrar. - Poco costoso. - Puede ser muy activo si se programa en forma correcta.	- Barato. - Fácil de usar. - Fácil de trasladar. - Es bastante activo.
DESVENTAJAS	- Difícil de transportar por su volumen. - Requiere un buen dibujante para su producción. - Sólo útil para pequeños grupos.	- Se presta a comentarios jocosos, por lo que se usa sólo en grupos infantiles. - Sólo puede ser usado en grupos pequeños.
USOS MAS FRECUENTES	- Demostraciones. - Propaganda. - Información sobre educación higiénica. - Discusión en grupos pequeños.	- Exposiciones. - Educación higiénica a grupos en medios rurales o sub-urbanos.
MEDIO AUDIOVISUAL	RETROTRANSPARENCIAS	DIASPOSITIVAS
VENTAJAS	- No es necesario oscurecer el aula. - El educador se encuentra siempre frente a los educandos. - Pueden hacerse anotaciones sobre los acetatos. - Son de fácil manejo. - Permite mantener la atención. - Se puede utilizar color. - Se puede utilizar sin pantalla.	- Hacen ágil y atractivas las presentaciones. - Permite reacomodos en el contenido. - Refuerza las ideas. - Puede ser muy activa. - Permite el color en las presentaciones. - Puede ser sincronizada con una grabadora.
DESVENTAJAS	- Reproducción más o menos costosa. - Producción relativamente cara.	- Es necesario el uso de aparatos más o menos sofisticados para su reproducción. - Al sincronizarla con una grabadora aumenta el costo. - Requiere de aulas más o menos oscuras para su uso. - Requiere de pantalla la mayoría de las veces.

MEDIO AUDIOVISUAL	RETROTRANSPARENCIAS	DIAPPOSITIVAS
USOS MAS FRECUENTES	- Conferencias. - Demostraciones. - Exposición de reactivos. - Prácticas de laboratorio con un fisiógrafo.	- Conferencias. - Exposiciones. - Presentación de casos clínicos. - Promoción de venta. - Información de servicios. - Paquete de auto-instrucción.
MEDIO AUDIOVISUAL	FILMINAS	CINTAS GRABADAS
VENTAJAS	- Tienen una secuencia lógica y establecida. - Se acompaña de un impreso o guía de instrucción.	- Permite ser usada en múltiples ocasiones. - Puede ser grabada y borrada con frecuencia. - Su uso correcto no baja la calidad de ellas.
DESVENTAJAS	- Costo de producción elevada. - No permite reacomodos. - Pierde vigencia rápidamente. - Los equipos de reproducción son costosos.	- Producida por profesionales. - Requiere de equipo sofisticado para su producción y su reproducción. - Puede ser destruida con mucha facilidad. - La grabación usa 4 veces más el tiempo requerido por un impreso.
USOS MAS FRECUENTES	- Exposiciones. - Presentación de procesos: - complejos. - históricos y - situaciones reales. - Demostraciones.	- Grabación de: - conferencias. - entrevistas. - sonidos. - música. - Auxiliar en: - cine. - televisión. - microenseñanzas.
MEDIO AUDIOVISUAL	CASSETTES	DISCOS
VENTAJAS	- Permite ser reutilizado en muchas ocasiones. - Alta fidelidad en los sonidos o ruidos a reproducir. - Puede ser borrado y regrabado con facilidad. - Util como acompañante en los paquetes didácticos.	- Lo expresado para las grabaciones como para los cassettes sólo que éstos son más durables.

MEDIO AUDIOVISUAL	CASSETTES	DISCOS
DESVENTAJAS	- Equipo de producción y reproducción altamente -- costosos. - Es necesario tener una grabadora reproductora para usarla. - Usa 4 veces el tiempo utilizado por los impresos para transmitir el mismo cúmulo de información.	- Lo expresado para las cintas y los cassettes, sólo que son más costosos. - Equipos de reproducción sofisticados.
USOS MAS FRECUENTES	- Grabaciones de: - conferencias - entrevistas - sonidos - música, etc. - Auxiliar en: - microenseñanza - paquetes de auto-instrucción.	- Igual que los anteriores. - Música.
MEDIO AUDIOVISUAL	PELICULAS (CINE)	VIDEO TAPES
VENTAJAS	- Permite analizar procesos dinámicos. - Reproducción fiel de -- movimiento y sonido. - Evita riesgos para el educando o el público en la exposición de <u>pro</u>cesos peligrosos.	- Permite repetir los programas con frecuencia. - Permite modificaciones. - Permite ser producido en forma masiva. - Puede ser reproducción a la velocidad de aprendizaje requerida por el alumno.
DESVENTAJAS	- Producción costosa y sofisticada. - Aparatos reproductores costosos. - Pierden vigencia con el tiempo. - La reproducción debe -- ser realizada por <u>perso</u>nal entrenado. - Despersonaliza la <u>educa</u>ción. - Requiere total <u>oscureci</u>miento de la sala lo que no permite tomar - nota.	Difficil de: - Producir. - Distribución - Reproducir - Muy costoso en: -Equipos -Mantenimiento - Etc. - El personal de producción debe ser altamente capacitado. - Despersonaliza la Educación.

MEDIO AUDIOVISUAL	PELICULAS (CINE)	VIDEO TAPES
USOS MAS FRECUENTES	- Utilizado en: - Procesos. - Fenómenos - Funciones, que requieren de movimiento para su mejor comprensión. - Para proporcionar diversión.	- Mostrar escenas cortas que requieren movimiento, las cuales puedan significar peligro para el que maneja lo expresado. - Cuando la información tenga que ser producción en forma masiva.. - Comerciales. - Autoevaluaciones de profesores.

CONCLUSIONES

La realidad en México con respecto al ambiente laboral es que la mayoría de las empresas han diseñado sistemas y puestos enajenantes para los trabajadores conduciéndolos a rechazar todo comportamiento responsable y creando una pugna constante entre empresas y empleados; ya que ésta es la única forma que tienen de protestar contra el sistema viniendo dicha situación a afectar a toda la sociedad pues gran parte de nuestros productos y servicios resultan ser de muy baja calidad.

Una de las soluciones que se recomiendan en este trabajo debido a su factibilidad de el crear nuevas estructuras organizando reuniones periódicas en cada área de la empresa, en donde participen rotativamente todos los empleados y puedan expresar los problemas con que se enfrentan a la hora de realizar sus respectivas labores y donde al mismo tiempo de comentar el problema tengan sugerencias prácticas para su solución. Es necesario cuidar que dentro de estas reuniones se traten solamente problemas y soluciones en cuanto a la realización de los trabajos y no permitir que se convierta en faro de quejas. No hay que olvidar que el trabajador es quien sabe más que nadie acerca de su puesto.

El siguiente punto a concluir se refiere al logro de unas buenas relaciones humanas, siendo el punto de partida un ambiente de sinceridad y de respeto genuino hacia los demás.

En nuestro país en particular, en donde las organizaciones cuentan con una gran cantidad de gente con escasa o deficiente preparación y proveniente de ambientes sociales difíciles y llenos de inconformidad y frustraciones, será imposible para el gerente mexicano por un solo estilo de liderazgo, ya que tendrá bajo su responsabilidad empleados con niveles y personalidades heterogéneas. Deberá por tanto darles igualmente distintos puestos ya que quienes necesiten un alto grado de capacitación, -y mientras logran desarrollarse- un liderazgo firme y una supervisión estrecha, y otros que a su vez requieren de libertad y objetivos desafiantes para sus capacidades profesionales o técnicas.

El modelo de liderazgo a aplicar debiera ser dinámico y sobre todo adaptarse a los cambios constantes; -creemos haber detectado como uno de los principales errores el que los gerentes mexicanos traten de aplicar un solo estilo adoptándolo y empleándolo sin la más mínima flexibilidad.

Hoy en día, los empleados exigen y hablan en voz -

alta. Como resultado de esta investigación hemos detectado a través de las entrevistas que se realizaron para el logro del presente trabajo, 5 peticiones básicas del trabajador hacia el jefe:

- 1.- Objetivos significativos.
- 2.- Retroalimentación, es decir, que el empleado - sepa cómo está llevando a cabo sus labores, -+ mientras las hace.
- 3.- Saber asimismo, sus resultados finales.
- 4.- Reconocimiento y aceptación de las adopciones individuales.
- 5.- Integración de su familia con la empresa.

Los empleados están hoy más orientados a sí mismos y menos satisfechos con las cosas materiales. Únicamente, hoy se lucha por la autoestima.

Asimismo, es necesario evitar la necesidad de utilizar los castigos. Las acciones correctivas no pueden, - es cierto, ser evitadas totalmente pues siempre habrá individuos que se resisten a cualquier tipo de reglas o de disciplina; sin embargo, se aconseja conscientizar a los gerentes en que estas medidas son temporales, y sólo para casos muy específicos; que es muy distinto al empleo conti

nuado de métodos negativos como técnica ejecutiva.

Un líder debe moverse dentro del marco de los esfuerzos, méritos y deficiencias de otras personas; para lograr una motivación efectiva se deben respetar esas diferencias y no intentar "moldear" a los demás a su imagen y semejanza. Hay que aceptar la realidad de que todo hombre le añadirá sus propias cualidades al conglomerado final.

Sobre el tema de Comunicación, la aportación más importante se refiere a las principales causas de las malas comunicaciones dentro de las empresas:

Nivel jerárquico: Dirección

- | | |
|------------------|-------------------------------------|
| a) Rutina | d) Administración puramente técnica |
| b) Prejuicios | e) Preferencias |
| c) Incomprensión | f) Distanciamiento físico |

Nivel jerárquico: Mandos intermedios.

- a) Tendencias a congraciarse con la dirección
- b) Tendencias a hacer partidarios sin considerar a la empresa
- c) Ocultación de los colaboradores competentes (ambición)
- d) Inadaptación
- e) Dificultad de expresión

Nivel jerárquico: Personal

- a) Ignorancia de lo que es la empresa y sus funciones económicas.
- b) Incomprensión de la función directiva.
- c) Deseo de destacar.
- d) Alejamiento ideológico de la empresa.

Mi conclusión definitiva, es que la educación en la formación de nuevos estilos de dirección debe realizarse y llevarse a cabo por el Licenciado en Administración, ya que éste posee los conocimientos, técnicas, procedimientos, sistemas, etc., para proporcionar dicha educación; de no ser así continuaremos con empresas de tipo colonial e imposible de lograr un rápido progreso de nuestro factor económico.

- 1.- Cohn Thomas & Browne C.G.
EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO
Editorial Paidós
Buenos Aires 1979, Pág. 56-62
- 2.- Reeves Elton
ASI QUE USTED QUIERE SER EJECUTIVO
Editorial Técnica, S.A.
Pág. 67-69
- 3.- McGregor Burns James
LIDERAZGO
Editorial Herrero Hermanos Suc. S.A.
1979, Pág. 78-81
- 4.- García Manzano Oscar y Martín Flor de María
ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL
Editorial Diana
3a. Edición 1981, Cap. VIII
- 5.- Soria Murillo
RELACIONES HUMANAS
Editorial Limusa
2a. Edición 1982, Cap. III
- 6.- McGregor Douglas
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
Editorial Diana
9na. Edición. 1981, Pág. 65-68
- 7.- Huse, Edga F. y Bowditch James L.
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION
Fondo de Cultura Interamericano S.A.
3a. Impresión, Pág. 54-60

8.- Perrow Charles

ANALISIS DE LA ORGANIZACION ASPECTO SOCIOLOGICO

Editorial CECSA

1a. Edición 1971, Pág. 20-21

McGregor Douglas

MANDO Y MOTIVACION

Editorial Diana

4a. Impresión 1981, Pág. 65-68

Reyes Ponce Agustín

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Primera Parte

Editorial Limusa

19na. Reimpresión 1982, México, Cap. II

Reyes Ponce Agustín

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Segunda Parte

Editorial Limusa

19na. Reimpresión 1982, México, Cap. III

Schein E.H.

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Editorial Prentice-Hall Internacional

1973, Pág. 28-31